

El Valor del liderazgo

Mireia Las Heras Maestro



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



MIREIA LAS HERAS

Mireia es Profesora Asociada de IESE Business School. Se incorporó a IESE en 2009 después de graduarse de su Doctorado en Boston University School of Management. Anteriormente estudió su MBA en IESE. Es además Ingeniera Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña.

Fruto de su investigación, ha publicado ampliamente en revistas de impacto académico en temas relacionados con la integración trabajo-familia alrededor del mundo, sobre mujer y liderazgo y sobre desarrollo de trayectorias profesionales. Además ha co-editado varios libros académicos, y ha co-dirigido la Conferencia Internacional Trabajo Familia de IESE desde el año 2009. Es además la co-directora de la Conferencia Internacional de IESE de Mujer y Liderazgo, que celebró su primera edición en Julio 2017, y en el 2018 co-dirigirá el congreso interdisciplinar sobre paternidad junto con el Social Trends Institute y Harvard University.

Mireia dirige el proyecto IFREI, que aúna a investigadores de más de quince países, y que ha trabajado con más de 60 corporaciones en todo el mundo, desde Canadá a Chile, desde Kenia a Filipinas. Cada dos años el Network de IFREI organiza un encuentro que aúna a empresas, gobiernos y académicos.

Sus campos académicos incluyen la Dirección de Personas, las Trayectorias Profesionales y la Identidad Digital.

Le encantan las manualidades, la fotografía y el baloncesto - ya no lo practica. Es muy activa y le encantan las Redes Sociales @mireialasheras.

El Valor del liderazgo

Excma. Sra. Dra. Mireia Las Heras Maestro

El Valor del liderazgo

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como
Académica Numeraria, en el acto de su recepción
el 12 de junio de 2018

Excma. Sra. Dra. Mireia Las Heras Maestro
Doctora en Dirección de Empresas

Y contestación del Académico de Número

Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra
Doctor en Administración de Empresas

COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors
BARCELONA - 1914

www.raed.academy

© Mireia Las Heras Maestro

© Real Academia Europea de Doctores.

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-02545-9

Depósito Legal: B-15700-2018

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: junio 2018

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	11
DISCURSO DE INGRESO	13
1ª PARTE: INTRODUCCIÓN	13
NOTAS DEFINITORIAS DE LA PERSONA	15
La persona su desarrollo y crecimiento.....	15
La persona en un entorno social.....	17
Unidad de la persona.....	20
<i>Éxito profesional y éxito personal</i>	<i>23</i>
Necesidades básicas de la persona	28
<i>Necesidades básicas de la persona: Maslow fue un pionero,</i> <i>pero se equivocó</i>	<i>29</i>
Qué mueve a actuar a la persona: búsqueda de objetivos.	32
<i>Objetivos extrínsecos de actuación.....</i>	<i>34</i>
<i>Objetivos Intrínsecos de actuación.....</i>	<i>37</i>
<i>Objetivos pro-sociales de actuación.....</i>	<i>40</i>
Motivación.....	41
<i>Automotivación.....</i>	<i>43</i>
<i>Calidad motivacional</i>	<i>43</i>
<i>Amotivación</i>	<i>45</i>
NOTAS DEFINITORIAS DEL TRABAJO	47
El trabajo una actividad humana que transforma la realidad	47
El valor del trabajo	51
Corolario: Consecuencias de las características definitorias del trabajo....	52
NOTAS DEFINITORIAS DE LA EMPRESA.....	54
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ACTUAL DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS.....	60
Un entorno que amplifica la realidad	62
Un entorno que favorece la transparencia y la apertura.....	63
Un entorno que favorece la descentralización.....	64

Un entorno que favorece nuevos usos para servicios o bienes que ya existían.....	65
Un entorno que acelera los cambios.....	66
2ª PARTE. ALGUNOS PROCESOS CRÍTICOS DE DIRECCIÓN DE PERSONAS. CLAVES PARA QUE SEAN MÁS EFICACES Y HUMANIZANTES.....	69
Selección	69
<i>De los Headhunters a los Nethunters – el caso de Talentier.....</i>	72
Retribución	76
<i>Propósitos para los que sirve la Retribución, además de otorgar poder adquisitivo.....</i>	77
<i>Eurofirms: equipos de ventas sin objetivos y sin retribución variable</i>	81
Evaluación.....	84
<i>Características que debe tener en cuenta un sistema de evaluación para que sea útil – y no perverso</i>	87
Formación –Desarrollo	93
<i>Primera clave para el desarrollo de trayectorias sostenibles: Afrontar nuevos retos</i>	95
<i>Segunda clave para el desarrollo de trayectorias sostenibles: Dar y recibir apoyo.....</i>	98
<i>Dónde recibir el apoyo: Una red de relaciones enriquecedoras</i>	101
3ª PARTE. QUÉ SIGNIFICA DIRIGIR PERSONAS EN LA EMPRESAS – EL VERDADERO LIDERAZGO	103
“Liderazgo” transaccional.....	105
<i>Un gran avance basado en principios erróneos: el método científico en la dirección.....</i>	106
“Liderazgo” transformacional	109
EL VERDADERO LIDERAZGO.....	111
Características del líder excelente: Es eficaz, favorece el aprendizaje y genera unidad.....	117
Liderazgo y eficacia	118
Maximización, <i>la palabra maldita</i>	119
Liderazgo y aprendizaje.....	122
<i>Del error no siempre se aprende.....</i>	124

Liderazgo, error, y aprendizaje	128
Liderazgo y compromiso	133
Liderazgo amistad	139
4ª PARTE. EMPRESAS EXCELENTES: ¡EXISTEN!	143
COMPARTAMOS BANCO: SERVICIO AL CLIENTE Y APORTACIÓN DE VALOR AL ENTORNO.....	143
Compartamos: Una empresa eficaz	143
Compartamos: Una empresa que facilita el aprendizaje.....	144
Compartamos: Una empresa que fomenta el compromiso y la unidad. ..	146
TRANSBANK: <i>MISIÓN IMPOSIBLE</i>	147
Transbank: Una empresa eficaz	147
Transbank: Una empresa que facilita el aprendizaje.....	148
Transbank: Una empresa que fomenta el compromiso y la unidad	148
A MODO DE EPÍLOGO	151
DISCURSO DE CONTESTACIÓN	155
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores	169

ÍNDICE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1-Efecto Contagio	26
Tabla 2-Efecto Transferencia	26
Tabla 3-Efecto Cascada	27
Tabla 4-Objetivos extrínsecos de actuación para un bien mayor: El caso de Regina Llopis.	33
Tabla 5-Objetivos intrínsecos para un bien mayor. El caso de Santa Scolastica Community College.	36
Tabla 6-Objetivos intrínsecos para un bien mayor. El caso de Miguel Angel.	38
Tabla 7-Objetivos prosociales: beneficiar a otros como fin de la actuación profesional. El caso de Maria José Pujol.	39
Tabla 8-Un ejemplo del valor del trabajo: “Tras el Tsunami” (10.3.2012).	40
Tabla 9-Pautas para medir “El Valor del Trabajo”	44
Tabla 10- Características del entorno en el que actualmente se desarrolla en trabajo... ..	46
Tabla 11- Un ejemplo de contratación por valores	50
Tabla 12-Un ejemplo de despido...por falta de valores.....	51
Tabla 13-Los “nethunters” como ejemplo de empleado adaptado al entorno actual... ..	61
Tabla 14-Miguel Angel Ariño “Los directivos deberían tener solo sueldo fijo”	71
Tabla 15-Eurofirms: Equipos de Ventas sin Objetivos ni Variables	72
Tabla 16-Eurofirms: “Premio” ante malos resultados.....	73
Tabla 17-Algunas pistas sobre qué debería tener en cuenta el sistema de evaluación	80
Tabla 18-Algunos retos-sesgos a evitar- al evaluar a las personas	82
Tabla 19-Claves para fomentar el Desarrollo de Competencias	83
Tabla 20-Competencias estratégicas que se pueden desarrollar al afrontar retos.....	92
Tabla 21-Aprender a Aprender.....	93
Tabla 22-Competencias (Interpersonales) que se desarrollan al dar y recibir apoyo.....	94
Tabla 23-Competencias (de eficacia personal) que se desarrollan al dar y recibir apoyo	96
Tabla 24-Apoyo y Reto en el desarrollo de las Trayectorias Profesionales	98
Tabla 25-No es oro todo lo que reluce - el verdadero liderazgo.....	99
Tabla 26-El Método Científico de la Dirección se queda muy corto.....	100
Tabla 27-El liderazgo transformacional...un avance que también se queda corto	102
Tabla 28-El verdadero liderazgo... no necesita apellido.....	105
Tabla 29-”Donde fueras hicieras lo que vieras”...el bien se difunde.....	108
Tabla 30-”Toma y daca” - los líderes que sirven fomentan empleados que sirven.....	111
Tabla 31-La eficacia es muy importante: pero es un concepto que debe ser ampliado.	112
Tabla 32-Maximizar es muy fácil...y muy peligroso.....	116
Tabla 33-La necesidad de desaprender: el caso de la Banca.....	117
 Ilustración 1- Potencial y Rendimiento	131
Ilustración 2- Tareas adecuadas para el desarrollo de Talento	132
Ilustración 3- Consecuencias de la (sobre-infra)-Confianza y Encaje con la Misión	139



AGRADECIMIENTOS

Excelentísimo Señor Presidente Ilustrísimo Doctor Alfredo
Rocafort Nicolau,
Excelentísimos Señores Académicos
Excelentísimas e ilustrísimas Autoridades
Sras. y Sres.
Familiares y amigos todos,

Hacer el discurso de ingreso como nueva Académico es un honor. Hacerlo en compañía de personas tan queridas como todos los presentes un enorme privilegio. Un privilegio que es para mí una ocasión inmejorable para agradecer a todos los que han acompañado y hecho posible mis años de formación académica. Sin la amistad, el aliento, la ayuda, y la fe en mí de tantas personas, yo hoy no estaría aquí.

En ocasiones he oído a mi madre decir que “para educar a un niño hace falta la tribu entera”. Parafraseándola, creo poder decir que para educar a un académico hacen falta varias tribus... con el fin de hacer de él una persona de bien consciente de su responsabilidad en la formación de otros. Un profesional que busca la excelencia, entendida en un amplio significado que abarca dejar un legado que haga una sociedad mejor. Un ciudadano responsable, que no se preocupa tanto de lo que para él es óptimo sino de cómo mejorar la sociedad en su conjunto, especialmente para los más desfavorecidos.

Y puedo decir con orgullo que si estáis aquí es porque sois parte de alguna de mis tribus. De esas tribus que me han hecho mejor. Y en las que espero poder aportar algo. Y hoy, con mi ingre-

so en la Real Academia Europea de Doctores, me comprometo con los ilustres miembros de la Real Institución a esforzarme por ser un miembro digno de tan insigne sociedad académica.

Mi mayor agradecimiento es para mis padres. Hoy solo está con nosotros mi madre, Nieves, pues mi padre, Luis, terminó su recorrido en esta tierra hace ya cinco años. Se fue con los deberes hechos, tras una vida cumplida. Ellos han sido para mi ejemplo, inspiración y guía. Dentro y fuera del aula, pues fueron mis maestros. Dentro y fuera de casa, puesto que han sido ejemplares en todos los ámbitos en los que han participado.

En esta ponencia voy a abordar cuatro temas principales relacionados con el liderazgo y su valor económico y social. En primer lugar, a modo de introducción, hablaré de quién es la persona, el sujeto del trabajo y de la recepción de bienes, así como de las notas definitorias del trabajo y del entorno actual en el que este se desarrolla.

Pasaré en segundo término a hablar de algunos procesos críticos en la dirección de personas, y las claves para hacer que sean más eficaces y humanizantes.

En tercer lugar hablaré de las notas características de verdadero liderazgo.

Y por último mostraré dos ejemplos de empresas excelentes.

Llegados a este punto, haré un breve epílogo con la esperanza de resumir y destacar los puntos más relevantes de esta ponencia.





1ª PARTE: Introducción

Algunos libros de dirección de personas en las organizaciones comienzan hablando del contexto social, la globalización y los retos que comporta dirigir en el entorno actual. Y los que conllevará en el entorno que se avecina. Por lo tanto se centran en analizar, por ejemplo, los acelerados cambios tecnológicos y los desafíos que estos generan. La creciente, e ingente, cantidad de información y su difícil gestión. Los cambios en el consumo de información y lo que las redes sociales conllevan, en cuanto a accesibilidad de información y a falta de contraste de la misma. La vulnerabilidad a los ciberataques. La globalización, la tecnificación, y la robotización. Y en general, los cambios acontecen y afectan a las empresas, los mercados y la sociedad. Y por ello llenan millones de páginas: digitales y físicas. Se analizan las características del entorno, y de ello se busca deductivamente, qué características de liderazgo serán más relevantes en el futuro.

Otros libros de liderazgo se centran, desde el inicio, en mostrar ejemplos de grandes líderes: empresarios, políticos y militares entre otros. Steve Jobs, que cambió el mundo de los ordenadores personales creando el Macintosh 128K, que fue el primer ordenador que usaba una interfaz gráfica de usuario y un ratón en vez de la línea de comandos; que revolucionó el mundo de la animación, con Pixar; y de la telefonía móvil, con Apple. Gandhi, que dirigió el Movimiento de Independencia Indio practicando la desobediencia civil no violenta, y movilizando a millones de persona para su causa. Alejandro Magno, que conquistó decenas de pueblos y gobernó un imperio que abarcaba Grecia, Egipto e India. Con este acercamiento al liderazgo, mu-

cho libros tratan de hallar, inductivamente, qué características del liderazgo son (y serán) más relevantes.

Sin embargo, este libro de liderazgo de personas comienza de un modo distinto. Comienza hablando de qué es la persona. Y es que si no sé quién es la persona, difícilmente seré respetuoso con su naturaleza y sus características específicas. Liderar, ya veremos, es cultivar. Es decir, generar las condiciones para que en el terreno en el que se trate, industrial, de servicios, etc, crezca el árbol más hermoso, que dé el fruto más saludable y sabroso, que sea más respetuoso y contribuya mejor al ecosistema. Y, para cultivar debo saber de árboles y plantas: de otro modo las posibilidades de éxito son nulas. Desde mi punto de vista, otro acercamiento a la dirección de personas sería, si más no, frívolo, o superficial, o vano.

Los directivos, los ejecutivos, no somos filósofos. Pero en cierta medida deberíamos serlo. *Filo-Sofía*: amor al a verdad. Y debemos tener un amor grande a la verdad, porque “la verdad os hará libres”, y la verdad se impone. Es tozuda. Así, que sin entrar en profundidades innecesarias, y fuera de mi alcance de Ingeniera Industrial MBA y Doctora en Dirección de Empresas (todo ello alejado del estudio sistemático de la filosofía), comenzaré desgranando algunas nociones sobre qué es la persona. Solo después pasaré a aspectos más prácticos relacionados con la dirección de personas en las empresas. Y acabaré con algunos retos. En todo ello buscaré cierta profundidad teórica, amenizarlo con ejemplos cercanos y claros, y buscaré extraer conclusiones. A ver si lo consigo.

En este libro comienzo describiendo las características de la persona. Durante el libro me autoimpongo el reto de ser respetuosa con dichas características. Y de fomentar el perfeccionamiento de las características de las personas, es decir, de aquellos a quien dirijo. A ver hasta qué punto lo consigo.

Notas definitorias de la persona

La persona su desarrollo y crecimiento

La persona nace y se educa en un ámbito familiar y en un entorno social. Estos ámbitos no son independientes ni cerrados en sí mismos, sino que están compuestos por diversas facetas interconectadas que se complementan y retroalimentan. No es accidental que la persona nazca y crezca en un entorno familiar y social: lo necesita para su correcto desarrollo.

La persona nace siendo ya persona pero sin todas sus potencialidades desarrolladas ¡No se es “más persona” con el tiempo! Sin embargo, como dice el refranero español “nadie nace enseñado.” Por lo tanto nos desarrollamos en el tiempo, con educación, y a través de las relaciones interpersonales. Así pues también decimos “Memoria y experiencia, dan al hombre ciencia.” Nos perfeccionamos en el estudio y en las relaciones interpersonales, que hacen al hombre, a la mujer. El desarrollo correcto de las relaciones interpersonales se rige por el amor, la amistad y la justicia. El amor “da origen a la forma más natural y primaria de toda sociedad: la familia”¹. Es decir, la persona nace en el seno familiar con capacidad de perfeccionarse. Y para que ello suceda, dichas relaciones familiares deben regirse por el amor.

La familia, dentro de la sociedad, ofrece el medio adecuado para desarrollar con competencia técnica y profesional, con constancia, y con perfección la capacidad de trabajar. El trabajo, a su vez, conforma la vida social de los pueblos y de los hombres. Es decir, las familias fuertes, constituidas con vínculos estables y de amor recíproco, contribuyen enormemente a la sociedad. La familia, en cuanto ámbito de amor y de seguridad, crea el entorno adecuado para el correcto desarrollo

1 J.R Ayllón, id.

personal. Un desarrollo que no es solo técnico, sino también un desarrollo afectivo. Es el desarrollo afectivo, la madurez, la que hace a la persona capaz de afrontar el trabajo y los retos de la vida con las actitudes adecuadas.

Es esencialmente en el ámbito más cercano, en la familia, donde se desarrolla la actitud positiva, donde se aprende a responder de modo adecuado, con madurez, a los estímulos que recibimos: Aceptar retos; Desarrollar proyectos; Perseverar en el esfuerzo; Afrontar frustraciones; Comprender a los demás; Aceptar limitaciones; Mostrar solidaridad; Gestionar conflictos; Aceptar responsabilidades; Perdonar errores y aceptar ayuda entre otras muchas manifestaciones de actitudes positivas que podríamos mencionar. Actualmente un énfasis grande en la importancia de la “actitud” en el trabajo. Podríamos decir que incluso hay un abuso de esa palabra. Sin embargo, hay quizás un déficit en señalar dónde y cómo se desarrolla esa correcta actitud. Por una parte es consecuencia de una elección libre de la persona, que ante una misma situación elige como reaccionar ante ella. Por otra parte, hay una base biológico-genética: todos tenemos una propensión mayor o menor a una serie de actitudes.

La madurez implica la adquisición de hábitos que favorecen conseguir las metas propuestas. “El trabajo como vínculo constructor de la sociedad, se aprende básicamente en la familia, ámbito por excelencia de conocimiento y arraigo de los valores”².

Es decir, ya tenemos dos características básicas de la persona: Necesita de las relaciones interpersonales para desarrollarse, y dichas relaciones deben estar regidas por el amor. Las relacio-

2 Sergio Belardinelli, Roma 7.I.2002, en la Conferencia “La reconciliación entre trabajo y familia” CDRom “*Familia y Profesión: un desafío cotidiano*” (2002) IESE Publishing.

nes interpersonales, por antonomasia, se dan en la familia. Para que contribuyan al pleno desarrollo de la persona, deben estar regidas por el amor. Las relaciones interpersonales basadas en el amor generan el ámbito adecuado para el adecuado despliegue de las potencialidades humanas.

La persona en un entorno social

Las personas somos activas, es decir que nos dirigimos voluntariamente hacia el crecimiento. Y, en un entorno adecuado, nos podemos desarrollar, como acabamos de ver. El entorno, social, político, moral, influencia el desarrollo de las personas, pero no lo determina. Es decir, una persona puede nacer y desarrollarse en un entorno moral pésimo, y no necesariamente tiene por ello que ser un delincuente. Recientemente el mundo se ha visto conmovido por la historia de Juan Sebastián Marroquín Santos. Juan Sebastian creció siendo Juan Pablo Escobar, hijo de Pablo Escobar, considerado el mayor narcotraficante de la historia. Él mismo, en el año 2011 presentó el documental biográfico “Pecados de mi padre³”, en el que pide perdón a las familias víctimas de la violencia del narcotráfico. Vive en Argentina, donde está casado y tiene un hijo, y es conferenciante esporádico para presentar los horrores de lo que hizo su padre y pedir perdón y ofrecer consuelo a los familiares de las víctimas.

Por otro lado, la gente tiende por naturaleza al crecimiento y el desarrollo. Las personas no estamos programadas por nuestro entorno social, puesto que cada una de contamos con una libre voluntad y subjetividad, únicas e inalienables⁴. Los seres humanos tenemos una necesidad de establecer relaciones y ma-

3 “Los pecados de mi Padre” <https://www.youtube.com/watch?v=f8irTfSnoeo>

4 Deci, E. L. (2000). The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept. [Article]. *Psychological Inquiry*, 11(4), 319-338.

nifestamos dependencia respecto al entorno y a otras personas. Por tanto, las personas no podemos alcanzar nuestro máximo potencial en solitario, sino que necesitamos relacionarnos con nuestros semejantes. A la vez, somos capaces de influir sobre ellos⁵.

En el siguiente cuadro se recogen las características diferenciales del ser humano y del trabajo como constructor de la familia y de la sociedad.

Fig 1. La persona y los elementos constitutivos de la vida

Persona	
Características diferenciales de la persona respecto a los demás seres vivos	a) El hombre elige intelectualmente sus propios fines –aunque no todos, pues conserva los propios de la especie.
	b) Los medios que conducen a los fines no vienen dados, sino que la persona debe tomar decisiones, que son libres aunque pueden venir condicionadas (p.e. por la situación política, social, económica)
	Para elegir estos medios el hombre goza de libertad, entendida como capacidad de elegir los cauces adecuados para llegar a un fin. La libertad debe lograrla poseyéndose a sí mismo -siendo dueño de sus actos- en el día a día, y significa apertura hacia el mundo y hacia las demás personas.
Las relaciones interpersonales ayudan al correcto desarrollo de la persona, cuando estas relaciones se rigen por el amor, la amistad y la justicia. La familia es la institución más natural y primaria de toda sociedad en la que la persona desarrolla competencias y actitudes.	
La familia y las relaciones interpersonales	La familia es una institución basada en la comunidad de origen natural, en ella el hombre nace, crece, se educa, procrea, y más tarde muere.
	En la familia se aprende a vivir. La familia es la principal tarea humana, y proporciona un ‘perfil genético’: tanto en lo físico como en lo psíquico.

Cont...

5 Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). Gobierno de Personas en la Empresa. Barcelona: Ariel.

Persona	
La sociedad	El hombre es naturalmente social: pertenece a su esencia vivir en sociedad. Vivir en sociedad es lo que hace posible que el hombre se perfeccione y alcance sus fines propios. Elementos de la vida social: • La con-vivencia. La interacción. • El lenguaje: manifestación y comunicación. • La justicia y el derecho –como sistemas de regulación social. La vida social de la persona la constituye el conjunto de roles o funciones que desempeña. Cuando un conjunto de roles queda jurídicamente regulado estamos ante una institución. Si la red institucional es tupida, la existencia de lo común se multiplica y la sociedad en cuestión tiene lazos más sólidos y perdurables en el tiempo. Si la persona participa, desarrolla roles en diversas instituciones, crea vínculos más fuertes con la sociedad, se manifiesta y perfecciona como persona.
En la familia, la sociedad y el trabajo la persona puede ir perfeccionándose: humanizándose. Así pues, se requiere generar entornos laborales ‘humanizantes’ y sociedades “humanizantes,” que son aquellas que contribuyen a desarrollar competencias y hábitos, y que favorecen el bien común de sus miembros por encima del enriquecimiento personal como meta última de actuación.	
Trabajo	• Intercambio de conocimiento, de bienes y de servicio –y el dinero como medida para el intercambio. • La organización de la acción común.

Por todo esto, un trabajo que comporte externalidades negativas en la familia, en las relaciones interpersonales o en el desarrollo de roles en la sociedad, no contribuye plenamente a su fin de aportar valor a la vida social. En otras palabras: el trabajo es constructor tanto de la sociedad como de la persona y de la familia. Así pues, un trabajo que impida desarrollarse a la persona como miembro de la familia, como ciudadano o como persona, no estaría cumpliendo su fin.

Unidad de la persona

La persona es una. Es una evidencia, y por ello, difícil de demostrar. Ejerce distintos roles: como padre, hermano, presidente de la escalera, abogado. Tiene competencias variadas: capacidad analítica, de trabajo en equipo, de comunicación, de gestión del tiempo. Posee, o puede poseer, diferentes identidades: artística, profesional, deportiva. Y así podríamos seguir, describiendo su multiplicidad de creencias. O de valores. O de preferencias. Etc. Sin embargo la persona es una.

Que el hombre es uno se refiere a la unión del cuerpo y el espíritu. Algunos darán en ese espíritu exclusivamente una explicación neurológica. Otros una naturaleza espiritual-religiosa. Otros hablarán del corazón como lugar en el que radican la afectividad y las emociones. En cualquier caso, y ya desde la filosofía Aristotélica, se describe al hombre como alma y cuerpo, inseparables. En el debate actual, se sigue discutiendo dónde radica el alma, y por lo tanto, cuándo puede decirse que la persona ha muerto, qué derechos tenemos sobre nuestro cuerpo, y sobre el principio de la vida entre otros derechos. Sin embargo, esos debates, interesantes de por sí, no pertenecen a este ámbito. Sí que nos compete, sin embargo, considerar las implicaciones de esa unidad de la persona humana.

Es la corporeidad la que permite al hombre su inserción en el mundo material, lugar de su realización y de su libertad. Nos manifestamos a través de nuestra corporeidad. Es por ello relevante que la persona cuide su vida corporal. Y que las empresas cuiden el bienestar material de sus empleados. Sin embargo, la vida corporal no es la única de la que la persona debe atender. Sino también la del espíritu: aquella que se refiere a los afectos y al corazón.

La vida del espíritu permite al hombre amar, sentirse parte de una familia, de una sociedad, y darse a otros sin mediar necesariamente un intercambio, sino por pura benevolencia. Es en la vida del espíritu donde se discierne el bien del mal. Donde se delinean los grandes proyectos, o las más terribles mezquindades. Donde se entregan las mejores capacidades o se atesoran los más ruines desprecios y odios.

Las personas y las empresas, deben tener en cuenta el bienestar corporal y el afectivo. Uno y otro, el bienestar material (corporal), y el bienestar afectivo (espiritual), no son independientes. No están aislados. Nos son, utilizando el término estadístico para la absoluta independencia de dos variables, ortogonales.

En la tradición judeo-cristiana, así como en la poesía griega, es el corazón quien regula las acciones. En la vida contemporánea es al cerebro a quien atribuimos la vida psíquica y afectiva de la persona. En cualquier caso, es al corazón (o al cerebro, como queramos) a quien atribuimos la alegría, el desaliento, el coraje, la ilusión, la ira o el odio. También los hábitos analíticos e intelectuales. Y, a la vez, al corazón o al cerebro, se le atribuye también la vida moral. Es decir, el hombre que discierne qué es bueno y qué es malo.

La unidad de la vida física y de la vida afectiva tiene múltiples consecuencias. Por ejemplo, lo físico puede tener consecuencias afectivas, y al revés. Por lo tanto, una persona con una patología física, que sufre de una depresión o tiene un cáncer, puede ser menos capaz de rendir intelectualmente o puede quizás ser menos capaz de concentrarse, o de mostrar paciencia ante clientes que presentan reclamaciones, o de ser proactiva ante situaciones complejas. Y al revés, una persona que sufre afectivamente, porque es víctima de una infidelidad matrimonial o ha perdido

a un ser querido, por ejemplo, puede verse muy afectada en su salud, llegando a presentar síntomas depresivos, vértigos, etc. La persona es una. Y sus manifestaciones físicas e intelectuales son diversas, pero no independientes.

A la hora de dirigir en una empresa, es importante saber que vida corporal y afectiva están relacionadas. Y tenerlo en cuenta. Y fomentar el bienestar físico, intelectual y afectivo. No cabe quitarse algunos temas de encima diciendo “esto no es un asunto laboral” Puede que no lo sea, pero si queda irresoluto, puede afectar la vida laboral. Por ejemplo, un empleado que enviuda. Esta, *strictu sensu*, puede tener unas obligaciones muy acotadas respecto a lo que debe hacer con ese empleado. Dos días de baja laboral o cuatro si hay desplazamiento. Y ya está. Sin embargo, lo adecuado sería que buscara los medios apropiados para favorecer que esté lo mejor posible. Que pueda atender las nuevas obligaciones que quizás se le generen – como el cuidado de hijos o de mayores, en solitario. O a su necesidad de recuperarse tras un largo tiempo de tensión física acompañando al esposo enfermo. O a la necesidad de vivir el duelo, que puede ser muy variada según la persona.

¿Cómo debe la empresa, el directivo atender a las necesidades específicas de la persona? ¿Cuáles entran dentro del marco de sus responsabilidades y cuáles no? Ahí está su buen hacer del directivo en su toma de decisiones. Su tener oficio y capacidad de discernimiento. Su competencia para juzgar qué es adecuado y qué significaría excederse y ser injusto para con otros, o una injerencia en la vida personal del empleado. Pero que atender las necesidades específicas de la persona sea complejo (como en el caso de viudedad expuesto en el párrafo anterior), no significa que no se deba hacer. Que es complejo significa que no se pueden dar respuestas simplistas, populistas diríamos en términos actuales.

Las cuestiones que se refieren a las personas y su dirección, requieren estudio profundo y paradigmas adecuados. Los reduccionismos, nos llevan a aplicar fórmulas: sencillas, sí. Pero injustas con la dignidad de la persona. Las formulas ayudan a la proporcionalidad según unos determinados criterios. El problema radica en que las circunstancias en las que las personas pueden hallarse, tienen un número de grados de libertad completamente inabarcable. Y, sin embargo las formulas, necesariamente se centran en un número de variables reducido. Por lo tanto, la aplicación de fórmulas pre-establecidas, a la vez que crea equidad en unas dimensiones, puede estar crear grandes injusticias en otras.

En las páginas de este ensayo iremos desglosando algunos retos e indicaciones que pueden guiar el quehacer directivo. Pero el sentido común, la justicia, la comprensión de la realidad polifacética, compleja y cambiante... solo se aprende de un buen maestro. Y fruto de la reflexión teórica y práctica. De momento, veamos algunas manifestaciones de dicha unidad de la persona: el éxito personal-profesional; el efecto cascada; el efecto contagio.

Éxito profesional y éxito personal

En general solemos pensar una persona que tiene éxito en su vida profesional, es en realidad “una persona de éxito”. Así nos lo muestran las revistas. Los programas televisivos. Las películas. Se exalta al que triunfa como banquero, como periodista o como abogado. Últimamente más aún si es chef, o deportista. Parece que tener éxito en lo profesional equivaliese a ser feliz. O a tener éxito en la vida. O a haber hecho una contribución que convierte una vida en valiosa. Sin embargo, aceptar que éxito profesional equivale a una vida valiosa, suele esconder varios reduccionismos.

Un primer error es el de pensar que el éxito profesional es equivalente al rendimiento económico que la persona ha sido capaz de percibir. Que esto es un error podemos verlo reduciéndolo al absurdo; a un absurdo que muchos en España hemos sido testigos recientemente. Pensemos por ejemplo en las personas que lideraron algunas de las grandes instituciones bancarias en España que tuvieron que ser rescatadas por el gobierno, dada la nefasta gestión que se hizo de ellas. En muchos casos, esas personas destruyeron valor para la sociedad, que tuvo que rescatarlas; para los accionistas, que perdieron su inversión; y para muchos clientes, que vieron con preocupación cómo sus ahorros disminuían y como sus pensiones estaban en riesgo. Sin embargo, hasta el día antes de que dichos escándalos estallasen, esas personas eran consideradas “de éxito”. Se las consideraba “importantes” y con “prestigio”. Y muchas de ellas, en pocas horas, pasaron a instancias penitenciarias. A afrontar juicios. A tener que responder de graves acusaciones. Si esos fraudes no se hubiesen destapado, esas personas seguirían siendo consideradas de “éxito profesional”. Sin embargo, su aportación habría sido igualmente nefasta y destructora de valor. Por lo tanto, medir el éxito profesional por la cota de prestigio y el rendimiento económico percibido, es absurdo. Aunque lamentablemente esté muy extendido y aceptado. Muchas personas pueden ganar mucho dinero, y aportar muy poco. Pensemos en los jugadores profesionales de apuestas por internet. Pueden no generar ningún valor. Es más, inducir a otros al juego. Sin embargo, algunos pueden estar considerados como personas de éxito, en función de los ingresos que perciben periódicamente.

Medir el éxito personal en función del éxito profesional esconde otro reduccionismo absurdo: el de rebajar la vida de la persona a su faceta profesional. O por lo menos, el reduccionismo de considerar ésta, la faceta profesional, como la más relevante.

De esta premisa implícita, y absurda, de que el trabajo es la faceta más importante, se derivan múltiples consecuencias negativas. En primer lugar, se descalifica la vida de las personas que no tienen una faceta profesional (remunerada): los enfermos, los ancianos, los discapacitados. También las amas de casa, los padres de familia, o los voluntarios en tareas asistenciales. También se desacredita el trabajo de aquellos profesionales que, por la naturaleza de su trabajo, no progresan jerárquicamente ni tienen el desarrollo económico que las promociones suelen conllevar. Por ejemplo, tareas de cuidado: enfermeras; o de educación: maestros de educación primaria. Esto, además de ser injusto con estas personas, conlleva el grave riesgo de que estas tareas no quieran ser realizadas por personas valiosas y competentes, pues esos trabajos no tienen un reconocimiento social.

La vida de la persona está compuesta por diversas facetas relacionadas entre ellas y la ‘realización’ de la persona —es decir la felicidad— no es la suma directa de cada uno de los logros en los diversos roles, sino que entre ellos se influyen, y el mejor resultado se consigue logrando un equilibrio que permita un umbral de desarrollo y logro en cada uno de ellos.

En otras palabras: podríamos decir que ‘éxito en la vida’ no es identificable a ‘éxito profesional.’ Y que el “éxito profesional” no puede reducirse al rendimiento económico que este ha generado para quien lo ha desarrollado. Si bien una vida lograda, feliz, requiere un mínimo de desarrollo y logro en el trabajo (remunerado o no). Sin embargo, el éxito en el trabajo profesional no garantiza la felicidad. Es más, cuando los logros profesionales comportan la aniquilación de otros roles importantes en la vida de la persona —como son el rol familiar, social, espiritual u otros— ese éxito puede convertirse en un lastre para la felicidad de la persona.

Tabla 1-Efecto Contagio

Por supuesto el efecto contagio ha sido muy estudiado en el mundo médico. Pero también es relevante en el del mundo de la dirección de personas. En él se estudia cómo los efectos, positivos o negativos, en un ámbito (personal o profesional) se transfieren a otras personas. Puedo contagiar a personas que trabajan conmigo, o bien a personas que viven conmigo, o a mis amistades. Un ejemplo de efecto contagio: En el trabajo me va fenomenal. Consigo culminar el desarrollo de una aplicación de móvil que será de suma utilidad para los clientes de un tipo de servicio concreto. Puede incluso que salve vidas pues se trata de avisar de posibles terremotos a tiempo. Además reportará grandes beneficios económicos a mi empresa. Además, me encargarán de proyectos que me agradan más. Etc. Por lo tanto estoy feliz. Exultante. Y además he aprendido a gestionar clientes y proyectos. Y por lo tanto puede que contagie mi alegría a mi esposo, y a mis hijos, y a mis colaboradores. Y también es factible que les enseñe a tratar con clientes, o con proveedores, o con compañeros. Y que les ayude en su gestión de proyectos, pues ahora yo sé hacerlo mejor. Y eso es positivo para todos. Para la empresa, para la sociedad. Porque existe un efecto multiplicador de lo positivo.

Potencialmente, el efecto contagio tiene también efectos perversos. También puede contagiarse el stress, el colapso, el decaimiento. En numerosas ocasiones un trabajo excesivamente demandante, unas condiciones de trabajo extenuantes, pueden llegar a incapacitar a una persona para mantener una relación personal equilibrada. Si además vemos el efecto multiplicador debido al contagio, es de enorme gravedad. Puesto que tiene un coste social grande: no solo en lo económico, sino aún más importante, en el bienestar de las personas.

Tabla 2-Efecto Transferencia

El efecto transferencia es similar al efecto contagio. Sin embargo, aquí lo que sucede es que si me va mal en el trabajo...esa actitud, motivación, me la llevo a casa. O al revés, si me va bien en casa, quizás me lo llevo al trabajo. Se trata de que las actitudes y las competencias que desarrollo en un ámbito, me hacen más eficaz y más competente en otro ámbito. Ya hemos dicho todos solemos tener diversos roles: como padres, empresarios, entrenadores deportivos, etc.

Un ejemplo de efecto transferencia: Si, como entrenador deportivo, aprendo a gestionar situaciones de conflicto, a generar espacios colaborativos, y a dar feedback, todo ello me hace más competente como padre y como

Cont...

empresario, pues puedo aplicarlo en esos ámbitos también.

Al igual que el efecto contagio, el efecto transferencia tiene también potenciales efectos negativos. Por ejemplo, si como entrenador deportivo soy excesivamente agresivo, o hago trampas, o soy injusto con mis jugadores, posiblemente utilizaré actitudes y modos similares en los otros ámbitos. Sobre todo si al equipo que entreno le va bien. Por lo tanto haré menos capaz de ser buen desarrollo como empresario o como padre.

En mi propia investigación he estudiado como este efecto sucede entre el ámbito profesional y el personal, y como acaba revirtiendo en el profesional. En concreto⁶, junto a mis colegas Yasin Rofcanin, Matthijs Bal y Jakob Stollberger, estudiamos el efecto de lo que se llaman “acuerdos idiosincráticos”, es decir, acuerdos por los que pueden hacer horarios que de alguna manera se adaptan mejor a sus necesidades. Lo que mostramos es que estas personas son capaces de desarrollarse, de rendir, mejor en su familia. Y que les dedican un tiempo más acorde con lo que la familia desea. Les escuchan mejor y les dan más apoyo. Pero no solo esto, sino que fruto de este mejor desarrollo en el ámbito familiar, este mismo empleado tiene un mejor rendimiento en la empresa. Sí, fruto del mejor desarrollo en el hogar. Es lo que se llama un modelo de mediación: el rendimiento en el hogar media entre los acuerdos idiosincráticos y el rendimiento en el trabajo. Es decir, doble *bonus*: ¡estos acuerdos idiosincráticos tiene efectos positivos en los dos ámbitos! Por lo tanto, se genera una espiral positiva. Un cirulo virtuoso.

No voy a poner ejemplos de círculos viciosos entre el trabajo y otras esferas, porque hay demasiados y son demasiado evidentes: corrupción; enfermedad; engaño; robo.

Tabla 3-Efecto Cascada

El efecto cascada es una vez más, una consecuencia de la unidad de la persona y de su dimensión social. Se trata de la transferencia de actitudes y capacidades entre personas de distintos rangos jerárquicos en la empresa. Específicamente, entre personas con cargos directivos, o gerenciales, y aquellos que trabajan directamente con ellos.

Cont...

⁶ Las Heras, M., Rofcanin, Y., Matthijs Bal, P., & Stollberger, J. (2017). How do flexibility i-deals relate to work performance? Exploring the roles of family performance and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, n/a-n/a.

Una vez más, existen las dos caras de la moneda. O bien se pueden transferir efectos positivos, o bien negativos. Entre los positivos está la motivación para servir a los demás y solucionar sus necesidades. Entre los negativos podemos encontrar los comportamientos nocivos para la empresa o las patologías como el estress.

En mi propia investigación he estudiado este efecto en diversos países. Junto con mis colegas, Cote Bosch, Marcelo Russo, Yasin Rofcanin, y Marc Grau⁷ hemos visto como los comportamientos de un supervisor que está dispuesto a escuchar a sus empleados en lo que se refiere a sus necesidades para atender a la familia, llevan a que los empleados tengan mayor deseo de a su vez, aportar con su trabajo al bienestar de sus compañeros y de los clientes. En otro caso, con mis colegas Spela Trefalt, y Pablo Escribano⁸ estudiamos mostramos cómo los comportamientos del supervisor en que muestran interés en lo que se refiere a sus necesidades para atender a la familia llevan a mejor rendimiento en la empresa y a mayor deseo de seguir contribuyendo. En este segundo estudio, en realidad mostrábamos también un efecto transferencia, puesto que ese mejor rendimiento también era debido a mejorar las competencias en los ámbitos no laborales⁹

Necesidades básicas de la persona

Las personas tenemos unas necesidades básicas innatas. Las más evidentes se refieren a las necesidades fisiológicas, aquellas que debemos saciar para poder subsistir. Sin embargo, comer, dormir y guarecernos del frío, no son las únicas ni las más importantes. Las personas tenemos también unas necesidades psicológicas innatas que las empujan hacia la autonomía, la competencia y las

7 Bosch, M. J., Heras, M. L., Russo, M., Rofcanin, Y., & Grau i Grau, M. (2018). How context matters: The relationship between family supportive supervisor behaviours and motivation to work moderated by gender inequality. *Journal of Business Research*, 82 (Supplement C), 46-55.

8 Las Heras, M., Trefalt, S., & Escribano, P. I. (2015). How national context moderates the impact of family-supportive supervisory behavior on job performance and turnover intentions. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 55-82.

9 Es decir: encontramos un efecto directo y un efecto a través de un mediador

relaciones humanas (Amit y Zott, 2000; Deci y Ryan, 2000). Es decir, las necesidades básicas son de dos índoles:

- **Fisiológicas:** Son necesidades que deben ser satisfechas para conservar la salud, o recuperarla en la medida de lo posible. Estas incluyen por ejemplo la necesidad de respirar, de hidratarse, de guarecerse del frío y de alimentarse, la necesidad de descansar, de eliminar los desechos corporales y de evitar el dolor.
- **Psicológicas:** Son necesidades que facilitan el bienestar, y que si no son satisfechas, conllevan (o contribuyen a empeorar) una patología y generan malestar. Dentro las necesidades psicológicas cabe destacar dos dimensiones básicas:
 - Conocimiento: que conduce a ser competente y autónomo
 - Afecto: que conduce a relacionarse correctamente

Cuando las necesidades psicológicas están satisfechas, producen la ampliación de la auto-motivación (de la que hablaremos más adelante) y a la salud mental. Cuando son frustradas llevan a la reducción de la motivación y del bienestar.

Necesidades básicas de la persona: Maslow fue un pionero, pero se equivocó

Desafortunadamente ha habido teorías, la más difundida quizás sea la de Maslow, que erróneamente han pretendido jerarquizar las necesidades, diciendo que no se pueden satisfacer necesidades superiores sin estarlo las inferiores. En su teoría Maslow describe cinco niveles que están ordenados de modo que, según él, hasta que un nivel no está satisfecho el inferior – alimentarse y descansar por ejemplo- no se pueden satisfacer

los siguientes – por ejemplo autoestima, comportamiento moral, y amor.

Es decir, para Maslow una persona que habitualmente pasa hambre, pensemos en un país subdesarrollado, no puede amar a sus hijos, ni tener autoestima. Igualmente, una persona que vive en un entorno que no es seguro, por ejemplo en un territorio en guerra, no puede tener amigos ni sentir afecto. Una persona que sufre una enfermedad crónica que cursa con dolor, no puede actuar moralmente, ni ser creativa ni sentirse autorrealizada.

Según explica Maslow¹⁰ en su pirámide, las personas necesitamos - en primer lugar - tener salud, lo cual incluye comer, beber, descansar. Una vez esto se ha conseguido, buscamos seguridad y protección, lo cual requiere un hogar, un trabajo, un entorno social estable. Según su teoría, solo cuando la salud y la protección están aseguradas, sentimos la necesidad de afecto, intimidad y pertenencia, que se desarrolla en una relación familiar o de amistad por ejemplo. En cuarto lugar, Maslow sitúa la necesidad de respeto: que los demás valoren lo que hacemos. Por último, Maslow sitúa la necesidad de autorrealización: es decir, la necesidad de sentir que uno tiene éxito. Según él, uno no puede sentirse auto-realizado sin conseguir los pasos anteriores.

El modelo de Maslow fue un gran avance para la ciencia en los años 40 del pasado siglo, puesto que describió necesidades que hasta el momento no se conocía como tales. Además, su simplicidad hace que su modelo teórico, que originalmente no incluía un dibujo de una pirámide, sea muy atractivo. Por si esto fuera poco, es un modelo ordenado y en cierto modo intuitivo.

10 Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp.370-396.

Pese a las grandes virtudes del modelo de Maslow, ser pionero, ordenado, y simple, es una teoría claramente errónea. Justamente sus mayores virtudes, simplicidad y orden, son sus mayores defectos. La vida no es sencilla, ni es siempre ordenada. Si lo fuese, como piezas que encajan secuencialmente, revelaría que las personas son seres predecibles, con grados de libertad limitados, como las máquinas –por muy complejas que estas sean.

Para empezar, es obvio que las personas necesitamos la conexión social. No es que nos guste, sino que constitutivamente somos relacionales. Somos uno de los únicos animales que desde su nacimiento hasta edad adulta, y para ellos pasan varios años, no puede “autoabastecerse”. Nacemos sin saber, ni comunicarnos, ni caminar, y ni siquiera movernos en busca de la comida o de una mejor postura para descansar, y solo a través del cuidado, desarrollamos todas esas potencialidades. Pensemos en dos ejemplos en los extremos de la vida. El niño recién nacido, que está en una incubadora tiene mayores posibilidades de supervivencia si sus padres le vistan, le tocan, y sienten su calor y cercanía física. Esto lo pueden atestiguar todas las enfermeras de neonatología del mundo. De modo muy similar sucede al final de la vida. No es extraño oír la historia de matrimonios en los que ambos cónyuges viven como pareja estable durante muchos años, hasta que ambos cumplen más de 90, por ejemplo, y tras la muerte de uno, el otro en pocos días fallece. ¿Pudiese ser casualidad? más bien, una demostración, anecdótica (que no rigurosa y científica), de que a la persona le da más energía para vivir su relación con seres queridos que el alimento y la medicina que recibe. Existen otros miles de ejemplos que ilustran esta necesidad de cariño. Recientemente una amiga vino a Barcelona a hacerse cargo unos meses, de su hermana, viuda, ingresada en una residencia de ancianos tras ser diagnosticada de Alzheimer y haber sufrido un ictus. Cuando María llegó de Holanda, su hermana estaba en silla de ruedas y ni siquiera

aguantaba la cabeza erguida. Tras tan solo cuatro días de visitarla, su mejoría era evidente. A pesar de no reconocer a su hermana pequeña. Misterios del ser humano, para el cual, el afecto y las conexiones son absolutamente necesarios para su desarrollo vital, independientemente de su grado de conciencia.

Qué mueve a actuar a la persona: búsqueda de objetivos.

Aun de modo inconsciente, todos nos movemos en busca de conseguir unos objetivos que satisfagan nuestras *necesidades percibidas*. Al actuar tenemos un objetivo, y queremos conseguirlo. Dicho de otra manera: buscamos la mayor utilidad, es decir retorno, de nuestro esfuerzo.

Imaginemos que estoy trabajando en mi despacho y me levanto para ir a la fuente de agua que tenemos en la oficina. Aunque quizás de modo inconsciente, lo hago para satisfacer una necesidad. En este caso de hidratación. Por otra parte, cabe pensar que en algunas ocasiones puedo llegar a deshidratarme porque *no percibo* la necesidad de beber, y por lo tanto no pongo los medios para satisfacer dicha necesidad. Una tercera opción es que, fruto de lo que he leído o me han comentado otras personas, piense que tengo necesidad de beber muchos litros al día, y por lo tanto incluso pueda llegar a beber demasiado, y esto sea perjudicial para mi salud. Por ello, cuando digo que buscamos satisfacer una “necesidad percibida”, quiero con ello subrayar que no tiene por qué ser una necesidad real, sin la cual no pueda conseguir ser feliz, tener salud, desarrollarme.

Son los objetivos o metas que perseguimos al emprender una tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplee en su ejecución. Sin embargo, estos objetivos los podemos elegir libremente, o pueden ser impuestos –por la situación, etc. Llamamos autodeterminación al proceso por el cual realizamos

actividades de forma voluntaria: bien sea por el placer de realizarlas (perseguimos objetivos intrínsecos que nos atraen), o por la satisfacción en alcanzar una meta, por ejemplo un nivel de salario (motivación intrínseca hacia un objetivo extrínseco metas), o por el deseo de vivir nuevas experiencias (motivación intrínseca para experiencias estimulantes).

Por otra parte, la no autodeterminación (motivación controlada) lleva a realizar determinadas tarea bajo alguna presión, ya sea autoimpuesta o impuesta externamente. Mientras que la automotivación impulsa un compromiso activo del individuo en situaciones estresantes, dando lugar a estrategias de afrontamiento adaptativas, la motivación controlada tiende a desencadenar la utilización de estrategias menos adaptativas e incluso perjudiciales para la salud.

A las personas nos mueve a actuar la consecución de unos objetivos que pueden ser muy diversa índole. En este sentido, distinguimos tres tipos de objetivos que pueden impulsar a la acción: los extrínsecos; los intrínsecos; y los prosociales.

Tabla 4-Liderazgo y motivación: el líder no debe motivar.

De todo lo anterior podemos deducir que el líder NO debe motivar. Lo repito porque puede sonar a error tipográfico y ahora en lugar de mayúsculas lo pongo en negrita: el líder **no** debe motivar. La gente debe venir, motivada, vestida y calzada, desde su casa. En el libro titulado “Esquivar la Mediocridad” Xavier Marcet¹¹ lo dice bien claro “una de las principales tareas de los líderes es no desmotivar.”

Las personas nos mantenemos motivadas con líderes que reconocen nuestros esfuerzos y avances, que luchan para que cobremos lo que es justo, y nos explican las reglas y porque unos cobran una cantidad y otros otra –y

Cont...

11 Xavier Marcet “Esquivar la Mediocridad” Plataforma Editorial, Barcelona, 2018

por lo tanto la retribución no esa aleatoria ni injusta. Las personas seguimos motivadas con líderes que fomentan que aprendamos, que nos ofrecen oportunidades de tareas interesantes. Que crean entornos de trabajo agradables...donde incluso de vez en cuando hablamos de temas personales que nos inquietan o alegran, y nos reímos juntos. Y sobretodo, seguimos motivados con líderes que nos hacen ver la importancia de nuestro trabajo. Su trascendencia. Su vertiente humana.

Déjame que te cuente un ejemplo... me sucedió hace años. Entrevisté a un empleado de un hospital. Un electricista. Me dijo “yo tengo mucha responsabilidad. Porque en los quirófanos están los cirujanos, pero ellos dependen totalmente de unos instrumentos que funcionan con electricidad. Si yo no realizo bien mi trabajo, una persona podría morir. Somos un equipo y cada uno debemos hacer nuestra tarea.”

Objetivos extrínsecos de actuación

Las metas extrínsecas son las buscadas como recompensa que otro debe garantizar u ofrecer. Es decir, por definición dicha recompensa la otorgan terceras personas: clientes, proveedores, jefes, compañeros, accionistas, amigos u conocidos, etc.

Estas recompensas pueden estar estipuladas en un contrato o no:

- Algunos ejemplos de recompensas estipuladas en un contrato son un *bonus* de retribución a final de año; o una promoción que se consigue como consecuencia de una serie de logros; o una expatriación tras cumplir una serie de requisitos.
- Otras recompensas pueden no estar estipuladas en un contrato, pero sin embargo existir la expectativa realista de que se recibirán en caso de cumplir una serie de condiciones. Por ejemplo: la expectativa de obtener una reputación ante los clientes, o una consideración en el entorno social, o una estima de los dueños o directivos de la empresa, etc, por ejemplo por haber sido parte de un proyecto determinado.

En muchos casos el deseo de obtener recompensas, es decir los objetivos extrínsecos, se da como consecuencia de la necesidad de satisfacer necesidades fisiológicas o materiales, como por ejemplo la necesidad de alimentarse, de cuidar la propia salud, de tener un alojamiento digno.

Sin embargo, sería una simplificación excesiva pensar que siempre que se persiguen metas extrínsecas, es exclusivamente para satisfacer necesidades materiales. O para obtener un reconocimiento social querido “per se”. Este reduccionismo, podría llevar en un extremo a pensar que dichos objetivos son fruto del egoísmo, o del afán de poseer. Y por tanto, pensar que las metas extrínsecas son casi-casi ilícitas. Pero esto no es así. Es lógico buscarlas por sí mismas: para satisfacer nuestra necesidad de alimentarnos, tener un hogar digno, y acceder a bienes y servicios.

Una persona puede querer recibir una recompensa de unos terceros por multitud de razones más allá de satisfacer necesidades materiales. Quizás como modo de integrarse en una sociedad. Pensemos por ejemplo en “el sueño americano”: suele referirse a la idea de que el éxito económico profesional facilita la oportunidad de lograr una movilidad social hacia arriba, y de ser aceptado y estimado en la sociedad. Por lo tanto no se busca el dinero exclusivamente por la capacidad de adquisición que genera como por la aceptación social que favorece.

Las recompensas extrínsecas, pueden pues desearse por diversos motivos: por ejemplo de tipo intelectual (el dinero me permitirá adquirir conocimientos en la Universidad) o afectivo (podré cuidar de mi familia adecuadamente).

***Tabla 5-Objetivos extrínsecos de actuación para un bien mayor:
El caso de Regina Llopis.***

No es excesivamente conocido el ejemplo de Regina Llopis, una mujer de capacidades científicas extraordinarias, casada con un científico también extraordinario, el físico Antoni Trias Bonet. Regina es doctora en Matemáticas Aplicadas a la Inteligencia Artificial por la Universidad de California en Berkeley y Licenciada en Matemáticas con altos honores por la Universidad de Maryland. Estuvo 10 años en el Departamento de Matemáticas y Ciencias de la Computación en la Universidad de Simón Bolívar de Caracas, ejerciendo de profesora asociada. En 1988 fue fundadora y CEO de Aplicaciones en Informática Avanzada SL.

Regina decidió dejar la enseñanza universitaria, en la que había conseguido éxitos académicos. Lo hizo para fundar una empresa, con el fin de que fuese el legado económico y el medio de vida de su hijo Alvaro, que por problemas en el parto tiene una discapacidad¹². Es decir, el criterio esencial que Regina, y su esposo, físico teórico al que conoció estudiando en EE.UU, fue el de conseguir recompensas extrínsecas suficientes para solventar una necesidad familiar – futura: la del sostenimiento económico de su hijo, que además le proporcionase un lugar de trabajo en el que desarrollarse.

Para ello Regina y Antoni crearon la empresa, Music Intelligence Solutions, donde ha desarrollado con éxito tecnológico y comercial herramientas: para predecir éxitos musicales; para detectar prematuramente el blanqueo de dinero en transacciones; y para solucionar el problema de los apagones eléctricos, reduciendo el tiempo de respuesta antes éstos y consiguiendo el ahorro de costes en la distribución de energía eléctrica.

Si bien los objetivos extrínsecos pueden buscarse por sí mismos como modo de poseer y de ser reconocido, también pueden perseguirse por otras razones más elevadas como es la de ayudar a otros, lo que en sí sería un objetivo pro-social (que veremos a continuación), como es el caso de Regina y de su esposo.

12 <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2016/06/pactar-con-la-imperfeccion-la-apasionante-vida-de-regina-llopis/>

Objetivos Intrínsecos de actuación

Los objetivos intrínsecos de actuación son aquellos que se pueden conseguir por el mero hecho de realizar el trabajo. Es decir, conseguir los objetivos intrínsecos no requiere de otra persona – u institución- otorgue algo a cambio de lo realizado. No se necesita que la recompensa (o pago) que otro pueda otorgar u ofrecer. Por definición las metas intrínsecas de actuación se consiguen en la propia realización de la tarea.

Quizás no haya otro fenómeno particular que refleje tanto el potencial positivo de la naturaleza humana como los objetivos intrínsecos de actuación: es decir, la tendencia inherente a buscar la novedad y el desafío, a extender y ejercitar las propias capacidades, a explorar, y a aprender.¹³ Podemos observar que una persona sana, ya en su infancia es activa, inquisitiva, curiosa, y disfruta del juego.¹⁴

Los objetivos intrínsecos habitualmente se atribuyen a una inclinación natural a lograr dominio sobre las tareas, el interés espontáneo al aprendizaje, y la exploración que lleva al conocimiento. Todos estos son motivos esenciales para el desarrollo cognitivo y social, y representan una fuente principal de disfrute y vitalidad a través de toda la vida.

Sin embargo, sería una simplificación pensar que siempre que se persiguen objetivos intrínsecos, lo hacen exclusivamente para satisfacer necesidades intelectuales o de relación. O para desarrollar una competencia y habilidad querida “per se”. Es probable que una persona se comprometa en una actividad

13 La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar Richard M. Ryan and Edward L. Deci

14 Más adelante en este libro hablaremos de la Gamificación como una tendencia humanizadora en la empresa.

poco interesante por conseguir, por ejemplo, una recompensa o evitar un castigo.¹⁵ Tal comportamiento se denomina regulación externa, ya que obedece a un incentivo externo (*locus* de causalidad externo), siendo el tipo más extrínseco que existe de motivación.

***Tabla 6-Objetivos intrínsecos para un bien mayor.
El caso de Santa Schollastica Community College.***

El deseo de adquirir conocimientos puede verse como un medio para lograr otros fines más allá del deseo satisfacer las necesidades intelectuales. Estos fines que en última instancia se desean lograr pueden ser más elevados en sí mismos, como por ejemplo ayudar a otros¹⁶. En este sentido, es interesante la “publicidad” de un “Community College”, de EEUU: Santa Schollastica Community College, utiliza como argumento para animar a sus posibles alumnos a inscribirse en los programas, el de que con los títulos que pueden conseguir “podrán ayudar a otros.” Y de hecho explican en profundidad cinco trabajos que podrían conseguir, tras graduarse, que ellos consideran de especial relevancia en la ayuda a los demás: Trabajadores Sociales; Enfermeras; Terapeutas ocupacionales; Maestros de escuela de educación primaria; Dueños de un pequeño negocio. Y de hecho explica cómo cada una de estas ocupaciones puede mejorar la vida de muchas personas. De hecho, por ejemplo, habla de “Ocho tipo de trabajadores sociales super-heroes” La web de Santa Schollastica Community College explica que “una de las maravillas de este campo (trabajador social) es que los superhéroes del trabajo social llevan distintos sombreros. Pudiendo (...) adoptar distintas especialidades a lo largo de los años”

15 Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227 – 268.

16 Aunque también podrían ser menos loables en sí mismos, como por ejemplo cometer un atentado terrorista – pensemos en las personas que adquirieron conocimientos de piloto de avión para poder cometer los atentados terroristas de las Torres Gemelas.

***Tabla 7-Objetivos intrínsecos para un bien mayor.
El caso de Miguel Angel.***

Pensemos en un caso concreto de objetivos intrínsecos que, en última instancia, buscan no satisfacer el propio deseo de conocimiento, sino un bien mayor para otra persona. Ese es el caso, por ejemplo de Miguel Ángel¹⁷, que estudió medicina y obtuvo la calificación más alta posible en el trabajo de fin de carrera. Sin embargo, Miguel Angel no estudió medicina por el puro deseo de saber, o de conseguir unos ingresos. Miguel Ángel era operario textil que comenzó medicina a los 36, con el fin de investigar la enfermedad rara de su hija Mara, que en el momento que se graduó su padre tenía 12 años. En el momento de su graduación, 2015, Mara seguía sin hablar, teniendo constantes ataques de epilepsia, autismo y un trastorno obsesivo e intelectual grave. Pero la historia de Miguel Angel no es triste. Él, con su determinación y trabajo, ha mostrado ser un padre coraje en busca de conquistar su felicidad y la de su familia, y ve que los objetivos intrínsecos, de conocimiento, son un medio para ello.

Seis años de estudio que además fueron reconocidos con la mejor nota cuando Miguel Ángel presentó ante un tribunal médico su trabajo de fin de carrera sobre el caso clínico de su hija. “Se quedaron impactados y emocionados. Al acabar los médicos y profesores no me preguntaron nada, sólo me dieron las gracias por haberles enseñado la historia de una enfermedad desconocida para ellos”. Palabra de padre. Y médico.

Si las personas buscan conseguir objetivos intrínsecos por el deseo de conocer, mejorar, y superarse, sin quererlos como medio para otro fin distinto, demuestran un deseo de mejora y de perfección.

Sin embargo los objetivos intrínsecos, si bien pueden buscarse por sí mismos como modo de mejora y superación, pueden también pueden perseguirse por otras razones más elevadas como es la de ayudar a otros, lo que en sí sería un objetivo pro-social (que veremos a continuación). También pueden perseguirse objetivos intrínsecos como medio para ganar más poder – que es un objetivo en sí extrínseco, ya que viene otorgado por otros.

17 Noticia aparecida en El Mundo con el título “Lo dejó todo para estudiar medicina y tratar a su hija Mara” <http://www.elmundo.es/cronica/2015/05/10/554de5c9e2704e073a8b456d.html>

Objetivos pro-sociales de actuación

Los objetivos pro-sociales de actuación son aquellos que se buscan tener un impacto sobre otros a través del trabajo. Esos “otros” pueden ser proveedores, clientes/consumidores, compañeros de trabajo, o familiares. Al igual que en los objetivos intrínsecos, no se necesita que la recompensa (o pago) que otro pueda otorgar u ofrecer. Por definición los objetivos pro-sociales de actuación se consiguen en la propia realización de la tarea.

Los objetivos pro-sociales se refieren a consecuencias positivas que el trabajo genera en otros. Es decir, una acción cuya meta es pro-social tiene como objetivo ayudar, animar o beneficiar a otras personas. Todos estamos también familiarizados con lo que se denominan “comportamientos antisociales,” que son exactamente los opuestos, aquellos cuyo objetivo es el de generar consecuencias negativas: dañar, perjudicar o despreciar a otras personas.

Tabla 8-Objetivos prosociales: beneficiar a otros como fin de la actuación profesional. El caso de Maria José Pujol.

Pensemos en el caso de Maria José Pujol. Ella no es especialmente conocida par el público en general, pero sí para cientos de familias a las que ella, a través de su tarea profesional ha beneficiado directa o indirectamente. En 1975 María José Pujol comenzó su andadura profesional como profesora de primaria. Los primeros años compaginó este trabajo con una licenciatura en pedagogía terapéutica. La escuela donde trabajaba María José tenía tantas dificultades económicas que el director decidió que, para tener más alumnos por clase, la escuela admitiría a una población hasta entonces en gran medida desatendida: la de alumnos con problemas importantes de aprendizaje.

En la clase de María José coincidían seis alumnos con retraso escolar. Ella se entregó con ilusión e implicación a su clase y tuvo un buen “feeling” con

Cont...

ellos. A lo largo de este curso, los problemas económicos de esta escuela se hicieron insostenibles. Para cerrarla, se recolocaron todos los alumnos excepto los que tenían problemas, porque en aquella época no se aceptaban en escuelas ordinarias. Para proporcionarles la educación que merecían María José se lanzó a la aventura de crear una escuela de educación especial: Taiga.

A mediados de los 80 ampliaron su oferta educativa con la formación profesional adaptada para ampliar sus posibilidades de integración escolar, social y laboral. Así nació la Formación Profesional Adaptada en la rama de Serigrafía y Estampación Textil.

Sin embargo, a pesar de la correcta preparación de la primera promoción fue imposible encontrar ni un solo empleo. De este modo en 1992, año emblemático para la ciudad de Barcelona, María José creó Icaria Serigrafía en la que se les ofrecía una oportunidad y un contrato de trabajo.

En el año 2018, María José sigue a la cabeza de estas y muchas otras iniciativas, como *Business with Social Value* y el Hostal In-Out, todas ellas dirigidas a ofrecer una oportunidad laboral adecuada a las necesidades de un colectivo que de otra manera, se vería excluido del mundo laboral, limitando su autonomía y su capacidad de desarrollo.

El caso de María José ilustra cómo el objetivo principal de su trabajo a lo largo de estos años ha sido el de ofrecer un entorno digno y adecuado a un colectivo en exclusión. Por lo tanto, ha buscado de modo prioritario objetivos pro-sociales.

Si las personas buscan conseguir objetivos pro-sociales por el deseo de beneficiar a otras personas, de que mejoren sus vidas, de que se superen, sin quererlos como medio para otro fin distinto, demuestran un deseo de mejorar y de perfeccionar la sociedad.

Motivación

Cuando hablamos de motivación nos referimos a la energía, la dirección, la persistencia que ponemos en perseguir una meta. En el mundo real, en la dirección de empresas y en la educación, por ejemplo, la motivación es altamente valorada debido a sus consecuencias es decir, se habla de motivación porque se entiende que es necesaria para conseguir unos objetivos, para producir unas consecuencias.

Según Juan Antonio Pérez López¹⁸ la motivación, en términos generarles, es “la aplicación del impulso genérico que todos tenemos para lograr satisfacciones, a la realidad de una acción concreta con la que el decisor estima que alcanzará una satisfacción.”

Sin embargo, esa satisfacción puede ser fruto de:

- buscar libremente unos objetivos, hacia los que se dirige la energía: debido a que ellas valoran esas metas o lo que esas metas facilitarán. Por ejemplo quizás la persona quiere conseguir un título universitario, no por el título universitario en sí, pero sí por el tipo de trabajo que ese título facilitará conseguir
- desear conseguir unos objetivos debido a que hay una fuerte coerción externa: por ejemplo porque hay una extorsión, o porque una vigilancia. Por ejemplo, podríamos pensar en un preso al que se obliga a realizar una serie de tareas como parte de su rutina diaria, o un adolescente al que se ofrecen una serie de premisos (castigos) si se consiguen unos resultados académicos.

Es decir, las personas pueden tener una motivación interna versus estar presionadas externamente. En el ámbito de este libro vamos a tratar exclusivamente del primer tipo de motivación: el de la motivación interna, pues como veremos más adelante en el libro, solo cuando se eligen los objetivos libremente, estos llevan al desarrollo personal y al sentimiento de realización y felicidad.

18 Perez-Lopez, J. A. (1996). Fundamentos de la Dirección de empresas. Madrid: 3a ed. Rialp.

Automotivación

Las personas por norma general somos curiosas, y vitales, es decir: somos ágenticas, inspiradas, y seguimos un impulso innato a aprender. Deseamos mejorar nosotras y contribuir a la mejora de nuestro entorno. Estamos interesadas en dominar nuevas habilidades, aprender nuevos conocimientos, y desarrollar destrezas. Y por ello, aplicamos nuestra energía y nuestros talentos de modo libre y responsable. Es decir, las personas en general nos esforzamos por tomar las riendas de nuestras vidas y estamos comprometidas con unos ideales, unas metas, unas personas.

Es cierto que aunque el contexto social no determina la capacidad de estar motivado, sí que influencia. El contexto puede favorecer que estemos más o menos auto-motivadas, tengamos energía, y nos sintamos integradas. De hecho, más adelante hablaremos de las condiciones que favorecen el desarrollo de competencias y habilidades, que son los mismos que favorecen la automotivación: entornos en los que las personas deben afrontar retos –asequibles. Y entornos en los que la persona recibe apoyo. Estas son las condiciones que favorecen que estemos automotivados.

Calidad motivacional

Calidad motivacional es la búsqueda consciente y voluntaria de resultados pro-sociales en de las decisiones. Es decir: tiene mayor calidad motivacional aquella actuación que como fin último busca contribuir positivamente a otros, bien sean los clientes, la sociedad en su conjunto, la propia familia. Por supuesto, la calidad motivacional será mayor cuando se cumplen una serie de condiciones:

- 1.-No se busca contribuir a un bien a través de permitir un mal (es decir: el fin no justifica los medios)
- 2.-El hecho de que se busque contribuir a un bien, no quiere decir que no se busque también otros fines –como por ejemplo objetivos intrínsecos, de aprendizaje, o extrínsecos, de reconocimiento. Sin embargo, por lograr la contribución se estaría incluso dispuesto a renunciar a otro tipo de objetivos.

La calidad motivacional es de máxima importancia, ya que a pesar de que *la cantidad* de motivación sea la misma cuando se buscan como objetivos finales los extrínsecos, intrínsecos o pro-sociales... las consecuencias de uno u otro tipo de motivación serán distintas.

Tabla 9- Consecuencias de una calidad motivacional pobre

La cantidad de motivación no es lo único que cuenta. Igual que las calorías no son todas iguales, una aportan mayor valor energético y son más sanas que otras, la cantidad de motivación no es lo único relevante. Importan también la calidad, medida como el peso relativo de los motivos pro-sociales en la cantidad de motivación total.

Imaginemos que un futbolista está muy motivado. En principio es bueno. Pero quizás su objetivo es puramente extrínseco. 100% motivado por objetivo extrínseco. Por ejemplo, porque quiere ganar el reconocimiento mundial del balón de oro. Posiblemente, como consecuencia, su interés por contribuir al desarrollo de los compañeros; su esfuerzo por integrar a los nuevos jugadores; su afán por celebrar los goles que marcan los demás... sea casi nulo, inexistente. Por lo tanto, mucho menor que el de otro cuya cantidad de motivación sea la misma...pero entre sus objetivos esté ganar el balón de oro, y disfrutar del partido, y aportar prestigio al equipo y alegría los seguidores. Las actitudes y comportamientos del primero tiene muchas más posibilidades de acabar repercutiendo negativamente en el trabajo común, sincronizado...y generoso del equipo. El segundo es más probable que aporte a sus compañeros, disfrute de los logros que

Cont...

estos aporten, y contribuya al equipo de modo adecuado para conseguir las metas propuestas.

En el ámbito de la dirección de empresas, pensemos en los efectos de los bonuses desorbitados. En USA estos pueden llegar a ser de docenas de millones de dólares. En España, podemos llegar a situaciones ridículas en las que pagamos auténticas millonadas a CEOs tras haber arruinado sus empresas, - o sus bancos, que tanto da. Un directivo puede estar muy motivado...pero si esa motivación es exclusivamente por conseguir un objetivo extrínseco..., como lo es el bonus, es más fácil que su motivación le lleve a tomar riesgos desproporcionados que pueden afectar negativamente a los clientes o a los trabajadores. Es también más fácil que ese directivo esté dispuesto a transgredir algunas reglas, normas internas o leyes legítimamente establecidas... porque el beneficio que le va a conllevar le compensa. Le compensa a él. Pero puede destruir mucho valor para decenas, o incluso millares, de personas.

Amotivación

Los seres humanos podemos ser proactivos y comprometernos. O bien, podemos ser pasivos y estar alienados. Las condiciones sociales en las que nos movemos pueden influenciar dichas actitudes. Aunque todo conocemos caso en que en situaciones de extrema necesidad, guerra, o desastres naturales...hay personas que siguen motivadas.

Sin embargo, es cierto que las condiciones sociales pueden favorecer un estado de *amotivación*. Por ejemplo, en un entorno social o político en el que hay un gran nivel de represión, por ejemplo contra las mujeres, algunas pueden optar por adherirse a lo que de ellas se espera y a lo que a ellas se les permite. De modo similar, en un entorno totalitario de represión política, las personas pueden optar por seguir los mandatos, aunque ilegítimos, de las personas con poder.

Está claro que el espíritu humano puede estar reducido y aplastado y que los individuos a veces rechazan el crecimiento y la

responsabilidad. Y también puede que nunca se les haya propuesto. Puede ser una reacción patológica, una consecuencia de una realidad genética, o consecuencia de unas decisiones incorrectas. O puede ser consecuencia de un entorno que siempre lo ha puesto todo fácil, en el que los premios no eran consecuencia del esfuerzo.

Con independencia del estrato social o cultural de origen, hay abundantes ejemplos de niños y de adultos que son apáticos, alienados, e irresponsables. Y dadas algunas tendencias sociales, como la sobreprotección y la supresión del esfuerzo, quizás esa apatía vaya a más en los próximos años.

El funcionamiento humano no-óptimo, propio de la apatía, puede observarse no sólo en clínicas psicológicas sino también entre los millones que, por horas o por días se sientan pasivamente ante sus televisores, miran fija e inexpresivamente las paredes de sus aulas, o esperan indiferentemente por el fin de semana cuando “escapan” de sus trabajos. La persistencia, la proactividad y las tendencias positivas de la naturaleza humana claramente no están invariablemente presentes.

Tabla 10- ¿Por qué hay personas amotivadas?

La amotivación hace referencia a la falta de motivación para desarrollar una tarea o actividad en un contexto determinado. En su extremo: se refiere a la falta de motivación habitual en una persona (y esto ¡existe!).

Entre otras razones la persona está amotivada cuando:

- a) no percibe una relación entre su comportamiento y las consecuencias del mismo; por lo tanto no se canaliza esfuerzo porque no se le encuentra el sentido a hacerlo;

Cont...

Es decir: cuando me lo han dado todo hecho. Cuando me han dado más de lo que necesito. Cuando me han hecho percibir que el esfuerzo no es necesario.

- b) o cuando existe una total falta de habilidad percibida; es decir, cuando a la persona no se le ha ayudado a desarrollar competencias, o eran tan fuera de sus capacidades, que ha resistido el intentarlo;

Es decir: cuando me han exigido mucho pero no me han acompañado en el desarrollo de esas competencias. O cuando me han pedido demasiado poco para lo que yo podría dar, y por lo tanto me he desmotivado. O cuando ni me han pedido nada, ni me han acompañado a conseguirlo.

- c) o cuando la persona cree que la actividad que se realiza no es importante o interesante. Es decir: cuando no hay un por qué. mejor: un para quién. Por qué no tiene una razón para hacerlo. Claramente...si nadie va a recibir el beneficio de aquella acción... para qué realizarla.

Es decir: cuando la percepción es “esto no sirve para nada” o “esto no beneficia a nadie” así que para qué voy a cansarme haciéndolo.

Notas definitorias del trabajo

El trabajo una actividad humana que transforma la realidad

Las definiciones de trabajo que se han propuesto a lo largo de la historia son abundantes, en ocasiones contrapuestas, sin embargo (casi-)todas coinciden en considerar el trabajo como una “*actividad humana*”. Es decir: por mucho que digamos que *las abejas trabajan...* o que *los robots trabajan...* en este ensayo no voy a meterme en una discusión filosófica. Pero sí me voy a centrar en un trabajo que requiere de voluntariedad y libertad, y estas son propias de la persona para transformar la realidad.

Una de las leyes básicas de la dinámica, derivada de los principios

de Newton referida tan sólo al mundo estrictamente físico, define en su enunciado que *“trabajo es igual a fuerza por distancia”*. La traigo a colación para destacar que el trabajo...requiere esfuerzo.

Así pues estas son las dos características esenciales del trabajo: **es una actividad humana, a la vez que hace referencia al esfuerzo –energía- y a la transformación de la realidad.** Y esto es contrario a muchas percepciones contemporáneas, que en algunos casos de modo implícito, aceptan enunciados como por ejemplo: “Sólo lo que te pagan es trabajo”; “El valor del trabajo se mide por la cantidad de dinero y prestigio social que reporta.” Incluso algunos organismos oficiales como las Naciones Unidas aceptan que *“El trabajo está centrado en la adquisición de medios que permiten al individuo y a su familia mantener un status social definido por el nivel de consumo”*¹⁹. Sin embargo, este tratado no acepta esta definición reduccionista que vacía al trabajo de su dimensión de servicio/transformación y por lo tanto de solidaridad/donación hacia los receptores a quien se presta dicho servicio.

Algunas concepciones contemporáneas vacían al trabajo de su dimensión de esfuerzo y de servicio. Llevándolo al extremo, se desliga el trabajo incluso de sus resultados, entendidos en sentido amplio: el bien producido, el aprendizaje generado, el impacto en el medio ambiente, etc. En muchos casos, y de modo casi exclusivo, se liga el trabajo al reconocimiento social que suscita en otros y a su capacidad de generar ingresos para quien lo realiza. Según esta lógica, como el prestigio social es mayor, es máspreciado un trabajo como futbolista de élite, que el un cirujano –aunque este salve vidas- que el de un maestro de primaria –aunque este pueda ayudar a desarrollar las competencias clave para

19 Conferencia “Trabajo y vida familiar: una perspectiva Global”, en el *XII Simposio Internacional de Ética, Empresa y Sociedad*, celebrado en IESE, Barcelona el 3.VII.2002.

una vida personal y profesional-, o de una limpiadora –aunque esta pueda estar manteniendo a toda una familia con su empleo o haciendo posible el trabajo del cirujano. Y por supuesto, cualquiera de estos trabajos es mejor que el de cuidar a un familiar (de modo no remunerado) discapacitado o impedido.

En los reduccionismos *“El trabajo es reputado como una mera y simple mercancía, susceptible de ser comprada de acuerdo con las draconianas leyes que impone la oferta y la demanda. Frente a él se alza el capital, que es lo realmente digno y lo que confiere valor social a quienes lo poseen. Por el contrario, trabajar no goza de ningún reconocimiento, y se subordina por completo al capital y a la triunfante nueva-técnica”*²⁰.

Esta simplificación excesiva y errónea de la definición del trabajo podría llevar a las empresas a legitimar medidas injustas, como la despido en masa por un deseo injustificado de abaratamiento de costes. En este sentido, el reduccionismo llevaría a equiparar a los obreros a simples unidades de producción. Quizás podamos recordar el impacto que produjo en España la película “Los lunes al sol”²¹. Esta película, que ganó numerosos galardones internacionales, exponía la trágica situación en la que se encontraban unos obreros del norte de España una vez se cerraron los astilleros. No solo por el hecho de no tener acceso a un medio con el que ganarse el sustento, pero aún más, por verse desposeídos de parte de su identidad, como trabajadores y como productores de bienes. De verse despojados de un medio que les facilita las relaciones sociales. Por verse usurpados de un papel social en su entorno. Todo ello ayuda a reflejar que el trabajo no es tan solo, y muchas veces ni siquiera principalmente, un medio para ganar un sustento.

20 Tomás Melendo *“La dignidad del trabajo”* (1992) Ed. Rialp pág. 25.

21 Es una película con cierta tendencia de izquierda, que reivindica derechos obreros, pero que sin embargo expone una situación interesante y compleja.

Aunque esto pueda, y de hecho es, importante.

En un marco en el que se valora el trabajo por el rendimiento económico que genera para aquel que lo realiza, nos encontramos con numerosas inconsistencias. Por ejemplo, en una actividad que rinda grandes beneficios para quien la realiza, aunque destruya valor para la empresa -por ejemplo por conllevar especulación o riesgo desproporcionado-, es considerado por la sociedad como un trabajo ‘valioso’. Sin embargo, un trabajo que aporte mucho valor -como cuidar a una persona mayor-, si no reporta ingresos para quien lo realiza, puede ser menospreciado.

***Tabla 11-Un ejemplo del valor del trabajo: “Tras el Tsunami”
(10.3.2012)***

El 10 de marzo del 2012, exactamente un año después del Tsunami que asoló Japón, el New York Times²² publicaba una historia que conmovió Japón con el siguiente relato:

“En medio de la desolación de hallar el cuerpo sin vida de su madre después del Tsunami del pasado mes de marzo, Fumie Arai estaba reconfortada por un pequeño detalle. La cara de su madre había sido cuidadosamente lavada.

Mrs. Arai se dio cuenta enseguida de que aquello había sido hecho por un profesional. Indagó hasta descubrir que era un enterrador ya retirado, Atsushi Chiba. Dicho enterrador había dedicado su vida a preparar los cuerpos de para el crematorio y entierro en el rito Budista. Después del Tsunami, Mr. Chiba preparó cuidadosamente para el “entierro o crematorio”, sin que nadie se lo pidiese ni compensase, a más de 1000 personas. Inesperadamente Mr. Chiba se ha convertido ahora en un héroe que ha ayudado a curar las heridas de miles de familias. (...) Después de un año del Tsunami que acabó con la vida de más de 20000 personas en la región de Tohoku, historias como las de Mr. Chiba ofrecen destellos de esperanza a una región que tardará décadas en olvidar lo sucedido y reconstruir su fisonomía.”

22 <http://www.nytimes.com/2012/03/11/world/asia/a-year-later-undertakers-story-offers-japan-hope.html> Ultimo acceso: 27 de XII 2017

El valor del trabajo

Así pues, según lo mencionado hasta ahora definimos el trabajo, siguiendo al profesor Tomás Melendo²³ de la Universidad de Málaga como *un conjunto de actividades humanas que precisan esfuerzo, y son necesarias para lograr un fin. Dichas actividades requieren una cualificación técnica o intelectual. Con dichas actividades: 1) se transforma la naturaleza en beneficio propio y/o ajeno; 2) se presta un servicio y 3) se perfecciona quien la realiza.*

Tabla 12-Pautas para medir “El Valor del Trabajo”

En este ensayo sostenemos que el **valor del trabajo depende de:**

La eficiencia y eficacia en el uso de los medios necesarios para el trabajo

La eficacia se refiere a si se con el trabajo realizado se consigue el fin propuesto por el mismo – así pues un trabajo de vendedor será más eficaz cuando venda más, un médico cuando mejore la calidad de vida, y un maestro cuando sus alumnos aprendan más.

La eficiencia se refiere a la proporcionalidad de los medios utilizados – por ejemplo un trabajo que para satisfacer una necesidad de entretenimiento destrozase irreparablemente la naturaleza tendría una eficiencia negativa, y sin embargo uno que aportase a la naturaleza tendría un valor muy positivo.

La eficiencia también se refiere al coste humano que el trabajo pueda requerir – por ejemplo un trabajo que para realizarlo necesita un esfuerzo humano que pone al límite de sus fuerzas a quien lo realiza por no utilizar la tecnología (o seguridad) adecuada, sería un trabajo muy poco eficiente.

Los efectos que la actividad supone en aquel quien realiza la tarea

Las habilidades y competencias desarrolladas – por ejemplo el valor de una actividad que desarrolla hábitos intelectuales, analíticos, deportivos, etc. es mayor que una que desarrolla hábitos nocivos contra la salud, por ejemplo.

23 Tomás Melendo, “La dignidad del trabajo” (1992) Ed. Rialp pág. 104

El conocimiento intelectual que ayuda a adquirir – por ejemplo una actividad que ayuda a conocer distintas culturas, la historia, las bases científicas de una disciplina es mayor que el de un trabajo que no facilita adquirir conocimientos

Los hábitos²⁴ que desarrolla y que ayudan a conformar y perfeccionar a la persona – por ejemplo un trabajo que facilitase el hábito de la integridad, de la honestidad, de la empatía, tendría un valor muy superior a otro que fomenta la mentira y el engaño.

Los efectos que la actividad supone en el receptor del bien o servicio,
Las necesidades que satisface en el receptor del trabajo – el valor de un trabajo que satisface la necesidad de atención sanitaria, o de compañía, tiene un mayor valor social que uno que fomenta la ludopatía o la pornografía

Los hábitos que ayuda a desarrollar, y que ayudan a conformar y perfeccionar al receptor del trabajo – un trabajo que ayuda a desarrollar los hábitos de confianza, de agradecimiento, de integridad, de generosidad, es más valiosos que uno que lleva a desarrollar el hábito del resentimiento o de la desconfianza.

Solo el necio confunde, valor con precio.

Antonio Machado

Corolario: Consecuencias de las características definitorias del trabajo

1. El trabajo, según lo hemos definido, cuando se realiza dentro de un entorno productivo o institucional, estará encaminado a aumentar el valor de la empresa, y no solo el propio beneficio.

²⁴ Hábito entendido como “disposición estable que inclina a determinadas acciones, haciéndolas más fáciles”, y distinguiendo tres tipos de hábitos: “*técnicos, intelectuales y de carácter*” Ricardo Yepes en “Fundamentos de Antropología” (1996) Ed. Eunsá, pág. 91

2. Puede haber trabajos muy valiosos que, sin embargo, no tengan retribución económica para quien los realiza.

Puesto que no hemos utilizado la variable “ingresos generados” para medir el valor del trabajo, significa que puede haber un trabajo no remunerado que aporte más valor que otro que sí está remunerado. Esto es importante a la hora de generar políticas públicas que faciliten reducir una jornada laboral para desarrollar trabajos en el hogar y cuidar de la familia, o incluso la conveniencia o no de entrar/abandonar el mercado laboral remunerado, para desarrollar otra tarea más valiosa.

“(...) muchos perciben el trabajo práctico y emocional de cuidar de la familia y el hogar como una intrusión en la vida laboral más que como intrínsecamente valioso. Este conflicto continuo fuerza que se re-evalúe el significado de ‘trabajo del hogar’ y de ‘trabajo-trabajo’ considerándolos como diferentes pero igualmente valiosos²⁵”.

3. Todo trabajo tiene una dimensión de servicio hacia el receptor que, entendido en sentido amplio, pueden ser los propios compañeros de trabajo que estén realizando la siguiente tarea sobre el bien que se está produciendo. En gran medida, el valor del trabajo dependerá de la calidad del servicio efectuado.
4. La persona para desarrollar un trabajo realmente valioso según las variables y parámetros que hemos definido para medir el valor del trabajo, ha de ser capaz de implicarse totalmente en la tarea, realizándola:

25 “*The Changing Nature of Work*” (1996), Cornell Employment and Family Careers Institute

- o Con la máxima perfección técnica, aumentando así el valor económico del producto
 - o Desarrollando las propias habilidades, capacidades cognitivas y hábitos permanentes
 - o Satisfaciendo en el receptor una serie de necesidades: materiales, intelectuales o afectivas. Una actividad que no satisface necesidades no debería ser considerada “trabajo”. Es decir, si el receptor de la actividad está peor después de recibir el bien o servicio...aquellos debería ser considerado trabajo.
-
- Un caso extremo podría ser el de los que venden sustancias adictivas nocivas – drogas, por ejemplo. Los supuestos receptores de dicho “trabajo” están en peores condiciones después de recibir la droga y consumirla (exceptuamos en este ejemplo los casos de uso terapéutico). Por lo tanto, los que la están vendiendo en realidad no están realizando un trabajo, según la definición que seguimos hemos hecho.

Notas definitorias de la empresa

Una organización es un conjunto, relativamente reducido de personas que coordinan esfuerzos para conseguir unos objetivos que interesan a todas ellas, cada una por sus motivos. Las organizaciones, realmente, no “actúan”. De modo habitual solemos decir, y escuchar frases como “mi empresa me ha traicionado”, o al revés “estoy encantada con mi empresa”, o “esta empresa toma decisiones insensatas” o al revés “es una empresa muy responsable”. Sin embargo, son las personas las que toman decisiones. Las que actúan. Y en muchos casos, incluso cuando nos referimos a la empresa, en realidad, nos estamos refiriendo a “mi jefe”. Aunque, claro está, la empresa como ente jurídico sí

que existe. Y cada vez más, sus directivos asumen la responsabilidad de lo que en ella suceda. No ya solo los administradores, sino aquellos que de hecho desarrollan, de forma sistemática y continuada, una actividad de gestión sobre materias que son propias del administrador, y lo hace con poder autónomo de decisión y con el pleno respaldo de la sociedad. Pero esto es harina de otro costal. En este libro no voy a entrar en materias jurídicas, pero sí que quería resaltar que las leyes cada vez reflejan mejor la noción de que la “empresa” es un ente despersonalizado que actúa de modo misterioso, está cada vez más en desuso. En parte, por las graves consecuencias que dicha noción podría acarrear - con personas tomando decisiones que no deben rendir cuentas ante la ley en caso de imprudencia, riesgos excesivos, etc.

De la definición de empresa como un conjunto de personas que coordinan esfuerzos para conseguir unos objetivos que interesan a todas ellas, cada una por sus motivos, podemos deducir que para que una organización exista, tiene que satisfacer mínimamente y necesariamente, los motivos de las personas que cooperan en ella. Claramente, si nadie está motivado a trabajar en la empresa, por lo que esta ofrece, la empresa no puede existir.

Una vez la empresa es capaz de satisfacer los motivos para que haya quién esté dispuesto a trabajar en ella debe a su vez ser capaz de generar beneficios. De ello depende su continuidad. Tan reduccionista sería pensar que una empresa existe exclusivamente para generar beneficios, como obviar su necesidad. Igual que en una persona sería reduccionista pensar que existe para comer... pero también sería nefasto pensar que puede vivir sin comer.

Al hablar del valor del trabajo me he referido a tres tipos de consecuencias de este:

- en primer lugar, la eficiencia y eficacia en el uso de los medios necesarios para el trabajo;
- en segundo, los efectos que la actividad supone en aquel quien realiza la tarea;
- en tercero, los efectos que la actividad supone en el receptor del bien o servicio.

Pues bien vamos a referirnos de nuevo, a estos tres niveles al hablar de las organizaciones, de las empresas. Para producir un trabajo valioso la empresa debe atender a estas tres dimensiones, y por lo tanto alinear tres niveles organizativos, todos ellos importantes y cuya sincronización es imprescindible:

- Un conjunto de mecanismos orquestados en aras a conseguir eficacia y eficiencia. Es decir: conseguir obtener unos beneficios del modo más eficiente, posible.

Por ello es de máxima importancia tener una **estrategia** que atienda a las necesidades y características del entorno: laboral, social, político, económico, etc. La estrategia se refiere al modo en que se proporcionará el servicio o producto al mercado. Pueden ser estrategias de comercialización, de marketing, financieras y de personal. El denominado Plan de Negocio recoge estas formalizaciones.

Estos mecanismos incluyen lo que habitualmente denominamos como **políticas de empresa**. Estas políticas son los mecanismos creados para coordinar las acciones de los miembros de la organización. Por ejemplo, estas incluyen los sistemas de selección, retribución, evaluación, las políticas de conciliación trabajo-familia, etc. Estas políticas deben estar alineadas con la estrategia. Una estrategia de alto crecimen-

to y penetración, requerirá de unas políticas más “agresivas” que una estrategia que responde a un mercado maduro y por lo tanto busca la mantenerse en una posición estable.

El último de los mecanismos mínimos para conseguir la eficacia, es contar con una **estructura jerárquica formal**, definida del modo que mejor responda al mercado, y a la estrategia, y que pueda organizar y llevar a cabo las políticas de empresa. Esta estructura es lo que habitualmente llamamos el organigrama, que define quién hace qué. Quién es responsable de qué. Y quien depende de quién.

- La empresa cuenta con personas que aportan sus conocimientos y su voluntariedad para llevar a cabo esos servicios o producir esos bienes que generan beneficios. Por lo tanto las empresas han de atender a los efectos de la actividad en quién los realiza: ¿Están aprendiendo a hacerlo mejor? ¿Se están preparando para afrontar el futuro? ¿Se les dirige de modo que puedan desarrollar sus capacidades y que sientan el apoyo necesario para afrontar los retos? Por ello, en esta segunda dimensión de la organización, distinguimos tres elementos:

El saber acumulado y necesario en la empresa. Lo que los americanos denominan el **know-how**. Aquello que las personas de la empresa saben, y necesitan saber, para consumir la estrategia. Es de máxima importancia, puesto que una estrategia perfecta, sin las personas que puedan darle cumplimiento, no deja de ser una idea estéril, pues no produce ningún bien o servicio.

Las personas deben saber qué se espera de ellas, cómo pueden contribuir a la organización, y qué conforman los **procesos de decisión en la organización**. El modo en que se diri-

ge a las personas, y por lo tanto se facilita (vs. se dificulta) que aprendan y desarrollen (o no). Los procesos dependen en gran medida de los directivos, de sus valores, de sus temperamentos, y de sus creencias. Dentro de estos procesos de decisión cabe distinguir dos aspectos muy relevantes: cómo se toman las decisiones, y cómo se comunican. Cómo se toman: ¿se pide información a las personas que pueden tener datos y conocimiento relevante?. ¿Se escuchan distintas opiniones?. ¿Se delega adecuadamente?. Etc. Estos procesos son de extrema relevancia puesto que facilitan (vs. dificultan) el proceso de aprendizaje... y por tanto la capacidad de la empresa de afrontar nuevos retos y/o situaciones complejas.

Por último, dentro de esta dimensión cabe destacar la importancia de lo que denominamos la **estructura real**, que se refiere al conjunto de personas concretas, con nombre y apellido, que ejercen el liderazgo y/o ostentan el poder en la empresa. Cada una de esas personas aporta sus particulares competencias, sus intereses, su experiencia, su estilo y forma de tomar decisiones. La estructura real es de tan gran importancia, que una misma empresa, al anunciar el cambio de una de las personas, quizás su CEO o su director creativo, por ejemplo, puede aumentar su valor en bolsa – o disminuirlo. La estructura real es de tanta importancia que es habitual oír el aforismo “las personas se unen a empresas y proyectos y abandonan y huyen de jefes”

- Por último, tenemos el nivel que se refiere a los efectos que la actividad supone en el receptor del bien o servicio. En este nivel están los elementos que determinarán el nivel de compromiso de los clientes, así como de los propios empleados (vistos como receptores de un bien: que es aquello que la empresa les ofrece). Este nivel está conformado por tres elementos:

La **misión externa**, que se refiere a las necesidades reales de los clientes que una empresa trata de satisfacer a través del producto o servicio que ofrece. Para distinguir lo que es una necesidad de aquello que no lo es, cabe responder a la pregunta: Después de recibir ese bien o servicio: ¿la persona está mejor o peor que antes? Así pues, si la respuesta es “peor”, eso no es una misión lícita. Así pues, si el servicio que una empresa se propusiese fuese, por ejemplo, ayudar a blanquear dinero. O bien distribuir droga. Habría que concluir que no son misiones lícitas: puesto que los que blanquean dinero y/o consumen droga están peor después de hacerlo que antes. Y las sociedades en las que ellos viven también están peor. Cuánto más importante sea la necesidad del cliente, y mejor la satisfaga la empresa, más comprometido estará el cliente con la empresa. Eso lo vemos día a día en el IESE. Para nuestros participantes, el satisfacer su necesidad de saber dirigir a personas y empresas es de gran relevancia. Y para la sociedad también lo es. Así pues, como los clientes consideran que el IESE satisface esa necesidad de un modo excelente: le otorgan su confianza repetidamente, y se comprometen con colaborar en los proyectos que la Escuela lleva adelante.

Por otra parte, los efectos que se producen en las personas que reciben el bien o servicio dependen de **los valores** de todos aquellos que toman parte en el proceso de decisión. Los valores no dejan de ser los criterios de decisión de aquellos que toman cada una de las resoluciones. Los valores no son los que se deciden “institucionalmente”, e incluso se pintan en las paredes de las sedes corporativas. Los valores son los criterios utilizados por cada uno de los agentes de la organización. Si estas decisiones se toman con equidad, con prudencia, con ecuanimidad, etc... hará que tanto los clientes como los empleados aumenten su compromiso con la organización. Lo contrario generará rechazo, crítica, disconformidad.

Por último, está la **misión interna**. Esta es la gran olvidada en la dirección de empresas... y sin embargo, absolutamente relevante. Se refiere a la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización. Estas necesidades incluyen tanto cuestiones económicas como de status y reconocimiento, y de desarrollo profesional y personal del empleado. ¡En cuántos casos hemos oído la sentencia, casi convertida en axioma de suyo evidente, de “el cliente es lo primero”! Y qué error tan grande se esconde tras esta sentencia insensata. El cliente no puede ser lo primero... si primero no trato bien a mi empleado. Es decir: solo a través de satisfacer las necesidades de mis empleados puedo en gran medida garantizar que estos a su vez hagan todo lo posible para satisfacer las de los clientes. Por supuesto, uno podría encontrar alguna que otra excepción puntual donde un empleado “sediento de formación, y de sentido en su trabajo” es igualmente capaz y pone el esfuerzo para satisfacer las necesidades del cliente hasta su máxima expresión. La excepción existe, seguro. Pero la regla también: y solo un empleado al que se le han satisfecho sus necesidades legítimas –de las que ya hemos hablado anteriormente– será habitualmente capaz de ofrecer un servicio excelente al cliente.

Características del entorno actual del trabajo en las empresas.

El desarrollo tecnológico y la realidad social en que nos encontramos, en pleno siglo XXI, impone unas características al entorno en el que se desarrolla el trabajo. Entre ellas voy a comentar alguna, que a mi modo de ver es paradigmática del entorno actual. Sin embargo, esta no es una clasificación sistemática ni comprehensiva. Como verá el lector huyo de hablar de entornos VUCA²⁶, que por manidos y sobre utilizado ha dejado de ser útil.

26 VUCA es un acrónimo utilizado para reflejar la volatilidad, incertidumbre (uncertainty en inglés), complejidad y ambigüedad de condiciones y situaciones.

Ofrezco una clasificación que, a mi modo de ver es útil para el tema que nos ocupa: la humanización de las empresas y de la dirección de personas y cómo generar valor a través del liderazgo. Cualquier esfuerzo que desee humanizar el trabajo actual debe partir de estas dos premisas: la naturaleza humana (quién es el hombre, sus necesidades, cómo aprende, etc), y de la realidad actual del entorno social y laboral (la complejidad que conlleva la toma de decisiones). De la naturaleza humana hemos hablado sucintamente en las páginas anteriores, y del entorno actual vamos a hablar ahora. Cualquier esfuerzo por humanizar la empresa que no parta de estas dos premisas estaría condenado al fracaso. Y partiendo de esta premisas el éxito no está asegurado, pero por lo menos, será un esfuerzo con mayores posibilidades de éxito.

Tabla 13- Características del entorno en el que actualmente se desarrolla en trabajo

Un entorno tecnológico que amplifica la realidad.

Una demanda social y un entorno tecnológico que hace la realidad más transparente.

Una organización del trabajo y gestión de los procesos que descentraliza la gestión.

Una sociedad que reinventa usos para realidades ya existentes.

Un entorno laboral y social que acelera los cambios.

La noción de VUCA fue creada por el U.S. Army War College para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría. El término comenzó a utilizarse de forma generalizada en los años 90. Posteriormente ha sido utilizado en los campos de la estrategia empresarial aplicándose a todo tipo de organizaciones (Fuente: Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/VUCA>)

Un entorno que amplifica la realidad.

Solía decirse que “lo que sucede en las Vegas... se queda en las Vegas.” Con ello se aludía a un pacto implícito de aquellos que iban a jugar a los casinos de dicha ciudad. Sin embargo, hoy, lo que sucede en cualquier parte del mundo puede ser rápidamente conocido en el otro extremo del globo terráqueo. Puede ser visionado, comentado, discutido. Y ello tiene repercusiones. Positivas y negativas, como era de esperar.

Pensemos en el incidente que sucedió en United Airlines el 10 de Abril del 2017. Sube el personal de la aerolínea a desalojar a un pasajero. Él se niega puesto que ni es justo (tiene su reserva), ni debe hacerlo (es médico y debe operar al día siguiente). En resumidas cuentas: el personal de la aerolínea le arrastra fuera, en medio de sus quejas y gritos, y del de los demás pasajeros, que estupefactos lo graban con sus teléfonos móviles. En pocas horas se hace viral. Los medios de comunicación clásicos, TV y radio, se hacen eco. También la prensa escrita. En menos de dos días millones de visualizaciones. La bolsa reacciona devaluando el valor de la compañía en un billón de Dólares²⁷. Esto no hubiese sido posible hace tan solo unos años (¿tres? ¿cinco?). La penetración de las Redes Sociales no lo hacía factible. Hoy su uso masivo, la credibilidad, legítima o no, hacen que un suceso “materialmente” pequeño, tenga (potencialmente) repercusiones de enorme magnitud.

27 The Guradian: <https://www.theguardian.com/us-news/2017/apr/11/unit-ed-airlines-shares-plummet-passenger-removal-controversy>

Un entorno que favorece la transparencia y la apertura.

Una apertura que lleva a que las personas (potenciales empleados, clientes, o legisladores) conozcan mucho mejor el quehacer de las empresas: de sus directivos; de sus proveedores; de sus productos; de sus cadenas de producción; de sus alianzas. Es una apertura y transparencia en todas las direcciones. Es decir: la empresa que está contratando, por ejemplo, tiene muchos más medios a su alcance para conocer en todas sus dimensiones a las personas que solicitan trabajo en dicha empresas, o que tienen calificaciones y experiencias que les convierten en posibles candidatos. Hace también más factible conocer la realidad de las empresas con las que generar posibles alianzas, o con las que fusionarse. Pensemos en aplicaciones como por ejemplo Indeed²⁸ o Glassdoor²⁹ que permiten que los empleados de las empresas valoren a sus empleadores en una serie de parámetros – sueldo, condiciones de trabajo, y en general “pros” y “contras”.

Es conocido por el caso de Amazon, cuyos empleados crearon la página FACE, (que en inglés significa “afrenta” —entre otras cosas— y que también es el acrónimo de ‘The Former And Current Employees of Amazon’: ‘Face Amazon’). Este grupo de antiguos y actuales empleados de la compañía denuncia lo que ellos consideran condiciones laborales de la empresa. El movimiento comenzó con un artículo a doble página en el New York Times³⁰, en 2015. Tendrán o no razón. Serán quejas lícitas

28 Indeed es una empresa que facilita publicar ofertas y buscar trabajo. Además también permite que los empleados hagan valoraciones de sus actuales empleadores. Para buscar específicamente información de una empresa hay que poner: En <https://www.indeed.es/cmp/nombre-de-la-empresa/reviews>

29 Similar a Indeed, Glassdoor ofrece una plataforma de búsqueda de empleo (y de publicación de ofertas) así como de valoración de la empresa por parte de los actuales empleados. <https://www.glassdoor.com/Reviews/index.htm>

30 Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace <https://www.>

o no. Sin embargo, no cabe duda que la tecnología ha favorecido que empresas como la misma Amazon aparezcan en el horizonte, cambiando en gran medida el mercado del gran consumo. También ha cambiado lo que podemos llegar a conocer de las empresas, y sus prácticas, aún sin tener una experiencia de primera mano.

Un entorno que favorece la descentralización.

Con descentralización me refiero a la capacidad productiva, de un bien, un servicio, o un conocimiento, por entes autónomos o independientes. La tecnología favorece que entes autónomos produzcan un bien, un servicio, o un conocimiento, que antes requerían de una misma entidad centralizada. Por ejemplo: una enciclopedia. En este ámbito es bien conocido que entre las impresas en papel, la enciclopedia Espasa (o Enciclopedia Universal Europeo-Americana) llegó a ser de las de mayor prestigio mundial. Editada en España desde 1908, llegó a tener más de un millón de artículos en 115 volúmenes. Contaba con 168,000 páginas; 125,000 ilustraciones; y 100,000 biografías. Ineludiblemente requería de una coordinación. La Enciclopedia Espasa fue el proyecto más ambicioso de la Editorial Espasa (fundada por José Espasa Anguera en 1860), que se fusionó en 1926 con la Editorial Calpe, de Nicolás María de Urgoiti, y ya como Editorial Espasa-Calpe, se integró en 1991 en el Grupo Planeta³¹. Sin embargo, la tecnología no permitió que se pueda descentralizar la producción de conocimiento, su edición, y su crítica. Wikipedia no deja de ser un exponente paradigmático de dicha descentralización: es una enciclopedia gratuita, políglota y edi-

nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html

31 Esta información proviene de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Enciclopedia_Espasa

tada de manera colaborativa, sin que los editores o redactores perciban un sueldo por su aportación. La Fundación Wikimedia, que es la que gestiona el proyecto, es una organización sin ánimo de lucro cuya financiación está basada en donaciones.

Un entorno que favorece nuevos usos para servicios o bienes que ya existían.

Durante muchos años los repartidores han desaparecido. No se nos trae a casa la leche, que antiguamente lo hacía el lechero. Ni casi es necesario el cartero, pues la correspondencia viene por internet. Ni hay repartidores de periódicos, pues consumimos la mayoría de la información por medios digitales. Sin embargo, las compañías de reparto están al alza. En Barcelona, en el año 2016 y 2017, una compañía de reparto, Glovo tras convertirse en el socio logístico de McDonald's cerró varias rondas de financiación millonarias ³². A través de la aplicación Glovo podemos pedir que nos traigan la cena al trabajo; que le lleven un documento a un cliente; o que compren y entreguen unas flores para un ser querido. Uno de los particulares que colaboran con Glovo recogerá el pedido y lo cumplirá en menos de 60 minutos. Es decir, las personas que trabajan para Glovo son: repartidores.

Otro ejemplo paradigmático de reinención nos lo ofrece de nuevo Amazon. Amazon revolucionó el modelo de consumo de libros. Primero vendiendo, a través de su plataforma, libros que la misma empresa distribuía. Después facilitando que miles de librerías y distribuidores e incluso particulares, ofreciesen en la plataforma sus libros. Además, haciéndolo así, fomentó el mercado de libros usados. Todo esto llevó a la (cuasi-)desaparición de muchas cadenas de librerías "físicas," situadas en

32 https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170719/232477488_0.html

universidades, en centros comerciales, etc. pues, Amazon en el 2017 ha abierto tiendas de libros “físicas”. En New York. Y en otras ciudades de Estados Unidos. “Tenemos 20 años acumulados de información sobre las preferencias y gustos de nuestros clientes. Sabemos qué les apasiona³³”

Un entorno que acelera los cambios.

Si bien cualquier época ha sido testimonio de evolución científica, técnica y filosófica...las últimas décadas viene marcadas no por el cambio, sino por la aceleración de dichos cambios. Por ejemplo, desde que se inventó la televisión, con su primer modelo en 1920, hasta que llegó a ser totalmente eléctrica pasaron 15 años. Después de casi 30 años, en los 60, la televisión pasó a transmitir en color. En los 80 se inventó el mando a distancia. En el 2000 llega la televisión plana. Es decir, desde el año 1920 hasta el 2000, aproximadamente cada 15 o 20 años se ha dado un gran cambio en el uso de la televisión. Desde el 2000 sin embargo los cambios han sido acelerados. Solo por mencionar los que se refieren a las pantallas, desde el 2000 han llegado al mercado las pantallas de cristal líquido (LCD), de plasma (PDP) y de luz digital (DLP). Recientemente se han lanzado las de luz orgánica (OLED), y ya están preparadas para salir al mercado las de conducción de electrones por superficie (SED) o las de pantalla de emisión de campo³⁴ (FED).

33 Jennifer Cast, vice president of Amazon Books <https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/05/24/amazon-brin> “We have this 20 years of information about books and ratings, and we have millions and millions of customers who are passionate,” [gs-its-physical-bookstore-new-york/102071054/](https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/05/24/amazon-brin)

34 https://en.wikipedia.org/wiki/Large-screen_television_technology

Pensemos así mismo en el teléfono móvil. En 1973, se hizo lo que se considera la primera llamada de la historia desde un teléfono móvil³⁵. En 1994, desde Finlandia, llegó el primer Nokia “realmente” móvil (que dos años antes comercializó uno que pesaba más de 10 kg y se instalaba en coches). Motorola, continuó innovando y en 1989 lanzó una versión reducida en tamaño y avanzada en autonomía. Las siguientes dieron paso a un nuevo e innovador diseño, que en 1996 apareció en Matrix. En 1997 Nokia sacaba terminales con una interface más fácil de utilizar. En el 2002 apareció la Blackberry, que fue el primer teléfono inteligente³⁶. En el 1997 apareció el primer iPhone, y desde entonces ha aparecido una nueva versión aproximadamente cada 18 meses. Ni que decir tiene que la evolución de los smartphones ha ido ligada a un crecimiento exponencial de las aplicaciones que utilizan y de las utilidades y servicios a las que estas aplicaciones dan lugar.

Tanto la televisión como la telefonía (móvil) han evolucionado con los años, pero podemos ver que es en las dos últimas décadas cuando los cambios se presentan de modo acelerado, con ciclos cada vez más cortos y más disruptivos en lugar de incrementales.



35 <https://www.muycanal.com/2014/01/31/futuro-del-telefono-movil>

36 Algunos consideran que el primer Smartphone fue de Simon, IBM – pero no entro en esta discusión, aquí solo lo menciono a modo ilustrativo. <https://histinf.blogs.upv.es/2012/12/03/smartphones/>

❧ 2ª PARTE. Algunos procesos críticos de dirección de personas. Claves para que sean más eficaces y humanizantes.

Selección

Entre todos los procesos de la empresa, este es sin duda uno de los más relevantes. Con él determino a quien atraigo y selecciono para estar en mi barco. Con esas personas compartiré la aventura de ofrecer un servicio al cliente; de generar conocimiento que haga mi empresa sostenible en el tiempo; de minimizar las externalidades negativas que inevitablemente quizás podamos generar, y de fomentar las positivas que contribuyan a generar riqueza y capital social en la sociedad.

En este proceso es paradigmático el anuncio que Ernest Shackleton puso en la prensa cuando se aventuró a cruzar el continente helado de punta a punta pasando a través del Polo por primera vez en la historia, lo que él denominó “la última gran travesía terrestre pendiente”:

“Se buscan hombres para un viaje peligroso. Sueldo bajo. Frío extremo. Largos meses de completa oscuridad. Peligro constante. No se asegura retorno con vida. Honor y reconocimiento en caso de éxito.”

Desde el punto de vista sentimental este iba ser, en la cabeza y el corazón de Shackleton, el último gran viaje polar que podía emprenderse. Sería más importante aún que ir al Polo “y creo

que corresponde a la nación británica llevarlo a cabo, pues nos han derrotado en la conquista del Polo Norte y del Polo Sur”.

Así pues Shackleton quería personas que estuviesen dispuestas a arriesgarse, y que no lo hiciesen solo dinero, sino por la gloria que eso les reportaría a ellos y a su país. Sin embargo, a pesar de querer personas que estuviesen dispuestas a arriesgar... necesitaba que tuviesen un motivo para querer vivir, para querer volver. Algo que fuese mayor que ellos y que la gloria que recibirían que actuase de norte cuando enfrentasen a las dificultades que con toda seguridad encontrarían, que quisiesen superarlas no ya por ellos mismos, sino por aquellos que les esperaban.

Los historiadores dicen que Sir Ernst dividió las más de 5000 respuestas en tres pilas: “locos”, “desesperados” y “posibles.” Claramente, ni los locos ni los desesperados eran candidatos adecuados para su expedición.

Todas las empresas deben definir el perfil de personas que quieren tener en su tripulación, de modo que el barco navegue adecuadamente:

- En un mercado maduro posiblemente se necesitarán tripulantes experimentados y sin una necesidad excesiva de retos y cambios constantes. Que no busquen una gloria fácil, y que estén dispuestos a aguantar largas épocas de dificultad. Quizas en estas circunstancias, se quiera también incorporar algún tripulante dispuesto a explorar alternativas. Dispuesto a buscar otras aguas en las que navegar.
- En un mercado emergente, un nuevo sector en un nuevo ecosistema, como puede ser una start-up tecnológica, posiblemente se busquen personas con poca aversión al

riesgo, con pocas cargas de conocimiento que les ligen al pasado, y con una vitalidad y energía grandes. Aunque en ese mismo entornos, quizás se busque también el contar con algunas personas más maduras y experimentadas, que puedan dar solidez al proyecto. Que puedan calmar esas ansias. Que puedan medir el riesgo de modo más realista o menos apasionado.

Es decir, y en conclusión: no existen reglas mágicas para la contratación. Pero sí que existe una máxima: cuida a quién invitas a formar parte de tu proyecto, porque tu empresa se convierte en quien tiene en ella.

Te cuento dos anécdotas. Una es de una pequeña editorial, que en 10 años ha conseguido una reputación considerable en España y Latinoamérica, con sede en Barcelona. El otro de una empresa de Trabajo Temporal que facturó más de 350 millones en el año 2017.

Tabla 14- Un ejemplo de contratación por valores

El Director General entrevista a un muchacho recién graduado:

DG: ¿Estudios? *Candidato:* Filosofía

DG: ¿Has mirado nuestra Web (de libros por supuesto)? *Candidato:* Sí

DG: ¿Qué títulos te has leído? *Candidato:* Ninguno

DG: ¿Qué títulos te atraen para leerlos? *Candidato:* Ninguno

DG: OK...contratado. Necesito alguien que sea el que monitoree y gestione las transacciones con otros países. Ha de ser alguien como tú: que diga la verdad en cualquier circunstancia. *Candidato:* OK, Gracias.

El otro ejemplo es de Eurofirms, una empresa con sede en Girona, de la que te hablaré más veces en este libro pues hacen cosas ejemplares. Eurofirms es una empresa de trabajo temporal,

cuyos clientes son todo tipo de empresas, desde pymes hasta multinacionales, que necesitan trabajadores temporales.

Tabla 15-Un ejemplo de despido...por falta de valores

Un ejecutivo de una multinacional cliente llamó a un directivo conocido suyo de Eurofirms para pedirle un puesto para su hijo Alfonso, ingeniero en telecomunicaciones. Tras una entrevista, Alfonso fue contratado para trabajar en las oficinas centrales de Eurofirms. Antes de su integración en el departamento de informática lo enviaron a una delegación para que conociese las operaciones del día a día y viera la dinámica de las oficinas. A los dos días el recién contratado comentó que no necesitaba conocer más las oficinas, que se sentía acartonado (en realidad utilizó otra expresión más soez) y que se iba a dar un paseo. Al día siguiente se le llamó desde la central, se le comunicó su despido y se le explicó el porqué. A los pocos días, su padre llamó a su contacto en Eurofirms para agradecer que hubieran sido tan claros con él.

De los Headhunters a los Nethunters – el caso de Talentier

Todos estamos acostumbrados al término “headhunter”. La palabra en sí (“Cazadores de cabezas”) es poco adecuada, sin embargo estamos muy acostumbrados al concepto; un headhunter es un profesional que trabaja para una firma profesional y que realiza las búsquedas que sus clientes le solicitan. Habitualmente son perfiles profesionales, ejecutivos, con gran experiencia en un sector, cargo, u entorno profesional.

Habitualmente la gran fortaleza de un headhunter era: su agenda de contactos personales y la relación de confianza que generaba con ellos en contactos personales. Esta relación se construía en contactos cara a cara, con contactos periódicos, con tiempo de dedicación y acceso a foros especializados, con la organización de eventos de networking, etc. AL fortaleza del headhunter era acceder a información de “quién es quién” y “quién sabe qué” que las empresas no podían fácilmente acceder.

Pero el terreno de juego ha cambiado. Ya lo hemos comentado anteriormente: la transparencia del entorno, la identidad digital de las personas, y los cambios acelerados en industrias, sectores, y productos... hacen que el ámbito de actuación de los *headhunters* hayan reducido su campo de acción en gran medida. Y lo que ellos no pueden cubrir, otros si lo pueden hacer. Y nacen ocupaciones nuevas, como los *nethunters*.

Tabla 16-Los “nethunters” como ejemplo de empleado adaptado al entorno actual.

Los *nethunters* son un claro ejemplos de empleados y procesos adaptados a las condiciones laborales actuales. Claramente demuestran que ante el nuevo entorno, no cabe quedarse a esperar que a uno le hagan un “contrato indefinido” o que le hagan una oferta de “por vida” o se convoquen oposiciones que en otro tiempo hubiesen llevado a una seguridad laboral. Ellos saben que lo único que en este entorno conduce a esa seguridad laboral es *ser empleables*. Y ellos *se hacen empleables* a sí mismos y a otros.

Un *nethunter* es una persona que se dedica a buscar candidatos/as a través de la web 2.0 y las redes sociales. Saben que la mayoría de las ofertas no se publican en los medios tradicionales, como los portales de empleo y la prensa, sino que se hace a través de las redes sociales y profesionales, como LinkedIn, Facebook y Twitter. También saben que las experiencias laborales, los conocimientos de las personas y las necesidades de las empresas son cambiantes y dinámicas, por lo tanto no sirve tener una agenda...hay que dar un seguimiento continuo.

El *nethunter* es experto en conocer a los candidatos, darles seguimiento y de este modo saber sus competencias, sus aspiraciones, y sus características. El *nethunter* actúa como proveedor externo de empresas que a su vez son las que han recibido los mandatos de los clientes.

Veamos un ejemplo de una empresa que utiliza Nethunters como proveedores: Talentier.

Talentier es una *start-up* asentada en Barcelona, que empezó a operar en 2017. Ellos se definen como “la red inteligente de búsqueda de talento especializado”, específicamente en el ámbito de los empleos digitales. Según han detectado, sólo en España van a crearse 1,25 Millones de Empleos Digitales hasta 2021.

Sin embargo, contratar talento digital es complejo: hay escasez de candidatos; los mejores candidatos no buscan activamente empleo; y el abanico de tecnologías es cada vez más difícil de abarcar. Así pues, Talentier ofrece un “Marketplace Transaccional”, que permite a las empresas contratar talento digital extraordinario gracias a la combinación entre:

- Tecnología (Machine Learning).
- La más extensa red de Nethunters.

Los Nethunters que trabajan para Talentier tienen las siguientes características:

- Son *recruiters* independientes, sin una relación laboral con la empresa.
- Son expertos en tecnologías específicas, con lo cual pueden entender muy bien las necesidades de la empresa que hace la búsqueda y mantenerse muy al día de dicha tecnología.
- Se mueven en los mismos foros *off* y *online* que los candidatos, de modo que mantienen una relación muy cercana con los candidatos, así pues:
 - hablan su mismo lenguaje,
 - saben lo que los candidatos buscan,
 - conocen cómo venderle un nuevo proyecto profesional...

Talentier trabaja en una plataforma *cloud* donde sus empresas cliente cuelgan sus necesidades: las características de la posición que deben cubrir. Una vez publicadas:

- desde Talentier se analiza qué *nethunters* de los que trabajan con ellos de modo *freelance*, podrían ser adecuados para dicha búsqueda,
- se les asigna a los más adecuados y especializados para esa posición, y
- los *nethunters* elegidos se ponen inmediatamente a la búsqueda para garantizar que el cliente pueda recibir candidatos de gran calidad en menos de dos semanas.

Con todo ellos se facilita: la eficiencia del mercado. Las personas pueden mantenerse empleables, puesto que se les ofrecen retos adecuados a sus capacidades, y hay fluidez en las ofertas. Cosa absolutamente imposible en un entorno no tecnológico, donde las ofertas y las búsquedas se circunscribían mucho más a las personas conocidas off-line, y donde las competencias quizás no necesitaban una actualización tan constante.

Por otra parte, ese tipo de búsquedas hace que las empresas puedan seleccionar empleados con un encaje mayor con sus necesidades, ya que las búsquedas las hacen personas que se especializan en un tipo de tecnología, de lenguaje, de programación, de experiencia... de modo que entienden muy bien las necesidades del cliente así como las del potencial empleado, generando encajes mucho más adecuados para ambas partes.

Retribución

Los sistemas de retribución son difíciles de diseñar y complejos de implementar. Pero, sobretodo, son aún más complicados de corregir o retocar una vez implantados. Los sistemas de retribución están claramente muy relacionados con las necesidades de las personas. Un salario digno es aquel que me permite satisfacer mis necesidades fisiológicas, y mis deseos de tener y de disfrutar de cosas que se pueden lograr con dinero. Sin embargo, el salario no está exclusivamente relacionado con las necesidades fisiológicas y materiales.

El salario, la retribución, está también muy relacionado con las necesidades afectivas o de pertenencia. El salario ofrece mucho más que un poder adquisitivo. El salario envía mensajes muy potentes. Es un modo de comunicar que entendemos universalmente, y que además pesa más y es más creíble que otros en caso de que entra en conflicto ellos. Por ejemplo: si digo que valoro el volumen, y sin embargo retribuyo ventas que pueden ser de dudosa procedencia, el mensaje es claro: lo que valoro es la eficacia de las ventas. Si digo que las personas son el activo más importante de mi empresa, pero ofrezco “salarios basura”, mi actuación contradice mi mensaje verbal. Si pregonó que “todos en la empresa somos necesarios e importantes” y el salario del CEO es 250 veces mayor que el de la persona que menos cobra...

Hay que tener en cuenta que el salario sirve otros propósitos en la empresa además de ofrecer una capacidad adquisitiva a las personas que contribuyen a la empresa. A continuación vamos a ver algunos otros propósitos para los que sirve la retribución.

Propósitos para los que sirve la Retribución, además de otorgar poder adquisitivo

- 1) El salario me indica hasta qué punto me valoran (y respetan) a mí y a mi trabajo, en relación a otros empleados. Por ello, si por un trabajo yo cobro 1000, y la persona que está al lado mío cobra 1001, por un trabajo que yo considero que es exactamente el mismo, mi descontento no vendrá por el hecho de que con esa unidad monetaria él o ella tenga mayor poder adquisitivo: sino porque a ella la consideran más, su trabajo es más valorado.

Por esto, es importante saber comunicar las “reglas del juego”. Y esto no quiere decir que le gustarán a todo el mundo, ni que todo el mundo aceptará que son las mejores, pero sí que saben con qué reglas nos regimos. De hecho, y haciendo un paralelismo, a muchos de nosotros puede no gustarnos el “fuera de juego” del fútbol, sin embargo, si estamos en el campo, tenemos que tener en cuenta que está vigente, porque el que no me guste, no lo invalida.

- 2) El salario me manifiesta si se vive la justicia, y por lo tanto si la empresa merece mi confianza. En el ejemplo del párrafo anterior, si a algunas personas no se les pita el fuera de juego y a otras sí... ahora ya no es que no me guste el fuera de juego, ahora es que me siento decepcionado por ver que hay personas con las que se tiene un trato de favor, o arbitrario, o en definitiva, injusto. Por lo tanto, siguiendo el ejemplo del caso en el que yo cobro 1000 y mi “vecino” de puesto de trabajo 1001, me lleva a deducir que en mi empresa no se vive la justicia. Y eso genera desconfianza, y en último término socava el compromiso.

Por lo tanto el viejo chiste de “si no me puedes subir a mí el sueldo... ¡por lo menos bájaselo a ese!” puede reflejar una realidad más profunda de lo que a primera vista parece mostrar. Si bien parece una demostración de envidia... puede más bien ser una manifestación de la necesidad de confiar en la empresa y en su justicia, en la que se estaría manifestando algo así como “si no hay ninguna razón por la que cobra más... demuéstrame que eres justo y si a mí no me puedes subir el sueldo....pues tendrás que bajárselo a él”

- 3) El salario me envía un mensaje sobre los valores de la empresa. El problema, y grande, es que lo que realmente se valora, no está siempre alineado con lo que en teoría dice la empresa que valora. Y aun peor, en muchos casos no está alineado con lo que la empresa necesita para ser sostenible y para alcanzar su cometido.

Por ejemplo, en muchas empresas hoy en día se expresa de modo explícito que “valoramos el trabajo en equipo”, o que “el compromiso de nuestras personas es lo más importante”, u otras afirmaciones similares. Sin embargo, muchas de estas empresas pueden estar enviando mensajes contradictorios con sus sistemas de retribución, en caso de que estén primando, por encima de todo, las aportaciones individuales.

Por ejemplo, en bastantes ocasiones el sistema de retribución envía mensajes contradictorios en los equipos de ventas: se retribuyen, con un bonus variable, el conseguir una serie de metas y aportaciones individuales, mientras que se habla de trabajo en equipo y del valor del compañerismo. En estos

casos los llamamos “equipos de ventas”, pero de “equipo” solo tienen el nombre. Ya que la gestión del mismo, su evaluación, y su retribución hacen que sea un grupo de profesionales que trabajan en un mismo proyecto, pero el objetivo de las personas involucradas no es interdependiente, y por lo tanto, trabajan de modo individual.

Un equipo de ventas, o de cualquier otro tipo de función, en el que haya una retribución por logros individuales, es como un equipo de fútbol en el que hubiese un variable por goles marcados que hiciese más importante para algunos miembros el marcar goles que ganar partidos: podré hablar mucho de la colaboración y del equipo, pero el mensaje real que estoy enviando con la nómina de cada mes es “preocúpate de tu contribución individual, incluso si es a expensas del bien de la organización.” Muy duro pero es así. Y me atrevo a afirmar que no deberíamos culpar a esos “futbolistas” por chutar a gol aun sabiendo que otro de sus compañeros tiene más posibilidades de marcar. Deberíamos culpar a los directivos por diseñar esquemas de retribución erróneos, que incentivan comportamientos disfuncionales para el equipo y para la empresa en su conjunto.

Es cierto que la persona siempre conserva su libertad, y que aunque el sistema prime la aportación individual, la persona puede aun así perseguir el bien del equipo a expensas de su propio bien. Es cierto que la retribución nunca es *per se* responsable de un comportamiento indebido. Sin embargo, es también cierto que “la ocasión hace al ladrón,” y a veces los sistemas pueden poner a las personas en situaciones en las que actuar rectamente, en aras al bien común, requiere de ellas una virtud difícil de adquirir.

Tabla 17-Miguel Angel Ariño
“Los directivos deberían tener solo sueldo fijo”

En esta tabla me voy a limitar a reproducir (que no plagiar pues lo hago con su permiso) un escrito de mi compañero de claustro, el Profesor Miguel Angel Ariño. Él sostiene, y estoy de acuerdo, que los directivos no deberían cobrar sueldos variables, excepto en el caso de que se ligen a los resultados de la compañía. Y pienso que su reflexión es muy acertada. Y muy debatida: especialmente por aquellos que sí cobran suculentos *bonuses*; por aquellos que creen que la buena marcha de la compañía es en gran medida fruto de su propio esfuerzo; y por aquellos que creen que cuanto más pagan mayor es el esfuerzo de las personas para conseguir unas metas.

Reproduzco, repito, con su permiso y con algunos pequeñísimos cambios (aunque lo pongo todo entre comillas), un post del Prof Ariño de 23 de Marzo del 2013, titulado

“Los directivos deberían tener solo sueldo fijo”:

“Sé que el título y el contenido de este mensaje contradice las prácticas directivas y lo que se enseña en muchas escuelas de negocios. Pero es lo que pienso: los directivos deberían tener solo un sueldo fijo. Todo lo alto que se quiera, pero solo sueldo fijo.

¿Por qué? Cuando se asigna un sueldo variable, se liga la retribución de los directivos al logro de unos objetivos. Esos objetivos se miden a través de unos indicadores (ventas, beneficios, cotización de la acción, etc.). Y aquí empiezan los problemas, pues esto es equivalente a decir que la buena marcha de la empresa es función solo de unos indicadores.

Pues no, la buena marcha de la empresa es función de un montón de cosas difícilmente reducible a indicadores. Por otro lado los indicadores son eso: indicadores. Muchas veces no reflejan fielmente la buena o mala marcha de la empresa. Ejemplos hay abundantes de directivos que han recibido unos bonos sustanciales y han dejado la empresa al borde de la quiebra. Si se trata de retribuir por objetivos medibles: la guardia urbana pondrá multas por todas partes y los responsables de sucursales de bancos concederán hipotecas a todo el que la pida – con los consiguientes efectos nocivos que ya hemos visto.

Además cuando la retribución está ligada al logro de unos indicadores, el directivo se centra más en esos indicadores que en hacer las cosas bien. Como dice Jeffrey Pfeffer, profesor de Stanford, uno de los problemas de

Cont...

los incentivos es que son muy eficaces. Consiguen identificar a la gente con el incentivo. También los objetivos a los que están ligados los incentivos suelen ser objetivos a corto plazo, por lo que dificultan que el directivo piense más allá de lo que pueda pasar este año.

¿Qué se debe hacer pues? Pues a cualquier directivo o empleado se le debe explicar bien sus funciones, y luego evaluar cómo las está desempeñando. Y esa evaluación, que es una de las funciones directivas más importantes, no se puede reducir a unos cuantos indicadores, sino debe abarcar todo su quehacer profesional. Esto es difícil, ya lo sé, pero nadie ha dicho que la profesión de dirigir sea una profesión fácil. Lo fácil es dejar las cosas a una serie de indicadores, y después mal medirlos. Eso lo hace cualquiera.

Otra cosa muy distinta es reparto de beneficios entre la gente de la empresa cuando las cosas van bien. Esta es una práctica muy saludable.”

Eurofirms: equipos de ventas sin objetivos y sin retribución variable

Aunque te la acabo de nombrar un poco más arriba, es posible que no te hayas quedado con el nombre de esta empresa: Eurofirms³⁷. No pasa nada: ya la conocerás. Es una empresa del sector de las ETTs que en 2017 ha sido la cuarta por facturación en España (después de Randstad, Adecco y Manpower), y la que más factura en el país sin ser de capital extranjero. Es también la que más ha crecido porcentualmente en España en los últimos diez años. Eurofirms comenzó sus operaciones en el año 1991 con dos sucursales en Girona ofreciendo servicio de trabajo temporal. Cerró el 2017 con 95 oficinas en España, Portugal y Holanda, con un equipo de más de 500 profesionales que atendían cerca de 3.000 empresas clientes. Y con planes de expansión a otros países.

37 Información en base al caso escrito por Josefina Lagos (MBA de IESE), bajo la supervisión del Profesor Miguel Angel Ariño y la Profesora Mireia Las Heras. 26 de Enero del 2018. Esta versión ha sido aprobada por Miquel Jordà, Presidente de Eurofirms, y está actualmente en proceso de edición como caso de IESE.

El año 2017, las ventas de Eurofirms alcanzaron a los 351,5 millones de Euros. La ventas de la empresa han crecido todos los años en los últimos ocho años, entre el 2% (entre el año 2011-2012, año en el que el sector facturó de media un 8% menos que el año anterior); y el 49% entre el 2015 y 2016 (año en el que el sector creció de media un 12%). Es decir: no es el entorno económico el que gestiona el devenir de la empresa. Hay algo más que se está haciendo bien.

Pues aquí viene lo sorprendente de este crecimiento tan espectacular: la estrategia de crecimiento y servicio al cliente es muy clara. Sin embargo, no existen objetivos, ni *bonuses* variables para nadie de la empresa, ni por supuesto para el equipo comercial. Las estructuras son muy planas, sin demasiadas jerarquías lo que permite fluir mejor y tomar decisiones de manera más ágil. Para que el funcionamiento sea posible, se seleccionan personas para la empresa que sean transparentes, responsables, y respetuosas. En palabras de su Presidente y DG, “No existe mayor objetivo que el que una persona responsable se autoimpone”.

Tabla 18-Eurofirms: Equipos de Ventas sin Objetivos ni Variables

Según Miquel Jordà, el Fundador y DG de Eurofirms, los sistemas de retribución variables son complejos y acaban siendo injustos, puesto que no reflejan la realidad de la aportación de las distintas personas a la organización. Además, según él, acaban generando situaciones perversas, como la falta de colaboración con objetivos que son importantes para la empresa, pero que no están contemplados en el *bonus* de la persona.

Miquel cuenta una ocasión en la que la falta de salario variable de las oficinas demostró de modo más patente lo beneficioso que era para la compañía en su conjunto. Ocurrió en el año 2016: una multinacional española hizo una petición de trabajadores temporales para una de sus filiales en Portugal. Por una parte, para Eurofirms era una gran oportunidad de entrar en ese mercado teniendo ya una gran empresa como cliente. Por otra,

Cont...

era un riesgo el no atender dicho mandato, ya que las grandes multinacionales prefieren tratar con empresas que puedan ofrecer el servicio en distintos países y así disminuir la complejidad de sus operaciones. Así que Miquel asignó el encargo a unas oficinas de Barcelona. A los que llevarían a cabo el mandato se les explicó que, como era lógico, aquello era un encargo *atípico. Relevante. Difícil*. Y...que podría ayudar a que Eurofirms entrase en un nuevo mercado y mantuviese un cliente importante. Las oficinas de Barcelona trabajaron con ahínco. Dieron una solución satisfactoria al encargo. Facilitaron la entrada de Eurofirms en un nuevo mercado. Bingo. Esto, y otras muchas actitudes de colaboración, hubiesen sido absolutamente impensables bajo un esquema de retribución variable.

Esto no significa que no se retribuya el esfuerzo y el trabajo bien realizado.

Tabla 19-Eurofirms: “Premio” ante malos resultados

Miquel cuenta de una ocasión en la que se abrió una sucursal en una ciudad pequeña del sur de la península. Se contrató a dos mujeres que comenzaron a trabajar con denuedo y acierto. El mercado resultó mucho más difícil de lo previsto. De modo absolutamente atípico en Eurofirms, aquella oficina cerró en pérdidas en aquel año.

Sin embargo...Miquel y su equipo directivo quisieron premiar el buen trabajo realizado por aquellas dos empleadas. Aquel año, junto a su paga extra de diciembre, recibieron también un “plus”, con el que la empresa quería mostrarles su agradecimiento.

Quizás sobre decir que el año siguiente esa sucursal pasó a tener ganancias y que desde entonces tiene unos resultados comparables a los de otras plazas que quizás tienen unas condiciones más favorables.

La mayoría de empresas en el sector trabajan con metas comerciales ligadas a la retribución. Para conseguir los objetivos es habitual que cada empresa establezca unos procedimientos que sus empleados deben seguir. Por ejemplo, uno de sus competi-

dores de Eurofirms-que cotiza en bolsa- exige a cada ejecutivo de ventas realizar 25 visitas semanales. Les exige que llamen o visiten a los clientes periódicamente, según una categoría establecida: A-B-C-D. Los clientes A deben ser visitados cada mes; los B cada dos meses; los C cada 6 meses; y los D anualmente. Si bien este método les permite crecer en las ventas en el corto plazo, algunos clientes se sienten molestos por la asiduidad de visitas y las constantes llamadas carentes de valor para ellos que los ejecutivos de ventas de dicha empresa se ven forzados a realizar para cumplir sus metas de gestión. A veces por cumplir el protocolo simplemente dejan su tarjeta y un regalo promocional a los clientes y se marchan. Por otra parte, según considera Miquel, ese sistema de ventas es “perverso” puesto que el vendedor se centra en “vender” y no “en dar un servicio”. Y no es lo mismo una cosa que la otra.

Las prácticas en Eurofirms muestran como la retribución variable puede ser perversa; y al contrario: como un esquema coherente de gestión puede crear un entorno motivador que no se vea interferido por señales equivocadas que puede enviar un sistema de retribución variable.

Evaluación

La evaluación es el proceso que facilita que las personas conozcan cuál es su desempeño en relación a lo que se esperaría de ellas. En un proceso que, si está bien diseñado, lleva a que las personas conozcan sus puntos fuertes, y por lo tanto sigan mantengan su empeño por aportar ese conocimiento, destrezas, o actitudes, para el bien de la empresa. Por otra parte, también debe mostrarles qué áreas de mejora tienen, y por qué es relevante que progrese en ellas.

Es importante percatarse de que la evaluación de puede servir dos propósitos diferentes:

- 1.- Saber hasta qué punto un empleado ha logrado unas metas, para así poder gratificarle (monetariamente o de otro modo).
- 2.-Saber en qué punto de su desarrollo está la persona, para así progresar y mejorar en una dirección que sea positiva para la persona y beneficiosa para la empresa.

Como es fácil prever, ambos fines son difíciles de conciliar. Sin embargo, el primer problema es que en muchas empresas se intentan alcanzar ambos fines simultáneamente, dando lugar a un híbrido de difícil interpretación, compleja ejecución, y dudosa utilidad.

Según cuál sea la finalidad para la que se realice la evaluación surgirán una unas dificultades u otras, y habrá que gestionarlo de modo distinto. Si la evaluación se utiliza para fines retributivos, como es lógico, la persona querrá defender que “ha conseguido el máximo posible” dentro del entorno, las circunstancias, las herramientas, y el equipo en el que trabaja. Es lícito que los empleados quieran conseguir el mayor sueldo posible dentro de las alternativas y del rango en el que están situados. Y si ha puesto esfuerzo, quizás sea muy consciente de que no ha sido factible conseguir mejores resultados, y por ello busque el modo de demostrar que merece cobrar lo máximo dentro de la franja a la que esté asignado.

Si la evaluación está ligada a la retribución, cabe olvidarse de que la persona esté abierta a feedback de mejora. Posiblemente

deberá resignarse, pues no tiene otro remedio. La información será poco útil para su desarrollo. Esto solo es distinto en caso de que las cosas hayan ido muy bien y sea un feedback de refuerzo. Cuando el sistema de evaluación esté ligado a retribución, puede generar otros efectos perversos. En caso de que, por ejemplo, por motivos o eventualidades fuera del ámbito de decisión de la persona (como un terremoto, un cambio de condiciones sociales o financieras del país, una decisión política irrevocable, u otras circunstancias imprevistas) se vuelva imposible conseguir los objetivos: la persona puede dejar de poner todos los medios para tener un buen rendimiento, ya que a pesar de sus esfuerzos, no conseguirá el objetivo que se había fijado.

En caso de que la evaluación se utilice exclusivamente como ayuda para el desarrollo de la persona, el tema es mucho más apasionante y útil: puesto que será más fácil que la persona sea receptiva al feedback, y por lo tanto se puedan establecer planes de mejora, formación e incluso rotación de puestos.

Lo primero que debe tenerse en cuenta si la evaluación sirve para el plan de mejora personal, es que esta finalidad debe ser comunicada, y debe ser creíble. Y para ello, hay que poner los medios adecuados: separarlos conveniente del proceso de revisión de objetivos-retribución (en caso de que lo haya); realizarlo personas distintas; atender a las verdaderas necesidades e inquietudes de la organización y de la persona; desarrollarlo en un entorno de confianza mutua; etc.

En cualquier caso, e independientemente del fin último de la evaluación (bien sea retributivo o de desarrollo), siempre debería atender a tres tipos de características del desempeño de las personas. Lo vemos en el siguiente apartado.

Características que debe tener en cuenta un sistema de evaluación para que sea útil – y no perverso

Cualquier proceso de evaluación nunca debería atender exclusivamente a una dimensión: los logros, puesto que hay muchos modos de conseguir objetivos, y algunos de ellos pueden deteriorar el estado de la compañía, y de las relaciones que en ellas se desarrollan. En España tenemos ejemplos muy cercanos de empresas que durante unos años tuvieron un desempeño espectacular, y que luego quedo en evidencia que dichos logros habían deteriorado las condiciones en las que la empresa competía, incluso haciendo imposible que siguiesen en el mercado.

Hay ejemplos paradigmáticos de empresas que se han focalizado en conseguir rentabilidad en el corto plazo, erosionando y destruyendo la sostenibilidad a largo plazo. Este es el caso del Banco Popular, que se constituyó hace casi un siglo, y siempre (hasta el principio del nuevo milenio) enfocó su negocio en dar préstamos a pequeños empresarios y familias. Llegó a ser considerada en los años 90 como el banco más rentable del mundo³⁸. Sin embargo, y coincidiendo con la entrada de un nuevo Presidente de la entidad, que cometió el error de meterse de lleno en el negocio inmobiliario en los años en los que dicho sector vivía su auge, que posteriormente se demostró ser una burbuja. Los impagos de promotores y demás empresas vinculadas al ladrillo a los que prestó dinero, junto con los activos inmobiliarios que se adjudicó desde el estallido de la burbuja, mermaron su solvencia hasta dejarle sin liquidez. La situación se convirtió en insostenible y precipitó su liquidación. Un Banco por un Euro.

38 del 28 Dic 1993 https://elpais.com/diario/1993/12/28/economia/757033204_850215.html.

Cuando conseguir objetivos se hace a base de deteriorar las condiciones de sostenibilidad... debería ser penalizado. Sin embargo, hay sistemas miopes que siguen premiando este tipo de actitudes y comportamientos.

Los objetivos se deberían conseguir de modo que: incrementen la confianza entre las personas y las instituciones implicadas; que favorezcan el aprendizaje de los miembros involucrados en el proceso; y que tengan consecuencias positivas de eficacia. Pero no solo que tengan consecuencias positivas. Lo he puesto en tercer lugar. No porque no sea importante, sino porque habitualmente es lo primero que pensamos.

Es decir, las evaluaciones deberían siempre tener en cuenta tres dimensiones:

- Si la persona ha sido eficaz en el desarrollo de su tarea.

Es decir, si la persona ha conseguido los objetivos adecuados al entorno en el que se desarrolla, al producto o servicio que ofrece, etc.

La medición de objetivos extrínsecos parece fácilmente objetivable. Sin embargo: no lo es tanto. Imaginemos que quiero evaluar a mi asistente, en lo que a su efectividad se refiere. ¿Qué debo tener en cuenta? ¿Si ha hecho llegar las notificaciones a los alumnos a tiempo? ¿Si ha habido errores en dichas notificaciones? ¿Si ha tenido los materiales preparados para las sesiones? ¿Si ha notificado las incidencias a otros departamentos involucrados (planning, reprografía, faculty, etc...)? ¿O debería también evaluar si me ha avisado de incompatibilidades, en mi horario, en mis tareas, que yo misma he creado? Porque en realidad, si ha sido mi error, y por lo tanto no se lo he pedido, no debería juzgar su rendimiento en base a ello. Y sin embargo es

muy importante que tenga los ojos abiertos para poder avisarme en caso de que vea situaciones “extrañas”... ¿Debo evaluar si ha detectado errores de otros departamentos que pueden afectarme? ¿Puedo evaluarla de si me ha avisado de olvidos o errores que yo he cometido en mi previsión, al comprar billetes, al planificar viajes? – ¿Acaso soy yo la única persona del mundo que comete esos errores...? porque no he visto ninguna evaluación de un colaborador que deba ayudar a esto a su jefe... e imagino que para más de uno esto es relevante...

Imaginemos el caso de un empleado que trabaja como cajero en un banco –y voy a poner el caso que viví en primera persona recientemente. ¿Qué debemos medir: el número de minutos que tarda por transacción? Porque entonces la cajera del banco hará cosas como la que observé recientemente. Entró un cliente en la oficina en la que yo hacía cola. Le pidió a la cajera si desde esa oficina, que no era en él tenía registrada su cuenta corriente, podía actualizar su firma digital –ya que había recibido una notificación de que debía hacerlo. El cliente, muy amablemente, le dijo “no soy de esta oficina, pero es que la mía está a 30km, y estoy aquí de vacaciones unas semanas, así me ahorraría desplazarme.” ¿Qué dijo la cajera del banco, que luego demostró conocer muy poco los procedimientos del banco, pues tardo 15 minutos en hacer una simple transacción de retirar efectivo por ventanilla? Pues le dijo: “Será mejor que vaya usted a su oficina. Lo siento.” Si la cajera pensó que el dar ese servicio “extra” le iba a penalizar puesto que estaría mucho rato: prefirió no ofrecer ese servicio. O quizás pensó que ofrecer servicios a clientes de otras oficinas no compensa puesto que ella la miden por número de cuentas, y volumen de dichas cuentas, en su oficina. Etc. Lo que está claro es que esa persona (que me dio un mal servicio a mí

también), no tenía como prioridad el servir bien al cliente. O quizás era que no sabía. En cualquier caso un sistema de evaluación que solo recogiese elementos “extrínsecos” de eficiencia no podría detectar este tipo de comportamientos –disruptivos eso sí...

-Si sus decisiones muestran que busca el bien de la organización (y el de los distintos agentes: los clientes, los demás empleados, proveedores, etc) y por lo tanto generan confianza. En el ejemplo que acabo de mencionar, de la cajera: ¿Demuestra su decisión de enviar al cliente a su oficina de origen, el que le importa el Banco en su conjunto? ¿o más bien demuestra que le importa su rendimiento personal y quizá, el de su sucursal?

Las decisiones que muestran buscar el bien de la organización generan confianza. Aunque dicho comportamiento no fuese dirigido a mí. Es decir: si yo veo que están sirviendo bien a un cliente, aunque a mí no me afecte, yo confiaré más en esa persona, y por ende, en la entidad.

La confianza se refiere a la certeza de que la contraparte, habitualmente una persona u entidad, actuará con benevolencia, con deseo de contribuir y ayudar, aun en ausencia de condiciones que se lo impidan. Es decir, la confianza es la certeza de que aunque el otro podría perjudicarme o dañarme (sin que ese daño o perjuicio sea penalizable) no lo hará. En el caso de cajera, a mí personalmente me generó desconfianza: “si algo que puede hacer por una persona mayor, que es ya cliente del banco, no lo hace ¿me estará haciendo bien el servicio? ¿Estará dispuesta a darme un buen servicio a mí? ¿Le dará un buen servicio a mi madre cuando sea ella la que acuda a la sucursal?”

-Si sus decisiones muestran que vive los valores de la empresa. Los valores en la empresa son, ni más ni menos, que los criterios de decisión que dada uno de sus directivos, cada una de las personas que trabajan en la empresa, tienen en cuenta cada vez que toman una decisión. Valores como la integridad. La justicia. La magnanimidad. La calidad. El servicio al cliente. La libertad. La honestidad. El esfuerzo. La generosidad. La gratitud. La perseverancia. Y un largo etc. Los valores, por definición son siempre positivos. Aunque pueda haber casos en los que se desvirtúe esta palabra, llamando “valores” a cosas que no lo son, como la agresividad, la ambición, el poder.

Los valores son la brújula de la empresa. Si cada decisión que se toma, se hace teniendo en cuenta los valores: la empresa se mueve en la dirección deseada. Si cada decisión de un individuo se hace en base a unos valores adecuados, ese individuo se convierte en aquello que sus decisiones denotan. Es decir: una persona que toma decisiones magnánimas: se convierte en magnánima. Una persona que toma decisiones honestas: ella misma se convierte en una persona honesta. Asimismo sucede con cualquier otro valor: a base de incorporarlo e nuestras decisiones: devenimos en aquello conforme a lo que actuamos. Y esto es crucial en mi empresa: si quiero personas honestas, integra, que den servicio al cliente: debo evaluar si están tomando de ese modo sus decisiones. Desde las más triviales, hasta las más relevantes.

Tabla 20-Algunas pistas sobre qué debería tener en cuenta el sistema de evaluación

Las evaluaciones deberían siempre tener en cuenta tres dimensiones:

- **Si la persona ha sido eficaz en el desarrollo de su tarea.** Es decir, si la persona ha conseguido los objetivos adecuados al entorno en el que se desarrolla, al producto o servicio que ofrece, etc.

-**Si sus decisiones muestran que busca el bien de la organización (y el de los distintos agentes: los clientes, los demás empleados, proveedores, etc) y por lo tanto generan confianza.** Cuando las decisiones que muestran buscar el bien de la organización generan confianza. Aunque dicho comportamiento no fuese dirigido a mí. Es decir: si yo veo que están sirviendo bien a un cliente, aunque a mí no me afecte, yo confiaré más en esa persona, y por ende, en la empresa o entidad.

-**Si sus decisiones muestran que vive los valores de la empresa.** Los valores en la empresa son, ni más ni menos, que los criterios de decisión que dada uno de sus directivos, cada una de las personas que trabajan en la empresa, tienen en cuenta cada vez que toman una decisión. Valores como la integridad. La justicia. La magnanimidad. La calidad. El servicio al cliente. La libertad. La honestidad. El esfuerzo. La generosidad. La gratitud. La perseverancia. Y un largo etc. Los valores, por definición son siempre positivos. Aunque pueda haber casos en los que se desvirtúe esta palabra, llamando “valores” a cosas que no lo son, como la agresividad, la ambición, el poder.

Claramente, si como hemos dicho es difícil evaluar el rendimiento extrínseco, es decir la efectividad de la persona en la realización de su tarea, aún más difícil es evaluar estas otras dos consecuencias de las acciones: si estas muestran benevolencia, y por tanto generan confianza; y si muestran los valores de la empresa.

Sí, evaluar de modo justo y correcto es difícil, pero si no se realiza: se puede estar felicitando, premiando, e incluso pagando a personas por conseguir unos resultados a corto plazo que destruyen las condiciones para seguir operando en el futuro y ser por tanto sostenible. Y que hacen que la empresa se convierta,

en su día a día, en lo que dichas decisiones muestran, por ejemplo: ambición desmesurada, egocentrismo, codicia o si más no, mediocridad.

Tabla 21-Algunos retos-sesgos a evitar- al evaluar a las personas

Al igual que en muchas otras decisiones directivas que tomamos en el día a día, la evaluación está sujeta a sesgos. Aquí nombro algunos de los más relevantes a evitar en el proceso de evaluación

- **evitar evaluar el tiempo como indicador de compromiso.** Esta es una tentación habitual. Porque es fácil. Es demostrable. Y en una vida anterior – cuando el trabajo debía realizarse desde un sitio específico, en un horario concreto- podía tener sentido. Actualmente (me remito al apartado “Características del entorno actual del trabajo en las empresas”) carece absolutamente de sentido. El trabajo puede realizarse – muchas veces requiere ser realizado- remotamente. En horarios alternativos-debido a la globalización, a los servicios 24/7, etc. Y es colaborativo – por lo tanto carece de valor si no es en el conjunto de lo que han realizado otros.

- **evitar evaluar los resultados como únicos indicadores de la calidad del trabajo realizado.** Este reto, además, responde a una falacia: y es la de pensar que sabemos cuánto valen los resultados conseguidos. Los resultados se pueden conseguir de muchos modos: y en ocasiones los resultados presentes pueden ser fruto de impedir las condiciones de trabajo en el futuro. Si por ejemplo se erosiona la confianza, la reputación, la motivación.

Formación –Desarrollo

Al hablar de formación y desarrollo, en un pasado no muy lejano, habríamos hablado de “políticas de formación.” Hoy en día, en el entorno laboral, tecnológico y social al que nos hemos referido unas páginas antes, hablar de desarrollo en términos de políticas sería un reduccionismo. Hay que hablar de desarrollo en términos de cultura. De liderazgo. De procesos. De sistemas. De mentalidad. Y no hay que esperar a que la formación la ofrezca la empresa: hay que ser proactivos en buscarla, en propiciarla y a en acceder a entornos que la hagan factible.

Los entornos en sí deben fomentar, favorecer, impulsar el desarrollo. Y las personas deben buscar esas oportunidades: dentro o fuera de la empresa. Eso no quiere decir que no deban haber, también, acciones –políticas, prácticas, cursos, etc...- que tengan como objetivo el desarrollo. Pero el desarrollo que necesitan las personas para poder ser empleables mañana, va mucho más allá que meras política.

De hecho al pensar en “formación” debemos tener en cuenta que es muy importante que esta debe tener como objetivo hacer empleable a la persona en el entorno, que como hemos dicho: amplifica la realidad, la hace más transparente, descentraliza los procesos, inventa nuevos usos, etc... El problema es que muchas veces cuando pensamos en formación, lo hacemos enmarcando esta en las reglas del juego de las actualmente ya difuntas carreras. En ese entorno lo que se trataba de trabajar largas horas, de acumular conocimiento político de la organización, y de hacerse imprescindible en el cargo. Y mucho de todo esto es ahora irrelevante.

Tabla 22-Claves para fomentar el Desarrollo de Competencias

¿Qué facilita el correcto desarrollo de las trayectorias profesionales?

Podemos apuntar dos claves.

La primera: **afrontar nuevos retos**. Reto para desarrollar mayor capacidad de acción ligado a un pensamiento complejo capaz de generar alternativas; apoyo para afrontar nuevas y complicadas situaciones. . Asumir retos ayuda a aprender a aprender.

La segunda: **dar y recibir apoyo**. Apoyo para tener la confianza necesaria para buscar los retos y para ser capaz de afrontarlos. Dar apoyo ayuda a generar la empatía necesaria para que otros asuman retos, y por lo tanto la persona que ofrece ese apoyo aprende “vicariamente”: a través de esa persona.

Primera clave para el desarrollo de trayectorias sostenibles: Afrontar nuevos retos

Las competencias se desarrollan afrontando retos. Los retos son esas situaciones en las que nuestras habilidades y conocimientos se ponen a prueba, y por lo tanto nos vemos ante la necesidad de generar alternativas, evaluarlas, y transformarlas en planes de acción. En ese proceso las habilidades y conocimientos crecen, así como también lo hace la capacidad de hacer conexiones lógicas. Los verdaderos retos suponen alcanzar metas ambiciosas y hacerlo con recursos escasos. Por ello mismo, los retos nos sacan de nuestra zona de confort, y nos obligan a generar alternativas. ¿Cómo se puede solucionar una nueva situación? Las alternativas no sólo requieren ser evaluadas en su factibilidad, sino que se ha de valorar las posibles ramificaciones y externalidades incluso aquellas con poca probabilidad de ocurrir. Los retos nos llevan a evaluar incluso si el modo en el que se ha actuado hasta el momento es el más adecuado, especialmente cuando algunas circunstancias pueden haber cambiado, siquiera sutilmente. Los retos nos llevan a contrastar nuestras opiniones con las de otras personas o instituciones, lo cual es de por sí enriquecedor.

Los conocimientos y habilidades que desarrollan los retos son lo que llamamos competencias. Las competencias son esos comportamientos observables que contribuyen al éxito de las tareas profesionales. Por lo tanto los retos son críticos para tener éxito en nuestro trabajo directivo y organizativo, en el cual se dan algunas tareas técnicas, pero se trata sobre todo de dirigir personas y de organizarse personalmente.

Cardona y Chinchilla, siguiendo el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, proponen una utilísima clasificación de competencias directivas en tres grupos: competencias

estratégicas -orientadas al negocio- competencias intratérgicas -de desarrollo personal, muy necesarias para las relaciones y los procesos dentro de la empresa- y finalmente las competencias de desarrollo personal. Los retos desarrollan, específicamente, las competencias estratégicas.

Las competencias estratégicas buscan el posicionamiento de la empresa en el mercado. Están orientadas fundamentalmente a obtener mejores resultados económicos es decir lograr la eficacia, entendida como búsqueda de rentabilidad y beneficio. Aunque algunas competencias pueden considerarse como más específicas de una determinada función – como por ejemplo la orientación al cliente en el departamento de ventas- lo cierto es que en la actualidad, las necesitamos independientemente de la función en la que trabajemos.

Tabla 23-Competencias estratégicas que se pueden desarrollar al afrontar retos

Algunas de las competencias estratégicas que se desarrollan afrontando situaciones que requieren “poner a prueba” y afrontar situaciones distintas (es decir: retos),

Visión de negocio: es la habilidad para reconocer oportunidades para mejorar la competitividad y la cota de mercado.

Gestión de recursos: es la destreza para utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Orientación al cliente: es la facultad que facilita satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando los detalles de la relación comercial, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

Negociación: es el talento para lograr acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.

Mediante los retos desarrollamos competencias de modo más especial las estratégicas. En el siguiente apartado veremos cómo desarrollar las interpersonales y las intratéticas. Sólo cuando afrontamos nuevas situaciones, por ejemplo en el caso en que un competidor hace una oferta a nuestro cliente más rentable, pensamos qué prestaciones podemos añadir al servicio que le diferencien de ese nuevo intruso. Sólo cuándo hay un problema en producción y por lo tanto no se puede entregar a tiempo, desarrollamos la capacidad de negociar nuevos plazos y condiciones beneficiosas para las partes involucradas.

Los retos son el pan nuestro de cada día de los directivos, y debemos verlos como oportunidades: para diseñar mejores procesos, para servir mejores productos, y muy especialmente, para mejorar sus competencias. Es más: debemos crear entornos en los que las personas habitualmente se enfrenten a retos. No vaya a ser que nos suceda que muramos de éxito: como le pasó a Nokia, a BlackBerry o a tantas otras que tras descubrir y comercializar las mejores tecnologías o servicios del mercado, se hacen incapaces de retarse a sí mismas. Y alguien lo hace. Y desaparecen. Y esto no solo le pasa a empresas: nos puede pasar como profesionales, que justo porque sabemos mucho de un determinado ámbito, no buscamos el modo de asumir retos en otros ámbitos. Y nos anquilosamos. Y el cambio tecnológico, social o de entorno hace el resto.

Tabla 24-Aprender a Aprender

La empleabilidad no depende de lo que sepamos hoy: sino de la capacidad de aprender lo que será relevante mañana. La capacidad de aprendizaje es una meta-competencia. Es decir: una competencia que favorece el desarrollo de otras competencias. Y la adaptación recurrente a nuevos puestos, áreas geográficas o de gestión, nos obliga a seguir aprendiendo: a aprender a aprender. No es una afirmación redundante. Debemos fomentar que las personas aprendan cómo seguir aprendiendo. Cómo estar abierto a nuevas necesidades, tendencias y oportunidades. Cómo prever los cambios antes de que se materialicen. Y cómo reaccionar a ellos de modo adecuado. Y a capitalizar en esas oportunidades evitando los riesgos que con toda seguridad conllevan.

Segunda clave para el desarrollo de trayectorias sostenibles: Dar y recibir apoyo

Las trayectorias profesionales y vitales requieren de apoyo, que se manifiesta en protección, auxilio, acompañamiento. El apoyo es absolutamente necesario para afrontar retos con la confianza, autoestima, y seguridad necesaria. Los retos, por su propia naturaleza, suponen incertidumbre, y el apoyo facilita el convivir con esa incertidumbre, no rechazarla, y asumirla como requisito necesario para el crecimiento. El apoyo además facilita la creatividad en la generación de alternativas. El apoyo técnico puede recibirse a través de cursos y formación. Sin embargo, el apoyo moral, que es mucho más crítico, se materializa en la empatía con otros, que le escuchan, le ayudan a abrir horizontes, le facilitan descubrir las posibles causas de sus errores y de sus éxitos. El apoyo es especialmente crítico en situaciones de cambio: promociones profesionales, cambios de carrera, reubicación y movilidad geográfica-expatriación-, o paternidad. En una palabra, cuando un empleado, o uno mismo, debe afrontar retos, necesita apoyo. Si no, se perderá parte de lo que podría haber aprendido. O rehuirá los retos.

El apoyo proviene de las personas con las que se mantiene una relación recíproca de simpatía y ayuda mutua. Mediante estas relaciones aprendemos sobre nosotros mismos, sobre los demás, sus intereses y sus paradigmas y creencias, y sobre el mundo en el cual vivimos. Dando y recibiendo apoyo además desarrollamos hábitos como la empatía, el orden y la paciencia. Específicamente al dar y al recibir apoyo se estimula el desarrollo de las competencias interpersonales y las de eficacia personal. Las interpersonales son aquellas orientadas al desarrollo de la excelencia dentro de la organización, es decir, las que facilitan hacer que otros crezcan, aporten, aprendan. También, que entre unos y otros haya confianza. Estas competencias no se desarrollan sólo al recibir apoyo, sino también al prestárselo a otras personas. Es por ello que el beneficio de las relaciones de *mentoring*, por ejemplo, es siempre mutuo.

***Tabla 25-Competencias (Interpersonales)
que se desarrollan al dar y recibir apoyo***

Las competencias interpersonales se desarrollan en gran medida a través de las relaciones de apoyo mutuo. Algunas de las más importantes son:

Comunicación: es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de forma efectiva, empleando el canal adecuado, en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar las propias observaciones y conclusiones.

Delegación: supone lograr que los colaboradores dispongan de la información y recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

Coaching: del inglés *coach*, entrenador, hace referencia a la capacidad de ayudar a desarrollar el propio potencial, haciendo responsables a las personas de su propia trayectoria.

Trabajo en equipo: supone fomentar por parte de todos un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los distintos miembros del proyecto.

Las relaciones enriquecedoras también facilitan el crecimiento de las competencias de eficacia personal, que son las que facilitan el autocontrol y el liderazgo de la propia vida. Además, estas son indispensables para poder liderar a otros.

*Tabla 26-Competencias (de eficacia personal)
que se desarrollan al dar y recibir apoyo*

Las competencias de eficacia personal también se desarrollan a través de las relaciones interpersonales de enriquecimiento mutuo. Algunas de las más importantes son,

- **Pro-actividad:** una combinación de iniciativa y ambición
- **Autoliderazgo:** reflejado en un ejercicio de la toma de decisiones que demuestre autocontrol y equilibrio emocional.
- **Integridad:** como la capacidad de comportarse de manera recta y honrada en las diversas situaciones de la vida.

El fruto de una red de relaciones enriquecedoras es que las personas con más capaces de afrontar retos, de ser innovadoras, de crear con ello valor económico para la compañía, y de dirigir su trayectoria personal y profesional más eficazmente, manteniéndose empleables. Por lo tanto son capaces de abordar proyectos o circunstancias difíciles en las que la navegación requiere de esfuerzos conjuntos y de diversas áreas de especialización: las personas con redes de apoyo amplias, diversas, efectivas, son más capaces de apoyarse en el poder de decisión de otros, y generan confianza en que buscan el bien común. Con todo ello, una red fuerte y diversa de apoyo, mejora la toma de decisiones personales, facilita el desarrollo de un pensamiento complejo, y propicia la adaptación al cambio.

Especialmente en situaciones de crisis, así como en momentos de incertidumbre y cambio, el apoyo unido a la claridad y fortaleza del reto disminuye la aversión al error y supone una

gran ayuda en la toma de decisiones. Reto y apoyo son, por tanto, dos caras de la misma moneda cuyo efecto es claro y evidente: impulsar las trayectorias profesionales y fomentar la empleabilidad, aumentando así la eficacia de los mercados y las empresas.

Dónde recibir el apoyo: Una red de relaciones enriquecedoras

El apoyo debe recibirse de múltiples fuentes, y para ello las personas deben desarrollar redes de relaciones enriquecedoras. En un mundo en el que la complejidad ha crecido exponencialmente con ciclos de rápida aparición, desarrollo y cambios de productos, servicios y empresas, necesitamos más que nunca conocimiento diverso y holístico. Esta información ayuda a las personas a conocerse mejor, a crecer en inteligencia emocional y relacional, y a recabar información de mercado más certera y relevante.

Una red de relaciones enriquecedoras facilita así mismo conocer la empresa más allá de los límites de las propias responsabilidades, comprendiendo la interrelación entre las distintas unidades y departamentos y desarrollando la cooperación entre ellas. Como consecuencia crece una efectiva red de contactos dentro y fuera de la compañía.

En estos tiempos en los que las compañías crecen en diversidad, de composición generacional, y de pluralidad de conocimientos, la red de relaciones es crítica para comprender mejor qué aportan cada una de estas personas y como trabajar con ellas de modo efectivo. Por supuesto, para ello una red de relaciones ha de ser, en si misma diversa. Como dicen los americanos, las personas no deben “poner todos los huevos en la misma cesta.” O lo que es lo mismo, si uno pone todos los huevos en una misma cesta: sólo podrá cocinar una receta, la de siempre, y con poca variedad de color, textura y sabor. Si uno quiere

enriquecer la receta, hay que diversificar en los ingredientes: conocer y tratar con personas variadas, que puedan aportar distintos puntos de vista, con información variada, y en diversas aéreas: personal, familiar, lúdica y cómo no, profesional. Esas relaciones variadas y multiformes pueden y deben desarrollarse a través del trabajo en equipo y las relaciones entre colegas, y a través de la participación en foros y actividades sociales, y cómo no, en y desde el entorno familiar.

Tabla 27-Apoyo y Reto en el desarrollo de las Trayectorias Profesionales

La carrera ha muerto y están en alza las trayectorias. En ellas la personas deben decidir y tomar el timón de sus decisiones. Y para que las naves se dirijan a buen puerto, a través de un entorno incierto y cambiante, el trayecto debe contar con: situaciones que supongan reto y relaciones que fomenten el apoyo mutuo. Reto que faciliten la adaptabilidad para recorrer los tramos que requieren cambio, pensamiento complejo, y análisis profundos. Reto para desarrollar competencias estratégicas, que hagan valiosa su aportación allá donde las personas estén. Y apoyo, para poder afrontar esos retos con confianza y autoestima. Para que las personas sean capaces de discernir y aceptar las causas de sus errores y las de sus victorias, que en un caso y otro pueden estar dentro o fuera de uno mismo, y es importante que la persona pueda aislar y conocer. Para que las personas se conozcan mejor y puedan poner sus trayectorias profesionales en el contexto de sus trayectorias vitales, y haga que ambas creen sinergias en lugar de interferencias.

Reto y apoyo, que son dos caras de una misma moneda. La moneda de cambio para seguir avanzando en la trayectoria profesional y vida. O lo que es lo mismo, y parafraseando al poeta castellano nacido en Sevilla:

*“Caminante son tus huellas el camino y nada más.
Caminante no hay camino...sino estelas en la mar”*



❖ 3ª PARTE. Qué significa dirigir personas en la empresas – El verdadero liderazgo

Liderar es el arte de movilizar a los demás para alcanzar objetivos compartidos (Kouzes y Posner, 1987) y positivos, relevantes para las distintas partes involucradas en el esfuerzo común, aunque pueda ser por distintos motivos, no siempre evidentes y en muchos casos poliédricos. Hace poco leí el libro “Correr para vivir”³⁹. En este libro se explica la historia de Lopez Lomong: un niño “perdido” de Sudán, que después de haber sido secuestrado por los rebeldes de su país, y de escaparse y vivir diez años en un campo de refugiados de Kenia llega a una familia de acogida de USA con 16 años. Llega a su nuevo país con el sueño de correr en las Olimpiadas- de las que solo había visto unas imágenes en una ocasión en una TV que ni siquiera tenía acceso al tendido eléctrico sino que se nutría de una batería de automóvil. Una vez Lopez Lomong comienza a prepararse, desea correr en las Olimpiadas de Pekín para agradecer a su familia de adopción el esfuerzo que han hecho. Para agradecer a su nuevo país, USA, su acogida. Para honrar a su familia Sudanesa, a la que reencuentra después de 12 años de separación, tras haber vivido en el convencimiento de que todos estaban muertos. Para dar Gracias a Dios por todo el recorrido que ha hecho en estos años. Y para, con la notoriedad de haber participado en unas olimpiadas, en las que además fue el abanderado, ayudar a muchas personas en su país de origen y en otros países Africanos. Pues bien, liderar es ayudar a conseguir unos objetivos: en este caso, el del equipo Olímpico

39 <https://www.palabra.es/correr-para-vivir-0551.html>

de atletismo, el objetivo era el de conseguir una medalla. Pero los motivos de Lopez Lomong, con toda certeza, eran distintos de los de sus compañeros. Dudo de que los de sus compañeros tuviesen la misma carga emocional y valor social que los de Lopez Lomong, pero sí que con toda seguridad querían ganar la medalla olímpica por razones diversas y posiblemente multifacéticas.

Movilizar adecuadamente a los demás para alcanzar objetivos compartidos es crucial, especialmente en un contexto como el actual, que como ya hemos mencionado es complejo. Sin embargo el liderazgo es crucial para la sostenibilidad de cualquier actividad social y económica. Por ello las competencias de liderazgo deben fomentar a todos los distintos niveles: en la familia, instituciones sociales, educativas, y organizativas.

La mayoría de teorías distinguen entre dos tipos principales de liderazgo: el transaccional y el transformacional (Weber, 1947; Burns y Stalker, 1961; Bass, 1985). A estos dos modos de dirigir personas en realidad no deberían calificárseles de liderazgo, puesto que aunque tiene características de lo que denominaremos el “verdadero liderazgo”, son modelos incompletos. Estos dos tipos de *liderazgo* esconden reduccionismos similares a los ya mencionados al hablar de las distintas concepciones del trabajo. Básicamente, responden a la idea de que el valor del trabajo se mide en función del resultado económico que este genera para quien lo realiza. Según estas concepciones, cualquier acción que movilice a otros para conseguir este fin...sería lícitamente considerada como liderazgo. De nuevo, nos ceñimos a la noción de que el valor trabajo es mucho más que el valor económico generado para quien lo realiza, y que depende también de las necesidades que dicho trabajo satisface en el receptor, de las habilidades que desarrolla y el conocimiento que adquiere quien lo realiza, etc.

El verdadero liderazgo es el *personal*, el que los profesores Juan Antonio Pérez-López y Nuria Chinchilla⁴⁰ denominan *trascendente*. En breve repasaremos las características de este liderazgo y las diferencias con los anteriores.

Tabla 28-No es oro todo lo que reluce - el verdadero liderazgo

Identificar los rasgos característicos de cada *tipo de liderazgo* es crucial para aprender a desarrollar líderes holísticos: que fomentan la eficacia, el aprendizaje personal y colectivo y la generación de unidad. Al distinguir las distintas concepciones de liderazgo podremos saber las consecuencias que tiene el fomentar cada una de ellas, y optar, espero, por el modelo más completo y que más contribuye al desarrollo personal, social y empresarial: el liderazgo trascendente.

“Liderazgo” transaccional

Los líderes transaccionales son aquellos que aplican las «normas de la física newtoniana» de acción y reacción a las relaciones humanas de interacción. Estos líderes basan su comportamiento en estrictas reglas de recompensas, incentivos y promociones. Desde este enfoque, estos líderes animan a sus subordinados a actuar del modo adecuado, y si no lo hacen, les imponen el debido castigo. Este tipo de liderazgo se basa en el supuesto tácito de que los seres humanos son reactivos y pasivos, y de que carecen de capacidad de decisión y respuesta cuando se enfrentan a un problema o cuando se encuentran en estado de estrés.

El liderazgo transaccional se basa en una relación de dar y recibir mediante recompensas e incentivos extrínsecos, tales como

40 Chinchilla, Nuria y Pérez López, Juan Antonio (1990), “¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones”, Nota técnica FHN-216 de IESE Business School, Sept. 1990 (última edición 7/3/05).

la remuneración económica, la promoción y el reconocimiento. Los empleados reciben estas recompensas a cambio de su aportación, y los líderes tienden a incrementar dichos incentivos. En consecuencia, estos directivos se rodean de personas cuya prioridad es obtener recompensas a cambio de su trabajo.

Este tipo de liderazgo está muy extendido, incluso en las actividades más profanas en las que quizás no seamos ni siquiera conscientes de estar actuando con este tipo de presupuestos. Si el hijo saca buenas notas: se le recompensa. Si saca malas notas se le castiga. Si es un compañero de trabajo que tiene buenos resultados de ventas (por ejemplo) se le estima y se le aprecia. Si tiene malos resultados: se le aísla o ignora. Si es un alcalde que atrae riqueza a la ciudad: se le premia con el voto. Si la ciudad ha decaído en su capacidad de generar riqueza: se le castiga con el voto a la competencia.

Y actuando así generamos la percepción, quizá inconsciente, de que los resultados son lo importante. De hecho muchas personas hablan de la dirección por “objetivos” como la panacea de muchos males. Como si fuese un gran avance – y quizás lo sea respecto a otros modos quizás aún menos sofisticados. Sin embargo: dirigir por objetivos, premiar por resultados, puede llevar a cometer enormes injusticias, y a crear sistemas perversos de comportamiento y estructuras cortoplacistas e injustas.

Un gran avance basado en principios erróneos: el método científico en la dirección.

Los principios del liderazgo transaccional nacieron de un deseo de basar la gestión en principios científicos. Estos principios “científicos” se desarrollaron al inicio del siglo XX, después de la revolución industrial. La gestión científica resultó influyente

gracias a su búsqueda de la eficiencia y a que sus principios fundamentales parecían ser aplicables a empresas industriales automatizadas. En la obra *The Principles of Scientific Management* (Taylor, 1911), el autor argumenta que, ante la ausencia de control, los empleados trabajan lo menos posible y crean una dinámica colectiva que ralentiza las tareas del grupo para ocultar a sus superiores su verdadero potencial productivo. Del mismo modo, según el autor, si se permite que los trabajadores planifiquen su propio trabajo, el resultado empeora, ya que estos optarán por un modo poco esforzado de hacer las cosas en lugar de decantarse por el modo óptimo. Por tanto, la solución consiste en «aliviar» a los trabajadores de la necesidad de planificar sus tareas, especialmente aquellas con un componente intelectual. Por lo tanto, los empleados deben aprender de sus dirigentes la mejor forma de incrementar su producción en beneficio de la empresa.

Según Taylor, el mejor incentivo es el dinero o las recompensas económicas. Sus premisas sostienen que los empleados están interesados básicamente en lograr un nivel de ingresos acorde con el esfuerzo realizado, y esperan una paga justa a cambio de una jornada de trabajo también justa.

Por tanto, la modalidad de trabajo a destajo asegura que el esfuerzo individual se vea recompensado. Tal como (erróneamente) indica Taylor en su obra de 1911:

Es tan generalizada la holgazanería para este fin que difícilmente se encuentra a un trabajador competente en un gran establecimiento, tanto si trabaja por días o a destajo, mediante contrato u otra forma convencional, que no invierta una parte considerable de su tiempo en buscar cuánto puede bajar su ritmo de trabajo convenciendo incluso a su empleador de que va a buen ritmo...

Cuando se realizan registros precisos del trabajo realizado por cada persona y de su eficiencia; cuando el salario de cada empleado se incrementa según su nivel de mejora; y cuando aquellos que no mejoran hasta un cierto nivel mínimo establecido son relevados por otros cuidadosamente seleccionados, entonces, tanto la holgazanería natural como el bajo rendimiento sistemático pueden erradicarse.

Según este paradigma, el problema del desarrollo del liderazgo es exclusivamente una cuestión de incentivos: los directivos deben aprender a remunerar con una paga justa el resultado de una jornada de trabajo justa (Taylor, 1916, pág. 66). Los directivos que pretenden dirigir a empleados bajo los supuestos de este paradigma de liderazgo deben potenciar sus capacidades de negociación con el objeto de obtener el máximo beneficio posible de la influencia económica creada en tales circunstancias.

Tabla 29-El Método Científico de la Dirección se queda muy corto

Bajo el paradigma del método científico hay muchos comportamientos nobles, habituales y observables que son absolutamente inexplicables, y que se refieren al esfuerzo de persona a la que no se la va a poder recompensar por el trabajo que se les pide. **Y es un trabajo realizado con perfección, no es recompensable económicamente, porque va mucho más allá de lo que se puede pagar con dinero. Porque requiere de muchas tareas que no son especificables, ni medibles, ni pagables.**

Pensemos por ejemplo en un profesor de educación primaria. Habitualmente da clases a chicos y chicas de 7 y 8 años. Por lo tanto debe ayudarles a que lean con fluidez y entiendan lo leído. A que multipliquen y dividan. A que distinguan algunas formas básicas, como triángulos y cuadrados. Sin embargo, su trabajo en muchas ocasiones requerirá de acompañamiento afectivo: animar al alumno a que estudie más. Ayudar a que recupere unas clases perdidas por un resfriado. Aconsejar a sus padres como paliar los celos que el niño siente de su hermano. Fomentar que no diga mentiras, que valore la sinceridad, y que reconozca sus errores. Facilitar que deje or-

Cont...

denada su mesa en la escuela y que agradezca un pequeño servicio de otro compañero. Animar a que se disculpe por algo inconveniente que ha dicho o ha hecho. Etc. Si el directivo piensa que el maestro lo único que le mueve es la recompensa que recibirá, se hace muy difícil que valore (y por lo tanto muy posible que dificulte) que el maestro desarrolle todas estas tareas que son cruciales en su trabajo como educador y docente. Si se incentiva que aprendan a multiplicar y dividir: posiblemente a eso aprendan. A expensas de aprender muchas otras cosas.

Si un maestro, en este caso del ejemplo, exclusivamente actúa por la recompensa, si quien le dirige busca motivarle por el miedo que infunde un castigo, lo más probable es que la educación de los niños que tiene asignados sea deficiente, fragmentada, e incompleta, y que por tanto no consiga educar en el amplio significado de la palabra.

“Liderazgo” transformacional

El liderazgo transformacional da un paso más allá del transaccional, y se basa en el establecimiento de una relación de influencia profesional entre el líder y su colaborador. Los líderes transformacionales consideran que a las personas les interesan muchos aspectos de su trabajo, como la formación o el desarrollo de capacidades, y no solo las recompensas extrínsecas. Este tipo de directivos se rodea de gente con una fuerte motivación intrínseca. Son personas que se sienten recompensadas por el propio trabajo y por las tareas que les permiten desarrollar su creatividad y sus competencias, así como por la sensación de sentirse estimuladas intelectualmente (Betz y otros, 1989, pág. 26). Mientras que los empleados motivados extrínsecamente realizan su trabajo buscando recompensas y beneficios, las personas motivadas intrínsecamente trabajan incluso «en ausencia de consecuencias operacionalmente separables» (Aldrich y Pfeffer, 1976, pág. 12). Por tanto, el liderazgo transformacional no está en conflicto con el transaccional, pero resulta más completo y eficaz.

Según Chinchilla y Pérez-López (1990)⁴¹, un líder transformacional tiene la capacidad de:

[...] descubrir el talento y las aptitudes de sus subordinados. Percibe un potencial en los trabajadores del que ellos mismos podrían no ser conscientes, y posteriormente organiza y distribuye las tareas de forma que los productos potencialmente vendibles puedan producirse. La capacidad transformacional requiere una gran facultad para comunicar objetivos complejos a un elevado número de individuos, así como un conocimiento profundo de los puntos fuertes y las debilidades de cada persona.

El liderazgo transformacional se basa en el supuesto de que las personas tienden a buscar su crecimiento y que, por tanto, persiguen el modo de fomentarlo. Los líderes transformacionales son muy eficaces a la hora de involucrar a la gente en procesos de cambio, que requieren aportación intelectual e involucración en el proceso. El liderazgo transformacional tiene la capacidad de comunicar los beneficios que un cambio acarreará en términos de aprendizaje, disfrute y creación de oportunidades de desarrollo profesional a los trabajadores que se comprometen con este proceso de innovación.

El liderazgo transformacional puede conducir a comportamientos poco nobles, tales como los que afectan negativamente al entorno social o medioambiental, cuando estos conducen al propio aprendizaje o desarrollo, ya que el líder transformacional tiene en cuenta los resultados del proceso en sí mismo (el aprendizaje, el disfrute, el resultado del cambio) y no las externalidades que este genera.

41 Chinchilla, Nuria y Pérez López, Juan Antonio (1990), “¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones”, Nota técnica FHN-216 de IESE Business School, Sept. 1990 (última edición 7/3/05).

***Tabla 30-El liderazgo transformacional...
un avance que también se queda corto***

Los líderes transformacionales agotan su potencial cuando los proyectos de trabajo resultan monótonos y requieran aportaciones carentes de estímulos personales, como el aprendizaje o la diversión, de los que se han de involucrar. En estas circunstancias, los trabajadores no estarán dispuestos a hacer un «extra-esfuerzo» ya que para ellos no hay una recompensa adecuada.

Imaginemos un líder transformacional que trabaja en una empresa de servicios profesionales. Busca atraer a las personas con mejores expedientes universitarios, pues comprende que posiblemente tengan un gran interés en su propio desarrollo profesional. Además, posiblemente, les atraiga el reto: aprender, solucionar, enfrentarse a tareas complejas. Y si son jóvenes: pueden aportar el valor añadido de su energía, salud, y capacidad de entusiasmo. Y todo ello es estupendo. Sin embargo, el líder transformacional, una vez ha expuesto a sus empleados a distintos tipos de proyectos, una vez les ha ofrecido conocer diversos entornos, trabajar en varias configuraciones de equipos... se queda sin palancas con las que conseguir su implicación, el compromiso, y la involucración de estos empleados... que posiblemente con la experiencia y el conocimiento adquirido pueden ir a otras empresas en las que cobrar más, o aprender cosas distintas. O incluso pueden comenzar su propio negocio. Y todo esto con el consiguiente desgaste formativo, y con el riesgo de pérdida de clientes, y con el coste de atraer, seleccionar y socializar nuevas personas.

El Verdadero Liderazgo.

El verdadero liderazgo no necesita apellidos. Ni científico, ni transformacional, ni nada. Es, ni más ni menos, liderazgo. Y se basa en que las organizaciones son básicamente sistemas de cooperación que necesitan integrar las contribuciones de sus participantes individuales⁴². Esta formulación lleva implícitas las siguientes ideas: (i) los participantes deben ser inducidos a la

⁴² Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.

contribución; y (ii) los esfuerzos deben dirigirse hacia un propósito común. En este sentido, una de las funciones del líder es la de fomentar el deseo de contribuir a un fin colectivo. El primer defensor de este tipo de liderazgo fue Chester Barnard²⁵. Barnard consideraba que el factor fundamental para la creación de una organización exitosa es la elaboración de un propósito común que se convierta en un vínculo moral para sus participantes. Por tanto, el sello distintivo del líder consiste en que los demás lo asuman como el legítimo creador de códigos morales compartidos. Esto nos lleva a abordar el liderazgo trascendente.

El liderazgo verdadero se basa en una relación de influencia personal orientada a lograr una misión compartida que satisfice las necesidades de los clientes aportando valor al entorno. Todas estas características son muy relevantes. Y ninguna de ellas es suficiente en sí mismas: todas ellas son necesarias, y solo cuando todas están presentes, podemos hablar de un líder trascendente.

Tabla 31-El verdadero liderazgo... no necesita apellido

El verdadero liderazgo no necesita apellido. Es “el” liderazgo. Los anteriores eran solo sucedáneos. El líder basa su relación en la influencia personal orientada a lograr **una misión compartida** que:

Satisfice las necesidades de los clientes.- Las necesidades de las personas de orden fisiológicas (p.ej. dormir, comer, guarecerse), y psicológicas: conocimiento (p.ej. saber teórico y dominio fáctico), y afecto (p.ej. pertenencia a un grupo familiar, relación de amistad)

Aquí el test ácido es el siguiente: “Después de consumir - o de verse expuestos a - el bien (o servicio) que ofrecemos: ¿nuestros clientes están mejor que antes?” Si la respuesta es “no”: no hablamos de liderazgo personal, aunque genere beneficios económicos. Aunque entusiasme a los que allí trabajan. Aunque atraiga a muchos.

Cont...

Por ejemplo: si yo ofrezco crédito a personas que sé que no podrán devolverlo. Estas personas, en el medio plazo, estarán peor que antes de verse expuestas a mis servicios. Por lo tanto, un líder que fomentase este tipo de práctica no sería un verdadero líder. El mismo bien, un crédito a una persona que sí puede hacer frente a los pagos, puede denotar un liderazgo personal (por lo menos cumple este primer criterio de ayudar a satisfacer una necesidad del cliente).

Aporta valor al entorno. El verdadero liderazgo tiene en cuenta las externalidades de su trabajo. por lo tanto, tiene en cuenta las consecuencias de sus acciones en terceras personas, el entorno medio ambiental, etc. Si como hemos dicho un directivo ofrece un crédito a una persona, pero no tiene en cuenta que el tipo de negocio que hará con aquel dinero tiene consecuencias negativas en el medio ambiente –por ejemplo- no sería un líder personal o trascendente.

El líder trascendente es el que busca ofrecer un bien o servicio que ***Satisface las necesidades de los clientes, y a su vez aporta valor al entorno.***

Un líder busca empleados capaces de comprometerse con una misión que parece convincente tanto para la empresa como para los mismos trabajadores⁴³. De este modo el líder no solo influye en los demás mediante recompensas y sanciones, sino que también ofrece a los empleados tareas atractivas que les permiten aprender y desarrollar sus intereses y aptitudes, así como percatarse de que su trabajo tiene un efecto positivo sobre los demás. Estos líderes también permiten simplificar las condiciones laborales y la creación de una cultura empresarial que facilita a los empleados la atención de su familia y de otros compromisos personales ajenos al trabajo.

Los líderes facilitan que las personas sean capaces de pensar en las consecuencias de su trabajo, en beneficio que generarán (o detraerán) a otros individuos y a la sociedad en general. Al

⁴³ Perez-Lopez, J. A. (1996). *Fundamentos de la Dirección de empresas*. Madrid: 3a ed. Rialp.

reforzar estos aspectos del liderazgo, los directivos implican a los empleados en proyectos que ayudan a incrementar su capacidad profesional. Por tanto, los empleados conservan su atractivo para el mercado laboral a la vez que abordan su cometido común en la compañía.

Chinchilla y Pérez-López (1990) se refirieron en estos términos a este tipo de líderes:

No solo se preocupan de que las cosas se realicen para que la organización resulte eficiente o de que las tareas asignadas resulten más o menos atractivas a quienes deben realizarlas. Por encima de todo, quieren que la gente desarrolle su potencial y que interiorice la misión de la organización. Por tanto, su preocupación se centra en problemas tales como fomentar el sentido de responsabilidad entre sus colaboradores, de modo que sean capaces de actuar según el sentido del deber, etcétera.

El valor creado por los verdaderos líderes depende a su vez del valor de la misión que buscan alcanzar al realizar sus acciones⁴⁴. Una misión que va más allá del valor accionarial de la empresa y que abarca los intereses de todas las partes implicadas, tales como los empleados y sus familias, los clientes y la sociedad en general, se considera mucho más valiosa y atractiva que aquella misión que se limita a la maximización de beneficios.

Los verdaderos líderes consiguen lo que vulgarmente llamamos “que los empleados se pongan la camiseta”. Es decir, que los empleados asuman la misión de la empresa como propia, y que

44 Cardona, P., & Rey, C. (2006). Management by Missions: How to Make the Mission a Part of Management. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 164-174.

por tanto: afronten retos; busquen y propongan soluciones; y, en definitiva, vayan más allá de lo que es recompensable e incluso de lo que es beneficioso para el propio empleado.

Los líderes buscan fomentar objetivos prosociales, es decir, objetivos que benefician a otros: clientes, empresa, familia, etc. Las personas con dichos objetivos tienden a comprometerse con sus trabajos y a considerar que su empleo constituye un factor diferenciador en la vida de alguien (Grant, 2007). Los individuos con objetivos prosociales son capaces de llevar a cabo actividades incluso en ausencia de consecuencias beneficiosas para sí mismos, siempre que tales acciones tengan un efecto positivo sobre otros o satisfagan las necesidades de otra persona o colectivo.

Los verdaderos líderes fomentan que sus empleados tengan objetivos prosociales⁴⁵ (Grant, 2007) o trascendentes (Pérez-López, 1996). De este modo, el verdadero líder actúa repercutiendo positivamente en la vida y el rendimiento de terceros. Fomentar de estos objetivos realiza en dos etapas:

- En primer lugar, los empleados necesitan comprender cuál es el objetivo del directivo para que puedan ser motivados en aras de alcanzar un resultado (Pérez-López, 1985). Este objetivo no solo incluye la generación de un producto o servicio, sino también la finalidad que persigue el servicio y el tipo de necesidades que existirán en el proceso.
- En segundo lugar, una vez que los empleados comprenden el objetivo de los resultados, necesitan conocer su valor para sentirse motivados para alcanzarlo. Por tanto, para

⁴⁵ Adam M. Grant (2007) Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review* 32 (2), 393-417

desarrollar líderes trascendentes, los directivos no solo necesitan mostrar la existencia de resultados prosociales, sino también facilitar aquellas situaciones en las cuales los empleados puedan corroborar su valor.

Un verdadero líder comunica la existencia de resultados trascendentes a los directivos de varias maneras. Por ejemplo, los altos ejecutivos pueden tratar de compartir con los empleados ciertas informaciones sobre la empresa, tales como la explicación de por qué se han tomado algunas decisiones o qué dirección se ha marcado la compañía. Y, lo más importante: los directivos de mayor nivel pueden invitar a otros trabajadores a valorar los resultados, poniéndolos en contacto con los receptores de productos y servicios producidos por la compañía.

Tabla 32- "Donde fueras hicieras lo que vieras"...el bien se difunde

En mi propia investigación con varios coautores⁴⁶ internacionales, hemos recogido datos de diversos países para poder probar un modo experimental que los supervisores (jefes) fomentan la motivación pro-social de sus empleados. En concreto, recogimos datos en cuatro países culturalmente muy distintos, y también con situaciones político-sociales muy diversas: Brasil, Kenia, Holanda y Filipinas. Con estos datos pudimos demostrar que cuando el supervisor muestra interés por la integración trabajo familia de sus empleados, estos a su vez están más motivados a trabajar por razones pro-sociales. Esto no deja de ser una comprobación práctica de un principio básico de actuación "donde fueras haz lo que vieras", o lo que es lo mismo, el principio básico de reciprocidad, por el que según me tratan a mí, trato yo a los demás.

46 Bosch, M. J., Las Heras, M., Russo, M., Rofcanin, Y., & Grau i Grau, M. (2018). How context matters: The relationship between family supportive supervisor behaviours and motivation to work moderated by gender inequality. *Journal of Business Research*, 82(Supplement C), 46-55.

***Tabla 33- "Toma y daca" - los líderes que sirven
fomentan empleados que sirven***

En otra investigación con colaboradores (o mejor diría buenos amigos) internacionales hemos podido mostrar⁴⁷ que cuando el líder de mi líder muestra comportamientos de servicio, entonces mi líder también los muestra. Esto no queda ahí, porque además, en este caso yo me muevo más por motivos prosociales... y como consecuencia mi rendimiento (mediado por mi jefe) es mayor.

Es decir: lo mires por donde lo mires, si eres un directivo, el tener actitudes de servicio, tiene consecuencias positivas de diversas índole, y no solo con las personas que tienes a tu cargo directamente, sino también con otras que de uno u otro modo están en contacto con ellas.

Características del líder excelente: Es eficaz, favorece el aprendizaje y genera unidad.

Si bien a veces nos cuesta definir las características del buen líder...es muy fácil ponerse de acuerdo en las del mal líder: el que ordena; el que se apropia de las ideas y méritos de los demás; el que no agradece, ni reconoce, ni anima; etc.

Ha habido múltiples intentos por parte de investigadores de describir los comportamientos de los líderes que sus colaboradores, sin embargo ninguno tan profundo y comprehensivo como el del profesor Juan Antonio Pérez-López. El profesor Pérez Lopez indica tres características del verdadero líder: su eficacia, su generación de aprendizaje y que se hace acreedor de confianza.

⁴⁷ Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., Bosch, M.J. (under review) Serving Followers or Family? A Trickle-Down Model of how Servant Leadership shapes Follower Work Performance.

Liderazgo y eficacia

Desafortunadamente...este es el atributo en el que muchas personas se fijan cuando se habla de liderazgo: en su eficacia. Es más, en muchos casos esa eficacia se limita a la consecución de unos resultados económicos. Aquí aportamos una mirada más amplia: Eficacia en cuanto a la consecución del objetivo del puesto de trabajo, así como eficacia económica, es decir, aportación a la cuenta de resultados.

Tabla 34-La eficacia es muy importante: pero es un concepto que debe ser ampliado.

Cualquier directivo está inserto en una organización. Por ejemplo en una empresa farmacéutica, la eficacia de cualquiera de sus líderes debería medirse en términos de ¿En qué medida facilita este directivo que la empresa cumpla su misión de curar, de mejorar la calidad de vida, de acercar los medicamentos al público objetivo, de formar a los médicos que deben prescribirlos? por supuesto, no podemos olvidar la eficacia económica, ¿En qué medida la gestión de este directivo aporta a la cuenta de resultados?

Ambas medidas de eficacia pueden parecer en contraposición. Y a veces pueden estarlo. Eficacia económica y del servicio pueden estar en contraposición cuando se trata de hacer accesibles los medicamentos a personas con pocos medios adquisitivos. O cuando se trata de monitorear la seguridad de un medicamento más allá de lo estrictamente legal, de modo que se garantice en la mayor medida que sea posible el que esta sea eficaz y seguro. O cuando se trata de estudiar los efectos adversos o de reconocer que un fármaco de la competencia tiene mejores resultados en algunas de las categorías. Etc.

¿Cuál de las medidas de eficacia debe prevalecer? ¿Existe una regla infalible de decisión? quizás la única es la que dicte la conciencia... Es decir: ¿Cómo querría yo que actuaran los directivos si fuese yo, si fuese mi madre, quien está tomando esa medicación o quien tuviese que tomarla en el futuro?

Cont...

Claramente: ser directivo no es sencillo... Nadie dijo que lo fuese... y si existiese una regla de actuación universal, un algoritmo de decisión infalible: no haría falta los directivos. Bastaría con un programa informático. Ni siquiera haría falta la legislación... Sin embargo directivos y legisladores son necesarios. Los directivos para tomar las mejores decisiones de que sean posibles. La legislación para asegurar un mínimo y evitar abusos. El directivo debe buscar el mayor bien posible. El legislador debe evitar el mal en la medida que sea factible. Cada uno tiene su papel.

Maximización, la palabra maldita

Un grave error que se ha introducido en el mundo de la dirección de empresas, de la dirección de personas es la palabra: Maximización. Es un concepto, perverso. Maximizar es un concepto malévolo por varias razones: 1) porque es atractivo; 2) porque es irrealizable; 3) porque fomenta muchas decisiones erróneas.

Elaboremos un poco más en este pernicioso concepto ampliamente difundido:

- 1) Es atractivo porque da la sensación de seguridad. “Sé lo que hago y sé el fin que persigo” Sin embargo en la vida, pocas veces el objetivo es único. Habitualmente hay una suma de objetivos, que han de estar equilibrados. Por ejemplo, cuando voy a comer: por supuesto quiero alimentarme. También quiero disfrutar del buen gusto y presentación de los alimentos. Además puedo querer aprovechar para generar relaciones, personales o profesionales. Y no en pocas ocasiones quiero tener en cuenta el aporte calórico y mantener a raya el que me engorde. ¡Ah! y no olvidemos los aspectos referentes a la salud: que no sean transgénicos, o que no contengan colesterol, o que no aporten grasas saturadas, etc.

- 2) Sin embargo es un concepto irrealizable. Porque maximizar algo, desde el punto de vista matemático es exclusivamente factible cuando se conoce exactamente la función a maximizar. Y claro, si hablamos de maximizar beneficios, por ejemplo (que es de lo que habitualmente se habla) el problema es: ¿De qué dependen los beneficios EXACTAMENTE? No de modo aproximado (ventas, costes, etc...) sino exactamente. Cuáles son los coeficientes de cada una de esas variables. Imposible saberlo. Solo podríamos deducirlo a posteriori... y haciendo un reduccionismo donde hubiese un término de “otros”... es decir, de variables desconocidas que tendríamos que agrupar –y posiblemente tendrían un peso significativo. Cosas a las que habitualmente nos referimos como “suerte” - o mala suerte. Como por ejemplo que se devalúe (o se revalorice) el dólar. O que haya un tornado en el país. O que los Chinos entren en una guerra arancelaria con los Americanos. En fin, variables sobre las que tenemos una influencia nula, y por lo tanto, no podemos maximizar –aun en el supuesto que lleguemos a conocerlas.

Así pues, dejemos de hablar de maximizar, de optimizar una función que no conocemos. Es insensato. Irrealizable y perverso. Pero es que aún hay más...

- 3) Es un concepto que lleva a tomar (muchas) decisiones erróneas.

Cuando se piensa en maximizar, hay un tema no menor que es el decidir: En qué horizonte temporal hay que maximizarla. ¿En un año? ¿En dos? ¿Una década? Y esto es aún más pernicioso, porque si el horizonte temporal es un año – o un trimestre en muchos casos: las decisiones pueden contribuir enormemente a destruir las condiciones para seguir operando en el mercado. O peor aún: si

el horizonte temporal es el que “a mí”, como directivo, me interesa. Me interesa: porque me jubilo. Porque tengo pensado dejar esta compañía. Porque... “hay elecciones y debo maximizar votos”. En fin, es un concepto perverso.

Tabla 35-Maximizar es muy fácil...y muy peligroso

Recientemente les planteé a mis alumnos la siguiente cuestión: Imagina que eres el CEO de la empresa farmacéutica (por seguir con el mismo ejemplo que mencionábamos en el apartado anterior). Te queda solo un año de mandato antes de tu jubilación, y dependiendo del valor en bolsa (imaginemos que cotiza), tendrás un paquete retributivo mayor o menor... ¿Qué se te ocurre que puedes hacer para aumentar el valor de la acción en ese año? Las ideas fueron múltiples:

-Recortar la inversión en I+D de desarrollo de nuevos productos. (Esta fue la idea más importante y ampliamente apoyada). El I+D de una farmacéutica solo rinde a largo plazo. Es incierto. Y en muchos casos errático. Así que durante un año años no hacemos I+D: no tendrá repercusión en los beneficios pero sí en los gastos.

-Vender alguna de las filiales que tenga un producto en fase 2 o 3 (es decir: que todavía no genera beneficios, pero podría hacerlo en el horizonte de dos o tres años...cuando yo ya no esté allí)

-Recortar puestos de trabajo en áreas que no estén directamente relacionadas con marketing y ventas, como por ejemplo servicio al cliente y calidad. En caso de que se produzcan errores o daños... estos tendrán repercusión cuando yo me haya ido.

-Recortar cualquier proyecto de formación y desarrollo que no esté directamente ligado a las ventas a corto plazo.

-Estudiar los mercados y ver si estamos sirviendo algún segmento, territorio, etc... que no sea rentable (aunque necesiten de nuestros medicamentos)

-Recortar los beneficios sociales de nuestros empleados (comedor, aportaciones a la jubilación, etc).

Cont...

-Buscar modos de alargar las amortizaciones de modo que los beneficios reportados sean mayores.

etc....

La verdad es que las ideas eran múltiples... unas más elaboradas y otras más burdas. Todas ellas legales. Todas ellas, en principio, podían llevar a aumentar el valor en bolsa en los dos próximos años. Y todas ellas, en un horizonte mayor al año, podían descapitalizar completamente a la empresa.

Total, que maximizar es en primer lugar una falacia. En segundo una insensatez. Y en tercero un concepto pernicioso y peligroso.

Liderazgo y aprendizaje

El aprendizaje es el proceso a través del cual se modifican y adquieren habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores que llevan a tomar decisiones y ejecutarlas de modo distinto a como se haría antes de adquirir dichos conocimientos, destrezas, etc.

De aquí podemos deducir dos características del aprendizaje:

- 1) **La primera y más importante es que el aprendizaje no siempre es positivo.** Lo repito, por si crees que es un error de transcripción: *el aprendizaje no siempre es positivo* (¡ahora lo pongo en cursiva en lugar de negrita!). Es muy fácil verlo en un ejemplo llevado al absurdo. Imaginemos que yo crezco en un entorno mafioso, en el que aprendo a intercambiar “favores” a cambio de “protección”... ¿Aprendo? Casi seguro. Aprendo a sobornar, a extorsionar, a amedrentar, a ocultar, a mentir. Y si soy hábil, acabo haciendo todas esas cosas con cierta perfección. Y son negativas. Por lo tanto he aprendido, puesto que sé hacer cosas, pero es un aprendizaje nocivo, negativo.

- 2) **La segunda es que es tan importante “desaprender” como lo es aprender.** “Desaprender,” un concepto extendido y atractivo, no es otra cosa más que estar dispuesto, estar abierto, a adquirir nueva información y habilidades. Y desaprender es muy necesario, dado que, en el entorno en el que nos movemos hoy en día, que como hemos dicho es aceleradamente cambiante, abierto y transparente... algunos de los comportamientos que eran eficaces y operativos en el pasado... pueden no serlo hoy. Y esto es a veces difícil de asumir.

Tabla 36-La necesidad de desaprender: el caso de la Banca

Pensemos en los cambios que deben afrontar los bancos y los que en ellos trabajan, y en la necesidad de desaprender que esto comporta. Actualmente los bancos, deben encarar la amenaza que presentan la rápida proliferación de las *Fintech*. Algunas empresas de *Fintech* aprovechan un entorno falto de regulación debido a que los cambios tecnológicos han favorecido la aparición de servicios de un modo más rápido que la capacidad y el conocimiento para regularlos. Así pues, algunos bancos han tenido que “desaprender” sus modos de funcionamiento habitual, que eran el de competir con nuevos *players*, y en muchos casos están invirtiendo en ellas ya que ofrecen soluciones novedosas como: plataformas de inversión robotizadas, préstamos con costes muy bajos o nuevas iniciativas en medios de pago.

Por otra parte, las entidades bancarias deben afrontar la *transformación digital*, mejorando la experiencia de los usuarios que se espera que en los próximos sea una ínfima parte de los clientes los que acudan físicamente a las sucursales, aunque necesitarán los mismos (o más) servicios.

Adicionalmente, lo Bancos deben implantar proyectos de *RPA* (Robotics Process Automation) para simplificar tareas repetitivas; inteligencia artificial para tomar decisiones sencillas; y *Chatbots* para dar respuestas eficaces de modo rápido a los clientes.

Al mismo tiempo deben afrontar la migración de todos los sistemas a entornos *cloud*, la *ciberseguridad* o el análisis de los datos (*big data*), que pue-

Cont...

de suponer un ahorro de costes y un cambio de paradigma para un sector muy tradicional, mientras que las *criptodivisas* (e.g. Bitcoin) y la tecnología que hay detrás como Blockchain o Tangle, ofrecen a los clientes la oportunidad de acceder a productos a un coste más reducido huyendo de complejas y caras infraestructuras tecnológicas de los bancos.

En definitiva, los bancos y sus empleados enfrentan un entorno en el que muchos de los comportamientos y reglas de decisión establecidas pueden llevar a decisiones erróneas y destructivas. Este es el caso de los bancos. *Mutatis mutandi*...esto podríamos aplicarlo a otros entornos.

Aplicar las reglas del pasado a un entorno diametralmente distinto: es insensato e ineficaz. Así pues requiere desaprender. Hay que olvidar las reglas que regían antes, huir de romanticismos estériles que se lamentan de que “el pasado fue mejor”, y aplicar las normas adecuadas al entorno que rige ahora. Y eso crea incertidumbre ya que las consecuencias de lagunas acciones están aún por demostrarse, y es por lo tanto un entorno incierto, de prueba y error. Aunque el mayor error puede ser el de no desaprender.

Del error *no siempre* se aprende.

Una de las frases insensatas que de vez en cuando se oyen es “del error siempre se aprende.” Es un mantra...pero no es verdad. O por lo menos no siempre se aprenden cosas positivas (como decía un par de párrafos antes: el aprendizaje no siempre es positivo).

Vamos a analizar lo que de verdadero tiene la afirmación “del error siempre se aprende” y lo que de erróneo conlleva, para así llegar a algunas conclusiones sobre cómo los líderes pueden fomentar el aprendizaje. El objetivo de estas reflexiones es el de deducir algunas claves para que el líder fomente el “aprendizaje positivo” y “desaprender” y para ello aproveche el error como compañero inevitable (por lo menos al 100%) en este proceso.

Tabla 37-Liderazgo y error

No hay error donde no hay decisión, ni cambio, ni mejora. Las máquinas no se equivocan. Porque las máquinas no deciden. No voy a entrar en esta discusión en profundidad... pero las máquinas no son libres, y solo quien es libre tiene el privilegio de errar. A menudo decimos “errar es humano”. Y así es. Pero cuando nos referimos a dicho aforismo a veces olvidamos que la expresión latina completa es: *errare humanum est, sed perseverare diabolicum*; que traducida literalmente significa: “errar es humano, pero perseverar (en el error) es diabólico.” Así pues, el verdadero líder debe crear entornos de aprendizaje, en los que las personas afronten retos, y aprendan de ellos, y por lo tanto sean más eficaces y capaces de aprender. Y de rendir. Y con todo ello sean más eficaces y estén más motivadas.

Vayamos por partes. Entendamos **por qué el error puede facilitar el aprendizaje:**

- a. El error nos saca de nuestra zona de confort, llevándonos a analizar las causas: ¿Qué debería haber hecho distinto? ¿Qué debo tener en cuenta la próxima vez? ¿Por qué no lo he tenido en cuenta en esta ocasión? ¿Cómo puedo evitar que en una situación similar, por ejemplo de cambio de entorno, me suceda el no percatarme del cambio de condiciones?
- b. Podemos errar precisamente por habernos aventurado a nuevas situaciones. En este caso, el error puede llevarnos a consideraciones similares a las anteriores, en las que es además más plausible que estemos dispuestos indagar, ya que nos hemos arriesgado a una nueva aventura y por lo tanto podemos estar más predispuestos a recoger información que nos sea de utilidad en el futuro.
- c. El error puede hacernos más conscientes de que nos falta información, de que hemos hecho conexiones erróneas, que nos han faltado datos en nuestro análisis.

Sin embargo, **del error no se aprende (algo positivo) cuando:**

- a. Se atribuyen las causas del error a elementos externos, no previsibles ni controlables. Es decir, cuando se piensa que los resultados negativos son consecuencia de factores imprevisibles, de la mala intención de otros, del azar, o de cualquier otra situación que no se puede dominar. La consecuencia es clara: si no puedo actuar sobre las causas que han producido el error, no hay nada que deba cambiar en mi actuación, en el proceso, etc. Como máximo, deberé intentar que a futuro no se produzcan interferencias con esas causas –cuestión en muchos casos no es posible porque como hemos dicho los factores externos pueden ser imprevisibles y estar fuera de nuestro alcance de actuación.
- b. Se enmascara el error por miedo a las consecuencias que pueda tener en la integridad y el bienestar personal. Este encubrimiento puede ser fruto de la expectativa de que los efectos del error se desvanecerán, o no se repetirán, o nadie se percatará. O por lo menos, que a uno mismo no le culparán por lo sucedido. En cualquier caso el resultado de esta táctica es que no se analizan mejores modos de afrontar el futuro, ni las causas verdaderas del error en el pasado. El esfuerzo se pone en exculparse de lo sucedido, pasar página e ir a lo siguiente.

Del error no siempre se aprende: el caso de los errores médicos.

Según el Doctor Kiani, especialista mundial sobre seguridad médica⁴⁸, “en torno a tres millones de personas mueren cada año por equivocaciones u omisiones de los profesionales sanitarios”. Una investigación llevada a cabo por la Universidad John Hopkins concluye que en torno a 250.000 estadounidenses mueren cada año por errores médicos, lo que convierte este factor en la tercera causa de muerte del país, solo por detrás del cáncer y los problemas cardiacos. En una noticia del año 2015 el Washington post anunciaba a sus lectores que “la mayoría de los Americanos recibirían por lo menos un diagnóstico erróneo durante su vida”... con la explicación, aún menos alentadora, de que en la mayoría de los casos dicho error no se conocería hasta la consiguiente autopsia.

Según el doctor Kiani, entre 25.000 y 35.000 españoles morirían cada año por errores médicos. “Eso implica que alrededor de 600.000 españoles sufren algún tipo de daño por la equivocación de un profesional sanitario, ya que el número de afectados tiende a ser 20 veces superior al de los muertos”, añade.

Sin embargo los errores médicos son difíciles de reconocer por parte de los propios profesionales⁴⁹. No hacerlo constituye una violación ética de gran magnitud, que sin embargo es bastante corriente. Y se entiende puesto que su reconocimiento podría llevar a consecuencias nefastas para quien lo reconoce.

¿Cómo pueden los líderes y las instituciones facilitar que se reconozcan los errores médicos?

- Con políticas y procedimientos claros de cómo afrontar el reconocimiento de dichos errores.

Cont...

48 Entrevista al Doctor Kiani a El confidencial (30.3.2017) tras su participación en el Congreso Nacional de Hospitales y Gestión Sanitaria, celebrado en Sevilla los días 29,30,31 de Marzo del 2017

https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2017-03-30/errores-medicos-muertes-evitables-espana-protocolos_1357399/

49 Edwin A. Non-Disclosure of Medical Errors an Egregious Violation of Ethical Principles. Ghana Medical Journal. 2009;43(1):34-39.

- Formando a los médicos y personal sobre el modo de afrontar dichas situaciones.
- Ofreciendo apoyo y acompañamiento al profesional que debe reconocer su error.
- Creando comités que ayuden en el estudio del análisis de las causas y la prevención de las mismas.

De todos modos, más allá de su experiencia y conocimientos, la clave para evitar este tipo de muertes consiste en la entrega absoluta al paciente. “Si amas al paciente, entonces encuentras la tecnología que hace falta implementar y los procesos que necesitas desarrollar” afirma el Doctor Kiani.

Liderazgo, error, y aprendizaje

El verdadero líder debe fomentar que las personas asuman retos. Ya hemos hablado en las páginas anteriores de que el desarrollo de competencias requiere de retos. Erróneamente se dice a menudo que los líderes “han de motivar.” No es cierto: las personas han de venir motivadas de casa y encontrar entornos en los que seguir motivados. Y eso sí es responsabilidad del líder: crear entornos en los que las personas puedan seguir motivadas. Y un elemento indispensable para que eso suceda es que tengan oportunidades de aprendizaje, de reto.

Así pues, los líderes han de crear entornos en los que las personas puedan asumir retos, y por lo tanto, aprender, crecer en competencias. Y eso en sí es motivante. No es posible aprender sin afrontar retos. Y los retos, por su naturaleza engendran incertidumbre y riesgo. Y cuando uno arriesga... a veces gana, y a veces pierde. Por lo tanto, liderazgo y error son inseparables. Si un líder quiere fomentar que las personas aprendan, debe tolerar que las personas yerren. Un líder no quiere que sus colaboradores fallen, pero sí que sabe que el error es compañero inequívoco del proceso de aprendizaje.

Y como hemos dicho antes, las personas, para asumir riesgos deben sentir acompañamiento. Apoyo. Protección. Los americanos hablan de “*psychological safety*” que se refiere a la certeza de que no se desprenderán consecuencias negativas si uno, en su derecho y deber de arriesgar, fracasa. Por lo tanto, para favorecer que sus colaboradores aprendan, debe crear un clima de seguridad, de confianza, en el que las personas estén dispuestas a arriesgar, de modo que puedan aprender, también en el caso de que fallen y no consigan las metas propuestas. Pero de esto hablaremos más a fondo en el siguiente epígrafe.

Así las cosas: el líder debe crear oportunidades de riesgo asumible. Adecuado a la persona. No para todos igual. Y ahí radica parte de la complejidad. Y del reto para el propio líder: entender las distintas capacidades y circunstancias de sus colaboradores. Y sus ciclos vitales y profesionales. Y sus intereses.

En la Ilustración 1- Potencial y Rendimiento el indico una clasificación que puede ser útil a la hora de pensar en el tipo de empleados a los que podemos estar dirigiendo. Y en Ilustración 2- Tareas adecuadas para el desarrollo de Talento indico el tipo de retos que puede ser adecuado plantear a cada uno de los perfiles indicados. Lógicamente, esto es una simplificación. Pero puede ayudar, por lo menos a ser conscientes de que no es “café para todos”. Y que el que para uno es adecuado, para otro es excesivo. O insuficiente. Y que lo que es adecuado para uno hoy, puede no serlo mañana.

En primer lugar observamos en estos cuadros hablo de potencial y rendimiento. Potencial es el recorrido de aprendizaje que pensamos que la persona puede previsiblemente afrontar en el futuro. Y rendimiento... es: rendimiento. En sentido amplio y profundo. No siempre económico ni siempre medible con precisión.

A los que no tienen potencial ni rendimiento les llamo “agujeros negros.” Podemos argumentar que no todos en nuestros equipos, en nuestras empresas, son ni pueden ser “estrellas”. Que a veces nos toca trabajar con gente “mediocre”. Lo que los americanos llamarían “average Joe”: una persona anodina, insustancial, sin especial interés especial por nada en particular. Pues muy mal. Debemos trabajar con estrellas. Mi secretaria debe ser una estrella. La investigadora senior otra. El jefe de ventas nacional otra. La recepcionista otra. Cada uno en su puesto. Con su responsabilidad. He de conseguir que el trabajo les motive, que el servicio que ofrecemos a otros les motive, que estén dispuestos a aprender. Si no lo consigo, es que yo, como líder he hecho algo mal. O que no son las personas adecuadas para el puesto. Y es que si tengo secretaria: debe ser una secretaria estrella. Si trabajo con una investigadora: debe ser una estrella, una joya. Cada una con sus características. Distintas. Pero ambas importantes. Y si yo como líder lo estoy haciendo mal: debo rectificar el rumbo y hacerlo bien. Y si la persona no es la adecuada...debo permitir (¡facilitar!) que deje el barco.

Habitualmente a mis alumnos les planteo el desarrollo de los empleados en términos futbolísticos. Porque ellos y yo lo entendemos más fácilmente así. Empecemos por las futuras estrellas. Aquí tenemos al futuro “Mesi.” Al chico joven de la cantera, que apunta maneras. A mi **futura estrella**. Que está en forma. Que ha demostrado carácter. Que pone la garra necesaria y cuando se le dan minutos demuestra que los aprovecha. ¿Qué retos le vamos a dar a este? Porque es importante que se asiente en sus conocimientos, que desarrolle sus competencias, que cree vínculos con los demás miembros del equipo. Pero si el reto que le propongo es excesivo: lo puedo quemar delante de la afición. Y de los medios de comunicación. Puedo minar su confianza y su reputación. Puedo provocarle pánico ante los desafíos. Puedo generar rechazo en sus compañeros.

Por otra parte, si ahora ya le ofrezco “todo”, si ahora ya lo experimenta “todo”... ¿Que carta me guardo debajo de la manga para cuando ya sea una estrella? Esto le sucede a muchas compañías en su avidez por atraer personas con alentó. Las atraen a las compañías, les ofrecen “fast tracks”, les ponen en programas de “high potentials”... ¿y después qué? algunas de estas empresas, algunos de estos líderes, se quedan sin bazas que jugar después de haber hecho esto, y entonces se preocupan, e incluso enfadan “porque les hemos dado todo... y ahora se van”. Efectivamente: se van porque ya se lo han dado todo, y ahora no queda nada por descubrir. Por experimentar, por aprender. Hay que tener en cuenta este peligro. Y asumirlo del mejor modo posible.

Ilustración 1- Potencial y Rendimiento

Potencial	Alto	Futuras ESTRELLAS. Ha demostrado actitud, garra, pasión, y capacidad técnica. Puede aprender y quiere. Y tiene las condiciones físicas adecuadas. Ahora su rendimiento no contribuye: pero lo hará en el futuro. hay que darle oportunidades	ESTRELLAS. Tienen alto rendimiento y aún pueden aprender más. Hay que seguir preparándoles para asumir retos mayores. Hay que asegurar que no los quemamos pidiéndoles retos por debajo de sus posibilidades simplemente “porque son los que nos solucionan todo”. Hay que asegurar que ni se aburren, ni se asientan, ni se encumbran.
	Bajo	Agujeros negros. Tienen poca capacidad – o tienen mucha pero mala actitud. En cualquier caso: su situación es la de consumidores de energía sin ser capaces de generarla.	ESTRELLAS en extinción. Ya han llegado a su cumbre. No desean, ni pueden, llegar más alto. Ya han sido balón de oro cinco años. Y ahora pueden transmitirle a las futuras estrellas su saber. Pueden crear el clima necesario en el vestuario.
		Bajo	Alto
Rendimiento			

Los retos para el desarrollo de las “**estrellas**” son muy distintos. Las estrellas ya están rindiendo. Siguen teniendo potencial. Y el grave riesgo es darles más trabajo del que pueden asumir. Darles trabajo que deberían sacar adelante los “agujeros negros,” y que me quita tanta energía el que lo asuman ellos...que acabo dándolo a quienes lo harán rápido y eficientemente. Y esto es peligroso porque posiblemente ese es trabajo que no suponga reto, que no favorezca el aprendizaje, pero sí que consuma esfuerzo. Y puedo quemar a mis estrellas. Puedo además estar siendo injusto con ellos. Así que hay que evitar esta situación. Por fin está el bonito desafío de trabajar con las “**estrellas en extinción**.” Ya no tienen potencial de aprendizaje, entendido como capacidad de asumir retos mayores. Ahora el objetivo es seguir haciéndolo bien, adaptarse a las circunstancias, crear una cultura de oportunidades para otros, Etc. Y el mejor reto que puede presentárseles es el de transmitirle su conocimiento, sus experiencias, a las futuras estrellas. Y en ese proceso de transmisión de conocimientos y experiencias: aprender de esas futuras estrellas. Posiblemente los que llamo “estrellas en extinción” porque no tienen ya un gran potencial, pueden ayudar a los que sí lo tienen a desarrollar competencias interpersonales – de trato al cliente, o a otros empleados, de trabajo en equipo, etc. Además pueden ofrecerles ese acompañamiento y apoyo que hemos dicho que es absolutamente necesario para que afronten retos.

Ilustración 2- Tareas adecuadas para el desarrollo de Talento

Potencial de éxito	Alto	Futuras ESTRELLAS Partidos fáciles de Copa del Rey. Que se pueda lucir, y aprender, y haya pocas posibilidades de perder, de exponerse negativamente a la opinión pública.	ESTRELLAS Partidos difíciles. Nos la jugamos a una carta. Con mucha exposición: a medios, a la opinión pública, etc. También alguno fácil...para que se luzca
	Bajo	Agujeros negros Debo evitar que se asienten en el equipo. Hay que buscarles una salida. En el filial. Cedidos. En otro equipo. Si por justicia debo darles minutos en algún momento: ha de ser que tengan poca visibilidad y poco riesgo. Lo mejor es trasnpasarlos cuanto antes.	ESTRELAS en extinción Partidos difíciles. Nos la jugamos a una carta. Con mucha exposición: a medios, a la opinión pública, etc. En los fáciles le dejo que descanse. No arriesgo una lesión. Le pido que deje espacio a mi futura estrella. Le pido implicación en su desarrollo.
		Bajo	Alto
Riesgo			

Liderazgo y compromiso

Es responsabilidad del líder fomentar el compromiso de las personas con el proyecto, su deseo de contribuir, por el valor del proyecto en sí. El compromiso, y el deseo de contribuir, se manifiestan en las respuestas ante dificultades u oportunidades de ofrecer un mejor servicio a un cliente final, a otro empelado, o de mejorar la eficiencia del sistema de producción, entre otros. Y en un entorno cambiante como el actual, el compromiso y el deseo de contribuir son más relevante si caben. Porque ya no es posible atenerse a unos procesos, a unas descripciones previamente establecidas. Porque las reglas cambian constantemente. Y lo necesario es estar comprometido con el servicio, con la necesidad que se quiere satisfacer. Y ese compromiso lleva a buscar el mejor modo de hacerlo.

La confianza es un mecanismo de estabilidad y gobernabilidad en las empresas a todos los niveles. Al hablar de confianza me refiero⁵⁰ a la certeza que se tiene en situaciones de vulnerabilidad y dependencia económica de que el comportamiento de la otra parte será adecuado y buscará el bien mutuo evitando el abuso. Esta expectativa facilita la cooperación entre ambas partes, así como la búsqueda voluntaria de ganancias compartidas. En las situaciones de liderazgo se da, por definición, una relación jerárquica. Es decir, una situación de desequilibrio de poder, en la que el superior tiene acceso a recursos, económicos y poder de decisión, que bien pueden favorecer o perjudicar a sus colaboradores. Así pues, la relación de confianza es absolutamente necesaria para que los colaboradores estén dispuestos a contribuir, a buscar las mejores opciones para resolver contingencias, complejidades, imprevistos. Ya que, estos, por definición, no pueden ser descritos en puestos de trabajo ni exigidos en la más purista de las tradiciones. Sin embargo los líderes, y las empresas en general, necesitan que las personas estén dispuestas a actuar con libertad y deseo de contribuir, ante dichas situaciones. Que, por otra parte, son comunes.

Pero ha de ser una confianza...en su justa medida. Es decir: puede haber un exceso de confianza, al igual que puede haber una falta de confianza. El exceso de confianza se da cuando la parte que está en inferioridad de poder sabe que la otra parte no hará uso de su poder, aun en ocasiones en que justamente podría, debería, hacerlo. Esto lleva a situaciones tan nefastas como el caso del abuso, aunque pueden tener distintas manifestaciones.

50 Basado en una definición de Hosmer, 1995: *Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics.*, Academy of Management Review (Vol. 20, pp. 379): Academy of Management.

En la Ilustración 3- Consecuencias de la (sobre-infra)-Confianza y Encaje con la Misión, una vez más hago una simplificación de las reacciones que pueden darse ante el exceso de confianza, o la falta de confianza. En este caso lo analizo en su interacción con el encaje, entendido como la comunión con los valores de la empresa. El cuadro trata de ser auto-explicativo. Pero algún apunte: las etiquetas tratan de ejemplificar el tipo de reacción que cada situación suscita, sin pretender ninguna afrenta a los empleados de los clubs de campo ni a los funcionarios. Pero pienso que en el lenguaje popular entendemos bien a qué nos referimos.

- La reacción que califico de “**Funcionario**” responde a una situación de exceso de confianza –no les van a echar, no les van a sancionar...- y a la vez falta de encaje – sus valores, sus intereses pueden estar lejanos a los de la organización. Por lo tanto su reacción es la de inactividad, falta de interés. Acata las ordenes y sigue las reglas, pero sin hacer de su trabajo un servicio, ni buscar la mejora de las operaciones ni de la eficacia.
- Los “**Empleados del Club de Campo**” son aquellos que, al igual que los “Funcionarios”, viven en una situación de exceso de confianza –no les van a echar, no les van a sancionar... quizás porque han acumulado ellos mismo mucho poder, incluso porque son los dueños de la empresa... o los herederos. O porque han llegado a puestos de mucha responsabilidad. Estos quizás sí busquen dar un servicio mejor a los clientes...pero de modo inconexo, quizás desalineado con las directrices de la organización. O bien busca servir a la organización, pero de modo des-coordinado y no alineado con la estrategia de la empresa. *El empleado del Club de Campo puede incluso ser el dueño y fundador de una empresa, a la que ha hecho crecer, y de*

la que no quiere (ni acepta) retirarse una vez sus condiciones físicas e intelectuales decaen, aun siendo esto negativo para clientes, empleados y accionistas —en este último caso: él mismo y su familia. Este puede ser el caso también del familiar que se cree con derecho, no solo de estar, sino de opinar, decidir, y actuar del modo que él cree más adecuado, sin estar alineado con la estrategia, con la misión, con el entorno.

Las decisiones y actuaciones del empleado del Club de Campo son, pueden ser, muy peligrosas: ya que los demás pueden verle como representante legítimo de la organización, ya que es alguien que “encaja” con los valores, que los tiene integrados...aunque quizás los interpreta a su modo.

El empleado del Club de Campo puede creerse autorizado para criticar y contradecir a representantes legales de la organización: directivos, miembros del consejo de administración, etc, con la consiguiente desunión, desconcierto y desedificación que esto pueda conllevar.

- Los **“Activistas Moderados”** son unos personajes ambivalentes. Por una parte están comprometidos con sus líderes, que les generan confianza, y por ello les merecen respeto y consideración. Por otro, no comulgan con los valores y la misión de la compañía, por lo cual a veces se sienten llamados a la rebeldía y a la transgresión. Así pues, aunque por una parte desean acatar las indicaciones del líder, por otra parte se sienten llamados a cambiar el propósito y los valores de la organización.

Los activistas moderados pueden ser funcionales en épocas de cambio, en las que se debe virar la cultura de la organización, o transformar su cultura. En esos momentos hay que introducir a estos “activistas” que estén dispuestos a involucrarse en el cambio y conseguir que abanderan el cambio.

Los activistas moderados son peligrosos si la empresa no busca cambiar. Porque ellos sí que lo desean: como no encajan con los valores de la organización, desean cambiarlos. Quizás les parece que falta apalancamiento financiero, y que la compañía es excesivamente moderada en sus inversiones. Quizás percibe que el servicio al cliente es excesivo, o que se cuida demasiado a los empleados y sus familias, y ve una oportunidad de reducir gastos evitando algunas situaciones que perciben como un despilfarro de recursos. Quizás les parece que estar arraigados en una cultura favorable a la familia es un lastre, y buscan desechar esos valores. Etc.

- Los “**Desterrados**” son los que se encuentran viviendo en tierra extraña: un lugar en el que no encajan, con el que no se sienten identificados, y con un líder en el que no confían. No están allí por voluntad propia, y permanecen por falta de alternativas. Por ello, se sienten desdichados y desvinculados. Acaso se atengan a las reglas, a las políticas, a los mandatos, pues necesitan mantener un puesto de trabajo del que, si pudiesen, se desvincularían. Posiblemente los “desterrados” no son percibidos como legítimos representantes de la organización por parte de los demás empleados. Sin embargo, *quizás busquen modos de no tener que someterse a las políticas, reglas, y expectativas de la organización.* Bien sea a través de largas bajas por enfermedad –su enfermedad es su propia desvinculación. Bien sea consiguiendo ser los representantes legales de otros trabajadores –en comités de empresa o representante o incluso liberado sindical.
- Los “**Quemados**” son bastante distintos a los desterrados...porque ellos sí que un día “se creyeron el cuento”. De hecho, los “quemados” están alineados con la empresa, y comulgan con sus principios básicos. Sin embargo, la

actuación de sus directivos le han decepcionado. Ha habido decisiones que cuestiona y que le llevan al desánimo, y al escepticismo.

Están más dolidos, y aunque no buscan activamente dañar a la empresa, su actitud de sospecha y recelo es dañina, ya algunos de sus compañeros y colegas los ven como representantes legítimos de la organización. Están quemados, justamente, porque se sienten alineados con la misión y los valores e la organización y sin embargo alienados por culpa de cómo esa misión se plasma y ejecuta.

- Los “**Leales**” son los que creen en la misión y los valores de la empresa. De hecho, dicha misión y valores les motiva a dar lo mejor de sus mismos... y además, como trabajan con un directivo, u equipo, que le merecen confianza: están dispuestos a ir al fin del mundo. Y esto se manifiesta de mil modos diversos:
 - o Hacen sugerencias de mejora cuando perciben modos, procesos, o productos que podrían ser valiosos para la empresa. Sus sugerencias en la forma pueden parecerse a las de los activistas, pero en el fondo no tiene nada que ver. Mientras aquellos no comulgan con los valores de la empresa, estos las respetan, refuerzan y apoyan.
 - o Cumplen las normas y procedimientos de la organización, puesto que entienden que son necesarias y que favorecen el orden y la eficiencia, además de mostrar respeto por la autoridad. En esto pueden arecerse a los Funcionarios, sin embargo, mientras que aquellos querían evitar represalias y posibles sanciones, estos buscan favorecer a la compañía y respetar a sus legítimos representantes.
 - o Buscan ofrecer un mayor añadido a los clientes, de modo sus necesidades queden satisfechas del mejor modo posible, se fidelicen, y atraigan a otros clientes. En esto podrían arecerse a los Empleados del Club de

Campo. Sin embargo, mientras aquellos podían buscar la satisfacción del cliente de modo desalineado con los intereses de la empresa y sin respetar a sus legítimos representantes, los Leales no están dispuestos a ofrecer ese servicio a “toda costa” sino dentro de unos límites.

*Ilustración 3- Consecuencias de la (sobre-infra)-
Confianza y Encaje con la Misión*

Falta encaje con la organización	“Funcionario” – se atiene a las reglas impuestas pero sin hacer un esfuerzo específico por ofrecer un servicio adecuado al cliente externo o interno	“Activista moderado” – busca modos de mejorar el servicio, las operaciones, etc.- e incluso por mejorar su encaje cambiando la organización	“Desterrado” –Se desentiende del proceso, del bien o servicio que se ofrece, y busca el modo de involucrarse lo mínimo sin que ello le perjudique.	Los procesos de las organizaciones tienden a hacer que las personas encajen.
Encaje con la organización	“Empleado de Club de Campo” – Hace lo que cree que debe, sin comprobar si hay otros modos más eficaces, productivos, que supongan un mejor servicio.	“Leal” —voz. Acciones que denotan interés por mejorar el servicio que se ofrece, con ideas, e iniciativas aportando su involucración	“Quemado” —desinterés y disconformidad que no se traduce en aportaciones, ideas ni proyectos.	
	Exceso de confianza	Confianza	Desconfianza	

Liderazgo amistad⁵¹

Liderazgo y amistad: dos palabras con mala prensa. Y es que, como hemos dicho, liderazgo es una albar que se usa con muchos calificativos para referirse a realidades muy diversas y no siempre positivas. Sin embargo, como hemos dicho, el verda-

⁵¹ Este apartado “liderazgo y amistad” se basa, y en algunos casos transcribe literalmente, una columna que escribí en el año 2011 con mi amiga y colega Esther Jiménez y que salió publicado en la revista de Antiguos Alumnos de IESE de Septiembre de ese año.

dero liderazgo no necesita “apellidos”. Y basta para definirlo el título magistral de un libro de dos profesores de esta casa: dirigir es educar. Liderar es sacar de cada uno su mejor yo.

Y amistad. Palabra que antaño en el ámbito laboral adquirió demasiadas connotaciones negativas, ligándola al famoso amiguismo; al enchufismo; y, por supuesto, al nepotismo. Y quizás no es sólo un espejismo del pasado: para muestra sirva mirar a quién sitúan en “puestos de confianza” en la vida política y social de muchos países. Sin embargo, el significado de amistad, en su acepción clásica y su esencia verdadera, es eminentemente positivo, y se refiere a querer el bien del otro por sí. Amistad que según C.S. Lewis nace cuando dos o más compañeros descubren que tienen algo en común, y que por lo tanto desean compartirlo.

En toda empresa humana, es necesario que entre los miembros exista una amistad, para que haya más probabilidad de alcanzar una meta. No basta con que cada uno quiera marcar un gol, por muy necesario y positivo que eso sea; hace falta también que todos deseen ganar el partido; y eso aun a costa de no meter uno mismo el gol. La amistad es esencial para los que están en una misma empresa, pues es crítico que participen de una misión a la que cada uno contribuya desde su propio rol.

Para que haya un líder, que manda, se requiere de un colaborador, que obedezca. Y ese mandato, si está verdaderamente destinado a educar al otro, a sacar de él su mejor yo, es en sí mismo un servicio. Por lo tanto, nada más alejado del verdadero liderazgo que las listas de los 500 hombres —o mujeres, ¡que lo mismo da! — más poderosos del mundo. Liderazgo y poder no son sinónimos. Aunque no son excluyentes, no se requieren mutuamente. Tienen poder los magnates y los dictadores. Y eso no les convierte en líderes. Puede ser líder una madre de familia y un educador social. Y no por ello tienen poder.

Se ha hecho un flaco favor al mundo de la dirección de personas cuando se han equiparado los conceptos de liderazgo y poder; porque algunos atraídos por el brillo del poder buscan puestos que lo que requieren es liderazgo. Y no sólo en la empresa, sino también en la vida pública. Sin embargo, liderar y servir sí que se necesitan mutuamente, y son dos manifestaciones de un mismo hecho, que se ha de sustentar en la amistad. Como rezaba el slogan de la película “Cocktail”, de Tom Cruise “Cuando sirve, reina”. La película ganó algún premio al peor actor y el peor guión, pero el eslogan –que se refería claramente a servir cocktails- no deja de ser bueno.

Liderazgo, que cuando hay amistad, facilita el mirar, que es mucho más que ver. Mirar que es decirle al otro que me importa, y que quiero su bien; y lleva no ya a evaluar cualidades y defectos, sino a percibir lo más real de la persona: su potencialidad; Lo que puede llegar a ser. Y en el contexto actual, de cortos ciclos de vida de los productos, donde el cambio es la regla más que la excepción, y donde el conocimiento y no la experiencia es lo que genera valor, los líderes requieren más que nunca desarrollar potencialidades, educar verdaderamente de modo que los colaboradores estén en disposición de tomar decisiones acertadas y afrontar retos en constante evolución.

Y un liderazgo así es el que genera compromiso. Cuando el empleado, y a la fin y a la postre incluso los líderes son también empleados, se siente valorado por quien es: se compromete. Reaccionamos al bien recibido con deseo de generar bien. Al compromiso recibido con compromiso ofrecido.





4ª PARTE. Empresas excelentes: ¡Existen!

Compartamos Banco: servicio al cliente y aportación de valor al entorno.

Compartamos: Una empresa eficaz

Compartamos Banco es una empresa líder en el sector de la micro-financiación en Latinoamérica. Es un Banco sin sucursales a las que las personas puedan dirigirse a ingresar o a sacar dinero, puesto que es un banco exclusivamente dirigido a personas que están fuera del sistema financiero. Busca integrarlas en ese sistema económico, y así ofrecerles la posibilidad de mejorar en sus pequeños negocios, con los que hacen posible la subsistencia familiar.

En el año 2017 el número de clientes activos totalizó en 3,703,448, y la cartera de crédito total resultó ser de 1,400 millones de €, con unos beneficios netos de 35 millones de €, con un total de 21254 colaboradores. Esto contrasta con los datos de tan solo dos años antes, en los que el número de clientes activos era de 2,679,323 personas, el crédito total era de 945 millones de €, con unos beneficios netos de 28 millones de € y el número total de colaboradores de 16820.

Los clientes de Compartamos son familias pobres, la mayoría de ellas en zonas rurales o de deprimidas económicamente. Muchas de ellas en México, pero ahora también en Guatemala y Perú. La eficacia de Compartamos.

La eficacia de Compartamos se mide asimismo en la generación de valor social, económico y humano:

- El valor social que fomenta se cristaliza en ofrecer oportunidades al mayor número de personas en el menor tiempo posible. En la actualidad, esto significa el crédito que se otorga a casi 4 millones de personas, de modo que se impacta en ellas, en sus familias, y en sus comunidades.
- El valor económico que favorece la empresa resulta tanto en una mejora del bienestar de los clientes como de los accionista de Compartamos. Este valor económico se deriva del impulso de empresas rentables y fuertes en donde el capital privado contribuye al bien común.
- El valor humano que generar lo consigue confiando en sus propios empleados, así como ofreciéndoles oportunidades de mejora económica y profesional. El Banco promueve acciones que dan a los clientes y colaboradores la oportunidad de progresar siendo mejores personas.

Compartamos: Una empresa que facilita el aprendizaje

Compartamos Banco requiere que para que una persona sea cliente del Banco, es decir para que se le otorgue un crédito (la media del monto es de aprox. 350€ por crédito), forme parte de un “grupo solidario”. Dichos grupos solidarios tiene como finalidad “avaluar” la solicitud: de modo que si esa persona no devuelve el dinero, es el resto del grupo quien debe hacerlo. Como consecuencia, los miembros del grupo tienen un gran interés en que a todos ellos les vaya bien, y por lo tanto se apoyan mutuamente, se dan ideas, se hacen pequeños servicios, se ofrecen consejo y ayuda. Por lo tanto generan conocimiento, y aún más importante, una red de solidaridad y ayuda. De todo ello se beneficia y aprende el propio empleado de Compartamos, que después actúa difundiendo esas buenas prácticas a otros grupos solidarios en diversas comunidades.

Por otra parte, el empleado de Compartamos visita a los grupos solidarios cada 15 días, de modo que favorece que el grupo deba reunirse con dicha periodicidad, y así, una vez más, se fomenta la cohesión entre las personas del grupo, que comparten información – bajo la guía del empleado de Compartamos, que además aprovecha para ofrecerles una formación básica en temas de dirección de empresas (como por ejemplo como calcular el coste variable de un bote de mermelada; como calcular el precio al que vender unas zapatillas de esparto; etc...). Para que el empleado esté en disposición de ofrecer esta formación básica de gestión, la empresa se encarga de tener programas de formación para sus colaboradores, favoreciendo así su propio aprendizaje y desarrollo.

El Banco busca promueve el ahorro de las personas que participan en estos grupos, y por lo tanto fomenta su aprendizaje financiero básico. Esto lo hace solicitándoles que, antes de empezar a devolver el crédito, abran una cuenta bancaria en una entidad (lo más cercana a su lugar de residencia) en la que deben ingresar un porcentaje pequeño del monto del crédito. De este modo, estimula su capacidad de ahorro y previsión, así como su participación en el sistema financiero, y su estabilidad económica a futuro.

En Compartamos Banco los ejecutivos deben visitar a los clientes junto con los empleados “de campo” como mínimo durante una semana. Con ello consiguen básicamente dos objetivos. Por una parte, los ejecutivos, que habitualmente viven situaciones muy distantes a las de las familias beneficiarias del Banco, entienden más claramente cómo sus decisiones afectan a los clientes. Por otra parte, estos ejecutivo también comprenden mejor el esfuerzo que los clientes hacen por devolver el dinero que el Banco les ha dejado, y cómo este dinero, en muchos casos cambia sus vidas de modo radical. Y lo agradecidos que están. A la vez, ayuda a que los empleados del Banco conozcan a sus directivos y ejecu-

vos, y por lo tanto estén alineados con las necesidades del banco. Por otra parte, los ejecutivos, tras estas visitas de “campo” comprenden mucho mejor a sus empleados “de campo”. Estos habitualmente son también personas de escasos recursos que viven en el entorno rural cercano al de los clientes. Con esta práctica se busca (y se consigue en gran medida) que los ejecutivos sean más capaces de calibrar las consecuencias que sus decisiones tendrán en los clientes y los propios empleados del Banco.

Compartamos: Una empresa que fomenta el compromiso y la unidad.

En Compartamos la Unidad se fomenta...del único modo posible: mostrando el interés por cada uno de los empleados y sus necesidades. Teniendo en cuenta sus circunstancias y buscando mejorar sus condiciones laborales y mejorar su calidad de vida. Su modelo de liderazgo lo han titulado “serviazgo”, una fusión entre las palabras “servicio y liderazgo” que acuñó uno de los fundadores de la empresa: Iván Mancillas. De hecho basa su visión en el “liderazgo de servicio” definido como “El líder que sirve a los demás, comparte el poder, antepone las necesidades de los demás a las propias y ayuda a los demás a desarrollarse y desempeñarse con los más altos estándares posibles”.

De hecho en Indeed – página dedicada a la búsqueda de empleo en la que los trabajadores evalúan a su propia empresa- Compartamos Banco tienes una nota de 4,4 sobre 5. Uno de sus empleados comenta “Excelente empresa para trabajar. Tienes mucha responsabilidad ya que se te asigna una cartera de clientes y la tienes que hacer rentable. Incrementar el número de clientes y cartera mes con mes para poder ganar muy atractivas comisiones. Seguro de vida, prestaciones, excelentes comisiones, vales de despensa” mientras otro dice “Llevar una vida en equilibrio en las áreas, Física, Intelectual, Social, Espiritual y Profesional. Buen trato con la gente: te capacitan y asesoran. Fomentan el crecimiento laboral. Reconocen las metas. Ofrecen prestaciones.”

Así pues, hay un esfuerzo real por vivir la misión de la empresa que se expresa en los siguientes términos:

“Generar valor social, económico y humano. Estamos comprometidos con la persona, generamos oportunidades de desarrollo en segmentos populares; estas oportunidades se basan en modelos innovadores y eficientes a gran escala y en valores trascendentales que crean cultura externa e interna, desarrollando relaciones de confianza permanentes, y contribuyendo a la creación de un mundo mejor.”

Transbank: *Misión Imposible*

Transbank: Una empresa eficaz

Transbank es una empresa chilena dedicada a la gestión e innovación de modalidades de pago con tarjeta de crédito, débito y a través de plataformas innovadoras y seguras. Su historia comenzó en agosto de 1989 al alero de siete bancos. El objetivo era potenciar en Chile las tarjetas de crédito que ya se habían masificado en otros países. Estos siete bancos se unieron para formar la Sociedad Interbancaria Administradora de Tarjetas de Crédito S.A., la que luego sería Transbank S.A.

En 1990 la compañía operaba solo con las tarjetas Visa y Diners Club; también comenzó con la afiliación de establecimientos comerciales, cerrando ese año con 22 mil comercios asociados. Dos décadas después, en el año 2011, la empresa registraba altas tasas de crecimiento y beneficios. En el año 2017 la facturación de servicios supuso unos ingresos de 210M de € (lo que significó un crecimiento del 13% respecto al año 2016, y un 950% respecto al año 2007, cuando los ingresos facturados fueron de 22,9M de €).

Transbank: Una empresa que facilita el aprendizaje

Desde el año 2012, la compañía ofrece a sus empleados una evaluación de desempeño en 360°. El objetivo es que todos los que trabajaban en la empresa tengan una perspectiva de su desempeño lo más completa e integral posible, obteniendo información desde todos los ángulos, de modo que puedan mejorar en sus competencias a distintos niveles.

En el deseo de hacer de la empresa un entorno en el que los empleados puedan desarrollar sus competencias, en el 2013 Transbank se alió con una empresa chilena de educación ejecutiva que combina clases presenciales con clases online. Este programa, llamado Activa, busca potenciar el liderazgo, apoyar la cultura organizativa, y generar un nuevo lenguaje dentro de Transbank. Este programa fu desarrollado a medida por una universidad de la Región Metropolitana, y se previó que durase 2 años y que sería completamente financiado por la empresa. La evaluación 360, junto al programa, han tenido como finalidad la de incorporar un conjunto de conductas: positividad, conectividad y equilibrio entre el indagar y proponer.

Transbank: Una empresa que fomenta el compromiso y la unidad

El proceso de formación/inducción de los nuevos colaboradores tiene gran fuerza en Transbank, y con e se busca que las personas que integran la empresa conecten emocional y profesionalmente con compañía. Durante varios días se hacen actividades de gran interés, formativas, informativas, y lúdicas. La semana termina con una “ceremonia” en la que los nuevos empleados se “ponen (literalmente) la camiseta” y se comprometen con el mensaje escrito en ella: “un gran lugar para trabajar lo construimos todos”. Esto no dejaría de ser anecdótico si no fuese porque los empleados de Transbank, con el tiempo, siguen llevando la camiseta: ahora sí, de modo figurado, pero no por ello menos real.

¿Cómo lo demuestra Transbank su compromiso con sus empleados? de múltiples modos. En los siguientes párrafos vamos a ver algunos, que hacen que los empleados “se pongan la camiseta” para para que la empresa consiga su misión:

Liderar el desarrollo de los medios de pago seguros que gestionamos, mediante ofertas de valor segmentadas a nuestros clientes, siendo competitivos en el procesamiento, con servicios de calidad, con riesgo controlado y en un buen ambiente laboral.

Transbank consigue que los empleados estén implicados... porque la empresa está comprometida con ellos. De hecho en Indeed – página dedicada a la búsqueda de empleo en la que los trabajadores evalúan a su propia empresa- Transbank tiene una nota de 4,4 sobre 5.

Algunos ejemplos de dicho compromiso de la empresa con sus empleados son, el interés de la compañía en fomentar el desarrollo de la vida familiar de los empleados e incluso su involucración con la organización. Por ejemplo, Transbank ofrece campamentos de verano para los hijos de los trabajadores; así como la visita de los hijos de trabajadores a sus padres en la oficina durante un día completo durante las vacaciones de invierno. Dicho día los colaboradores llegan con sus hijos trabajar y comparten con ellos la rutina hasta las 12:00, hora que los niños participan en actividades (cine, teatro, almuerzo rico, show de magia, cocina saludables, talleres, sorpresas, etc) hasta las 18:00 horas. Al final del día los niños se van a su casa con un regalo y una foto de su papá o mamá. Esta práctica permite a los niños entender dónde están los padres en las horas de trabajo, dónde pasan la mayor parte del día y con quién. Todo ello favorece un clima más humano tanto en la empresa como en los hogares.

Bajo el paraguas de los descansos maternales o paternales se incorporaron licencias adicionales a las legales para los padres (2 días adicionales), asignaciones para sala cuna o cuidado de los hijos de las madres trabajadoras, celebración de nacimiento, y pago del sueldo íntegro de la madre durante la licencia médica.

Con respecto al apoyo económico para el empleado y sus familias, Transbank ofrece distintos bonos, becas y préstamos para los empleados y sus familias. Es política de la empresa que los empleados reciban bonos de navidad, nacimiento, matrimonio, fiestas patrias, y de escolaridad para los hijos de los trabajadores. Los colaboradores de Transbank también pueden acceder a préstamos asistenciales y becas de estudios.

Es decir: Transbank está comprometido con sus empleados. Y estos, a su vez, corresponden también con un compromiso elevado con la organización.

De muestra un botón: los empleados de Transbank se comprometen hasta tal punto con la empresa que el nivel de rotación es muy bajo – inferior al 2%. Además, los empleados tienen una mayor productividad y un menor número de licencias médicas, que ascienden tan solo al 1,5% de los días del año en comparación a un 13% a nivel nacional - lo cual implica que su número de licencias por enfermedad disminuye un ¡89% respecto a la media nacional! – Además el crecimiento de transacciones por trabajador aumenta de año en año, lo que se traduce en altas tasas de crecimiento de la empresa, alta participación de mercado, sólidos resultados financieros, y un fuerte ingreso en nuevos nichos y segmentos.



❧ A MODO DE EPÍLOGO

A lo largo de las páginas de esta exposición he buscado tener un enfoque práctico, poner ejemplos ilustrativos, y mostrar un tono positivo. Porque las empresas son el motor de la sociedad y la economía. Una sociedad formada por personas y sus familias. Una economía que debe estar al servicio de las personas y sus familias. Y no al contrario.

En el ámbito de la dirección de empresas ha habido largas épocas marcadas por un reduccionismo teórico insensato y dañino en el que se presentaba al directivo como un maximizador de beneficios; desligado del bien común; e indolentemente despreocupado de las externalidades generadas por su trabajo. Sin embargo esto ha cambiado. La legislación ahora muestra una sensibilidad hacia la responsabilidad del directivo del empresario, del administrador. Las nuevas generaciones muestran una gran sensibilidad por la responsabilidad con el medio ambiente y los más desfavorecidos. Y socialmente comenzamos a comprender y asumir que quien decide es responsable de las consecuencias de sus decisiones. Y debe cargar con ellas. Para bien, por supuesto. Pero también debe cargar con las consecuencias de decisiones imprudentes, o que buscan el bien particular a pesar de crear costes sociales inadmisibles. Y la tarea de humanización de la sociedad a través de la empresa es ingente y apasionante. Es ilusionante: porque se puede hacer mucho bien. Se pueden facilitar relaciones de calidad, duraderas, sólidas y llenas de sentido. Se puede contribuir a construir una sociedad más justa, más solidaria, más caritativa, más comprensiva.

Como sociedad pedimos directivos más responsables. No queremos conformarnos con bienes o servicios que aumentan nuestra comodidad y bien estar. Queremos ser respetuosos con los que han producido esos bienes, con el entorno, con los recursos. Queremos ser solidarios con quienes vivirán con las consecuencias de nuestras decisiones actuales.

A la vez estamos inmersos en una sociedad en la que los populismos están en alza. Se ofrecen respuestas simples a situaciones complejas, intrincadas, hondamente arraigadas, multi-causadas y de largo recorrido. Y esto hace daño a las empresas y a los empleados. A las empresas y a los empresarios a los que se mira con sospecha por buscar un beneficio lícito, y por no poder aportar tanto valor económico a los empleados como estos desearían. Hace daño a los empleados porque se les promete un paraíso vacío de esfuerzo y sin peaje de entrada, con lo que se fomenta la frustración, ya que el trabajo, por definición, requiere esfuerzo. Y el esfuerzo en muchos casos engendra dolor, cansancio, fatiga, desánimo. Que hay que superar en aras a un bien mayor. *No pain...no gain*. En el ámbito de la belleza lo tenemos claro “*para lucir hay que sufrir*”...sin embargo los populismos abocan a las nuevas generaciones a soñar con aprender inglés sin esfuerzo. O les buscan sustitutos, ¡viva Siri!, para que no haga falta ni si quiera aprender. Ayudemos a madurar a esta generación de todas las edades: sin esfuerzo no hay recompensa. Es así. Aunque el esfuerzo pueda ser divertido y el reto entusiasmante.

Así pues, la tarea que tenemos por delante los directivos, los profesores de escuelas de dirección, los legisladores y los educadores en general es inmensa. Fomentar que las personas valoren no solo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y psicológicas, sino también que valoren el satisfacer esas necesidades en otras personas. Fomentar entornos en lo que con esfuerzo

y constancia las personas quieran aprender y estén dispuestas a desaprender cuando sea necesario. Facilitar que haya un compromiso social, en las familias, en las empresas, en la ciudadanía de modo que el bien común esté por encima de cualquier bien particular.

Este es el verdadero valor del liderazgo. Del liderazgo ejercido en las empresas. En las familias. En las escuelas. En el entorno social. El liderazgo que hace personas mejores, que saben más. Y mejores personas: personas que quieren más. Personas más capaces de afrontar las dificultades con buen ánimo porque valoran el bien que con ello pueden generar. Y personas con mayor deseo de afrontar este reto de hacer una sociedad mejor, más justa y más caritativa.

Este es el reto al que hoy nos enfrentamos. No es pequeño. Y unos y otros deberíamos asumirlo con la alegría de quien tiene por delante una tarea apasionante con la que vale la pena comprometerse.



Discurso de contestación

Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra

Excelentísimo Señor Presidente
Excelentísimos Señores Académicos
Excelentísimas e ilustrísimas Autoridades
Sras. y Sres.

Contestar el discurso de incorporación de un nuevo Académico es un honor. Hacerlo en el caso de la profesora Mireia Las Heras es, además, una ocasión única para manifestar el afecto que tengo por su persona y la admiración que siento por su quehacer profesional.

Sobre la Laudatio

La recipiendaria es Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Catalunya, con especialidad en organización industrial y dirección de operaciones.

Después de una experiencia profesional de 5 años en la gestión integral de instituciones educativas, decidió cursar un Master en Business Administration en la IESE Business School de la Universidad de Navarra. Allí fui su profesor de 2001 a 2003. Recuerdo nítidamente su inteligencia natural, su brillantez expositiva y lo muy querida que era por todos sus compañeros que admiraban su serenidad y su generosidad.

La Dra. Las Heras tenía entonces y mantiene hoy, además, dos pasiones: el deporte de competición y la pintura. La recipiendaria ha sido una notabilísima jugadora y posteriormente entrenadora de baloncesto. Anticipación, lucha incesante y un tiro eficaz eran sus destacados atributos. Por otra parte, su talento creativo se vuelca en una pintura de muy notable calidad expresiva.

La vocación académica la llevó a Estados Unidos donde se doctoró en la Boston University en el departamento de Organizational Behavior. Fue profesora en la propia Boston University y posteriormente en la Dog Hua University en Shanghai. Durante los años inmediatamente posteriores a su doctorado, la Dr. Las Heras tuvo ocasión de trabajar con los profesores más reputados del universo de OB en Estados Unidos, que le han seguido acompañando hasta el momento presente.

En Febrero de 2009 se incorporó al IESE como profesora en el departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y, a día de hoy es directora del Centro Internacional de Investigación Trabajo y Familia.

Su marcada vocación docente y su cercanía y dedicación a los alumnos la hacen una de las profesoras más apreciadas del claustro docente del IESE.

La Dra. Las Heras, pese a su juventud, tiene un impresionante curriculum en el ámbito de investigación, dirigiendo proyectos interdisciplinares, con más de 50 ponencias internacionales, 30 publicaciones en journals internacionales de prestigio, y numerosos artículos en publicaciones empresariales. En este año, uno de sus papers ha sido seleccionado entre los mejores en la división de OB de la Academy of Management y otro ha sido nominado Best Paper en el ámbito del Trabajo familia por la Work Family Research Network.

Su inquietud por trazar el puente entre las investigaciones académicas y la realidad empresarial la ha llevado a asesorar, entre otras, a organizaciones como Televisa y el Banco Compartamos, en México y el Grupo Wolkswagen en Alemania, ayudando a estas compañías a trazar planes para desarrollar una mayor Responsabilidad Familiar Corporativa. Ha organizado y consolidado,

además, un network de investigadores procedentes de Estados Unidos, Latinoamérica, Filipinas, China, Polonia, Kenya, y la Unión Europea, a los que dirige en el proyecto IFREI mundial. A través de dicho network ha trabajado con más de 50 corporaciones, desde Nestlé, en República Dominicana, hasta Walmart en Argentina, pasando por las Fuerzas Armadas en Colombia.

Desde el año 2009 la profesora Las Heras ha sido la máxima impulsora de las conferencias Académicas que organiza en Centro Internacional Trabajo Familia, creadas por la Profesora Chinchilla en el año 2005. Estas conferencias convocan en nuestra ciudad de Barcelona, cada dos años, a los más prestigiosos académicos en el ámbito de la integración Trabajo Familia.

Estamos, pues, ante una académica de referencia en el mundo de la integración familiar en el trabajo, el desarrollo profesional y el liderazgo. Pero doy fe de que estamos, por encima de todo, ante una persona adornada por la bondad y la cordialidad.

Su madre Nieves, que nos acompaña hoy, y su esposo Luis ya fallecido, fueron maestros de escuela impregnados de vocación y con ellos vivió y aprendió el noble oficio del educador: acompañar el crecimiento y el aprendizaje de los alumnos contribuyendo a aflorar lo mejor de ellos. Como le habrían dicho cariñosamente sus muchísimos discípulos, “Señorita Nieves” puede estar muy orgullosa de los frutos de su abnegada labor educativa.

Sobre el discurso

La Dra. Las Heras parte en su brillante disertación de una observación simple pero vital: la humanización de nuestra sociedad está íntimamente ligada a la humanización del trabajo y, en concreto, del trabajo realizado en las organizaciones.

Siguiendo el hilo desde la consecuencia buscada a su causa, la humanización de la empresa requiere líderes que las gobiernen, desarrollando en sus organizaciones competencias para la eficacia y, al mismo tiempo, valores para una convivencia humana sana, justa y de calidad.

Para dirigir a personas en un determinado ámbito –y la empresa es uno particular– es conveniente haber reflexionado y concluido sobre la propia naturaleza del hombre; sobre su origen, su destino, sus derechos, sus deberes, sus necesidades y sus motivos para la acción.

La Dra. Las Heras, recorre, pues, en sus primeros dos capítulos del discurso de ingreso, el misterioso camino de la antropología humana. Lo inicia con una interesante visión sobre la unidad de la persona y la búsqueda de su felicidad, moviendo admirablemente los hilos de las dimensiones del éxito personal y profesional. Apoyándose en la teoría de la organización del Profesor Pérez López, aterriza los conceptos de las necesidades a satisfacer por las personas y las motivaciones que la mueven a la acción.

Culminada la visión de la persona humana como sujeto de dignidad inviolable, la Dra. Las Heras transita hacia las notas definitorias de la empresa, del trabajo y de los procesos críticos en la dirección de personas. Allí es donde su brillante estudio adquiere toda su dimensión normativa.

Efectivamente, las personas recibimos un enorme impacto personal y profesional, derivado de los estilos de dirección de quienes tienen la responsabilidad de organizar y dirigir nuestro trabajo en la empresa y, derivado, a su vez, de los fines concretos que imperan en la misma.

La empresa es, ante todo, una comunidad de personas libres y responsables. No existen empresas sin personas, y no puede hablarse de iniciativas mercantiles dejando al margen, como verdaderos protagonistas, a sus hombres y mujeres.

Por otra parte, para que la empresa nazca y crezca es necesario que se movilicen recursos financieros. Sin inversores, accionistas, partícipes, sin propietarios de capital, no es posible poner en movimiento iniciativas de negocio. Al principio de libertad que rige las sociedades democráticas sigue también el derecho a la propiedad. Las empresas mercantiles tienen «dueños» en el sentido «jurídico» de la palabra y esos propietarios tienen objetivos y fines legítimos de rentabilidad.

Pero la sociedad espera mucho más de la empresa y rechaza, de forma masiva, las formulaciones reduccionistas que ponen el valor para el accionista como único fin. Espera su contribución al bien común a través de la continuidad en la creación de riqueza y su justo reparto.

El fin de la empresa presenta, pues, una doble dimensión: externa e interna. La misión «externa» consiste en satisfacer las necesidades de las personas a las que se orientan los bienes y servicios que la empresa proporciona¹. La misión «interna», a su vez, se desdobra en dos: la contribución al desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización y la generación de rentabilidad para los accionistas.

Cualquier empresa mercantil debe atender tanto a su misión interna como a la externa. Olvidarse de alguna de ellas —a veces,

1. En esa misión «externa», la prueba ácida será comprobar que, satisfaciendo las necesidades, se contribuye, al mismo tiempo, a una mejor sociedad.

de ambas— no actualizarlas o no desarrollarlas de modo armónico compromete seriamente la continuidad de la empresa y, en consecuencia, no sólo no se cumplen sus fines, sino que además se puede generar daño a sus *stakeholders*², al desaparecer aquello que contribuye al desarrollo del bien común.

Por ello, hay que tener las ideas claras y desterrar los conceptos simples y mecanicistas de maximización del valor. La Dra. Las Heras es tajante en su afirmación: la maximización es un concepto perverso aplicado a decisiones importantes.

Al responsable del gobierno de una compañía mercantil le compete, no maximizar, sino realizar constantes equilibrios en el sentido integrador para conseguir la rentabilidad, garantizando el desarrollo y crecimiento armónico de su empresa y de las personas que en ella trabajan. Hay límites, y éstos no se pueden traspasar sin riesgo de producir daños irreparables en las personas y en la propia organización. No es, por tanto, un juego de máximos. No se trata de decidir en un dilema adolescente a quién se quiere más, si «a mamá o a papá»... No se trata de enfrentar y contraponer la rentabilidad a las personas o a los clientes. Como en cualquier decisión relevante y compleja, es necesario alcanzar el adecuado equilibrio, alumbrado en criterios de prudencia y de equidad³. Aquí, la maximización tiene, afortunadamente, poco que decir.

2. *Stakeholders*, también llamados comúnmente «grupos de interés», compuestos por aquellos grupos de personas afectados por la actividad de la empresa. Generalmente, incluyen a los empleados de las empresas, sus proveedores, sus clientes y la sociedad en su conjunto. *Stakeholders* y *shareholders* (accionistas) tienen legítimos intereses, derechos y obligaciones que deben ser contemplados en el gobierno de la empresa mercantil.

3. Entendida como justicia aplicada a una situación concreta.

Identificados los fines de la empresa y sus misiones interna y externa, la doctora Las Heras entra a fondo en los procesos críticos de la dirección de personas, identificando que un ámbito consustancial a la acción directiva es administrar el poder sobre el trabajo de los demás. El directivo que tiene el poder toma decisiones con relación a sus subordinados en la organización. Decisiones que afectan a su autonomía y responsabilidad de actuación, a los objetivos que deberán alcanzar, a su formación, a su retribución, a la evaluación de su desempeño...

Pues bien, todas las decisiones en este ámbito directivo tienen consecuencias en las personas, y las afectan de modo directo; producen en las personas, según la acertadísima terminología acuñada por el profesor Andreu, “huellas”, positivas o negativas. Ignorar las huellas negativas o, incluso, propiciarlas –aún sin proponérselo- implica quitarse de encima una responsabilidad connatural a la profesión de dirigir y supone una falta de respeto hacia la dignidad de las personas, que quien la comete no la querría para sí.

Un directivo, por tanto, debe aprender a identificar huellas y a no pasarlas por alto. El reto es gestionar a la vez las huellas y los resultados económicos, cada día, día a día, en cada decisión y en cada acto directivo. El reto es luchar por la cuenta de resultados del mes y del año, por el crecimiento armónico y por la salud económica del negocio en largo plazo. Pero, a la vez y en el mismo plano, el reto y la obligación es construir una convivencia humana sana y estable en la organización.

Las organizaciones pueden sanar o pueden enfermar a las personas que en ellas se desempeñan. De una organización sana se coligen personas sanas, mientras que de organizaciones enfermas se coligen personas enfermas.

En la última parte de su brillante discurso de ingreso la Dra. Las Heras desenmascara las trampas profundas del liderazgo transaccional y transformacional, tan extendidos en la literatura y en la realidad de la dirección de organizaciones, para acabar describiendo las características del verdadero liderazgo Personal. El líder excelente, afirma, es eficaz, favorece el aprendizaje y genera unidad en la organización.

Efectivamente, así como el mal arquitecto hace edificios inhabitables y el mal abogado pierde sus pleitos, el mal directivo hace algo totalmente inmaterial pero con consecuencias también catastróficas: crea infelicidad en la gente que le rodea en la organización, esterilizando el entusiasmo y la ilusión y, en definitiva, socavando la libertad personal.

La obligación de quien tiene el poder es esforzarse decididamente por ejercerlo como servicio a los demás, con arreglo a la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. Difícilmente se pueden gobernar personas y organizaciones si uno es incapaz de gobernarse a sí mismo. No es posible el buen gobierno sin un crecimiento y desarrollo de las virtudes del que gobierna.

Los desequilibrios de muchas organizaciones tienen su origen en los propios desequilibrios personales de los hombres y mujeres que las lideran, adornados en multitud de ocasiones por egos y codicias extremas.

Para llegar a ser un líder “de verdad” es preciso previamente ser una persona completa, equilibrada, con ideas claras acerca del uso de la propia libertad y de sus límites. Es ese equilibrio que da la clave para saber que la profesión hay que llenarla de valores que no sean tan sólo el dinero y el poder, aún a costa de ser tomado por ingenuo, cuando no por estúpido.

Los líderes “de verdad” no hacen nunca de sí mismos el centro de atención. Los líderes completos son discretos, pero decididos; silenciosos, pero llenos de coraje. Los mejores no apabullan con su ego, sino con su humildad. Saben construir organizaciones. Tratan de avanzar con los demás y nunca a costa de los demás. Son, evidentemente ambiciosos, pero primero y principalmente para sus instituciones, no para ellos mismos. Los líderes ejemplares evitan siempre, además, extravagancias y excesos en su estilo de vida.

Son muchos los matices que se recogen en esta parte final del trabajo de la Dra. Las Heras, pero quiero centrar mi atención en uno de los más decisivos: la capacidad del líder de generar confianza, hacia fuera y hacia dentro de su organización como argamasa básica de la unidad en la organización.

Las palabras de Krzyzewski se hacen aquí realidad. “Ningún grupo puede actuar con eficacia si falta el concierto; ningún grupo puede actuar en concierto si falta la confianza; ningún grupo puede actuar en confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes, intereses comunes”.

La Dra. Las Heras presenta, para finalizar, ejemplos vivos de líderes excelentes y de empresas excelentes. Curiosamente la mayoría de ejemplos están tomados del mundo de la empresa social, que se destaca una vez más como espejo de actuación para la empresa mercantil de capital.

El trabajo de la Dra. Las Heras abre nuevas líneas de investigación; en particular la observación del liderazgo en el ámbito de la propiedad/titularidad de las empresas. La literatura de liderazgo se centra ordinariamente en la observación de los máximos responsables de dirección de la empresa, pero va siendo hora que apuntemos más arriba; a la responsabilidad de la

titularidad –los accionistas de control– en la definición del fin de su empresa y en los medios a emplear para alcanzarlo. Esta responsabilidad supera en mucho la propia de los directivos –incluso del más alto directivo– que, muchas veces, no deja de ser la correa de transmisión de los objetivos y estilos fijados por la propiedad. Si se quieren conocer los fines últimos de la empresa y los equilibrios que se está dispuesto a realizar, es preciso preguntar directamente a sus titulares o, mejor, observar su comportamiento real.

En este sentido, la masiva movilización de capitales dedicados a la inversión en empresas cotizadas o no, siendo un gran bien para el desarrollo de los mercados, no está exento de perversiones al convertir a muchísimos particulares en accionistas silentes, depositantes de sus ahorros en fondos de inversión colectivos cuyos gestores proponen fines exclusivos de rentabilidad. Esta progresiva «despersonalización» de los inversores accionistas que se produce en las empresas, no ayuda a una visión integrada de los diferentes grupos de interés y debe ser objeto de investigaciones posteriores.

Para finalizar, la investigación de la Dra. Las Heras sobre el trabajo en la organización basado en los valores individuales y colectivos, puede asimilarse de forma metafórica a la construcción de los *castells*. Los castells representan una tradición de más de dos siglos, consistente en la construcción de torres humanas de varios pisos de altura, que ha sido declarada por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

La atenta observación del proceso de dirección para levantar un castell permite aprendizajes relevantes para el liderazgo en el mundo de la empresa mercantil:

Los *castells* se construyen de abajo hacia arriba: no nacen de la inspiración ni el empeño de alguien que, desde arriba, empuja a los demás a hacerlo crecer, sino del trabajo realizado desde la base.

Por tanto, el que manda —el cap de colla— lo hace desde abajo, que es dónde pasan las cosas, en contacto físico con la base del *castell*. Y lo hace, un poco alejado de la base por la única razón de tener una perspectiva que los demás, ocupados en levantar al compañero, no tienen. Hay que dirigir desde la base para permitir que los demás, y la organización por extensión, puedan brillar en su trabajo. Es la interpretación del trabajo como servicio a los demás.

En los *castells* todos tienen su papel y su trabajo es igualmente importante: altos, bajos, fuertes, delgados, mayores, jóvenes, hombres, mujeres y niños. Todos tienen cabida y esto fortalece la colla. En la empresa también necesitamos diversidad y no un ejército de personas clónicas del jefe. Además, en los *castells* no hay delanteros estrella ni tridentes. El logro es auténticamente colectivo, de la colla. No hay figuras individuales.

Los *castells* se basan en la confianza, la más eficiente argamasa del trabajo en equipo. ¿Qué es sino confianza estar a varios pisos de altura dependiendo de todos y cada uno de los que nos sostienen desde abajo?

La base del *castell* es necesaria para ayudar a subir, pero también para soportar las caídas: los errores en la organización han de producirse en un marco donde los que se han equivocado no acaben “estrellados”, de otro modo nadie más decidirá nada ni asumirá riesgos. Como directivos, hay que mitigar las repercusiones personales de los errores del equipo.

Y, finalmente, se pertenece a una colla por identificación y orgullo, y esto es para toda la vida. Se llevan y se sienten los colores propios. Es la visión extrema de la unidad en la organización, reflejada en el capítulo último de la disertación de la recipiendaria.

Muchas gracias a la Dra. Las Heras por estar tan seriamente comprometida en su investigación y en su docencia en el liderazgo basado en valores, cuyos frutos son organizaciones sanas y humanizadas, preámbulo básico de esta humanización de la sociedad a la que todos estamos convocados desde nuestros respectivos campos de actuación.

Excelentísimo Señor Presidente

Mi discurso de contestación a la Excelentísima Señora Doctora Mireia Las Heras, ha glosado sus valores y sus méritos. Ha tenido la intención de darle la bienvenida a la Academia. He procurado incidir en algunos puntos que me parecen críticos en el desarrollo de un liderazgo al servicio de las personas en las organizaciones y me he quedado corto en palabras de alabanza para la recipiendaria pero, al oír su discurso, ha sido bien fácil identificar sus virtudes y méritos.

En nombre de la Real Academia Europea de Doctores, la recibo entre nosotros con el convencimiento de que esta Academia se beneficiará con su incorporación.

Excelentísima Señora Doctora Mireia Las Heras. Bienvenida a esta, tu nueva casa.

Muchas gracias.



PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES

Directori 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castelltví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excma. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excma. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excma. Sr. Dr. Xabier Añoberos Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Àngel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia))2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “*Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion*”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “*L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare*”; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “*Nouvelles stratégies oncologiques*”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “*Les résistences bactériennes a les antibiotiques*”. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques i Em-

presarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

"Son nou de flors els rams li renc" (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Plannell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemática de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilaríño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

Marketing político y sus resultados (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisua Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Girone-lla i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2009.

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinvencción? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

Una esperanza para la recuperación económica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malvehy, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

Una mejor universidad para una economía más responsable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2012.

La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excma. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital www.reialacademiadoctors.cat, 2012.

La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

El procés de la visió: de la llum a la consciència (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

Formación e investigación: creación de empleo estable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excm. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

**Colección Real Academia Europea de Doctores
Fundación Universitaria Eserp**

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.
ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.
ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014

5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014

6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201

7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014

8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014

9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.
ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014

10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.
ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014

11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014
12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.
ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014
13. *La tecnología, detonante de un nuevo panorama en la educación superior* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014
14. *Globalización y crisis de valores* (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excmo. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014
15. *Paradojas médicas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Llort Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014
16. *La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y del Excmo. Sr. Dr. Juan Ma-

ría Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

ISBN:978-84-617-2813-8, Depósito Legal: B 24424-2014

17. *La filosofia com a cura de l'ànima i cura del món* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2014.
ISBN: 978-84-617-2459-8, Dipòsit Legal: B 24425-2014

18. *Hacia una Teoría General de la Seguridad Marítima* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-617-3623-2, Depósito Legal: B 27975-2014

Colección Real Academia Europea de Doctores

19. *Pensamiento Hipocrático, Biominimalismo y Nuevas Tecnologías. La Innovación en Nuevas Formas de Tratamiento Ortodóncico y Optimización del Icono Facial* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-606-5615-9, Depósito Legal: B 3966-2015

20. *Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para Chile Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Garrido Morales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.

ISBN:978-84-606-6176-4, Depósito Legal: B 5867-2015

21. *Nuevos tiempos, nuevos vientos: La identidad mexicana, cultura y ética en los tiempos de la globalización.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Manuel Medina Elizondo, Doctor en Ciencias de la Administración, y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.
ISBN: 78-84-606-6183-2, Depósito Legal: B 5868-2015

22. *Implante coclear. El oído biónico.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Barraquer Moner, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-6620-2, Depósito Legal: B 7832-2015

23. *La innovación y el tamaño de la empresa.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Carlos Mallo Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-6621-9, Depósito Legal: B 7833- 2015

24. *Geologia i clima: una aproximació a la reconstrucció dels climes antics des del registre geològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Salas Roig, Doctor en Geologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2015.
ISBN: 978-84-606-6912-8, Dipòsit Legal: B 9017-2015

25. *Belleza, imagen corporal y cirugía estética* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Serra i Renom, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-7402-3, Depósito Legal: B 10757-2015

26. *El poder y su semiología* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin, Doctor en Filología Románica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-7992-9, Depósito Legal: B 13171-2015

27. *Atentados a la privacidad de las personas* (Discurso de ingreso del académico de honor Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-9163-1, Depósito Legal: B 17700-2015

28. *Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el yugo de la esvástica* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco López Muñoz, Doctor en Medicina y Cirugía y Doctor en Lengua Española y Literatura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-9641-4, Depósito Legal: B 17701-2015

29. *Las políticas monetarias no convencionales: El Quantitative Easing*” (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Economía y Administración de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-608-299-1, Depósito Legal: B 25530-2015

30. *La utopía garantista del Derecho Penal en la nueva “Edad Media”* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN- 978-84-608-3380-2, Depósito Legal: B 26395-2015

31. *Reflexions entorn el Barroc* (Discurs d’ingrés de l’acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador de Brocà Tella, Doctor en Filosofia i lletres, i contestació per l’acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil Ribas, Doctor en Teologia) 2016.
ISBN- 978-84-608-4991-9, Depósito Legal: B 30143-2015

32. *Filosofia i Teologia a Incerta Glòria. Joan Sales repensa mig segle de cultura catalana* (Discurs d’ingrés de l’acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana i Closa, Doctor en teologia i doctor en filosofia, i contestació per l’acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba i Roselló, Doctor en teologia i doctor en filosofia) 2016.
ISBN- 978- 84- 608-5239-1, Depósito Legal: B 1473-2016

33. *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN- 978 84 6085663-4, Depósito Legal: B 3910-2016

34. *Reflexiones y alternativas en torno a un modelo fiscal agotado.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antoni Durán-Sindreu Buxadé, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN- 978-84-608-5834-8, Depósito Legal: B 4684-2016

35. *La figura del emprendedor y el concepto del emprendimiento.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antonio Pulido Gutiérrez, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Alta Administración de Empresas) 2016.
ISBN- 978-84-608-5926-0, Depósito Legal: B 4685-2016

36. *La Cirugía digestiva del siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Carlos García-Valdecasas Salgado, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoberos Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-6086034-1, Depósito Legal: B 5802-2016

37. *Derecho civil, persona y democracia* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Alfonso Hernández-Moreno, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-608-6838-5, Depósito Legal: B 7644-2016

38. *Entendiendo a Beethoven* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Tapia García, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-608-7507-9, Depósito Legal: B 10567-2016

39. *Fútbol y lesiones de los meniscos* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ramon Cugat Bertomeu, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-608-8578-8, Depósito Legal: B 12876-2016

40. *¿Hacia un nuevo derecho de gentes? El principio de dignidad de la persona como precursor de un nuevo derecho internacional* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Santiago J. Castellà Surribas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-608-8579-5, Depósito Legal: B 14877-2016

41. *L'empresa més enllà de l'obra estètica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2016.
ISBN: 978-84-608-9360-8, Depósito Legal: B 15757-2016

42. *El reto de mejorar la calidad de la auditoria* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2016.
ISBN: 978-84-608-9688-3, Depósito Legal: B 16347-2016

43. *Geografia, diffusione e organizzazione cristiana nei primi secoli del cristianesimo* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Angelo Di Berardino, Doctor en Teología - Doctor en Historia y Filosofía y contestación por el académico de número Excmo. y Mgfc. Sr. Rector Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escritura) 2016.
ISBN: 978-84-617-5090-0, Depósito Legal: B 21706-2016

44. *Los cónsules de Ultramar y Barcelona* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Dr. Albert Estrada-Rius, Doctor en Derecho y Doctor en Historia y contestación por el académico de

número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5337-6, Depósito Legal: B 21707-2016

45. *El implante dental y la Osteointegración* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Carlos Aparicio Magallón, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5598-1, Depósito Legal: B-22187-2016

46. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres, Doctor en Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-5971-2, Depósito Legal: B-23123-2016

47. *Incertidumbre y neurociencias: pilares en la adopción de decisiones* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jorge Bachs Ferrer, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Ciencias Políticas y Económicas) 2016.

ISBN: 978-84-617-6138-8, Depósito Legal: B-23124-2016

48. *¿Puede el marketing salvar al mundo? Expectativas para la era de la escasez* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Luis Nueno Inieta, Doctor of Business Administration y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-6499-0, Depósito Legal: B 24060-2016

49. *Calidad de vida de los pacientes afectos de cáncer de próstata según el tratamiento realizado* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Albert Biete Sola, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-7041-0, Depósito Legal: B 26030-2016

50. *Relazioni conflittuali nelle aziende familiari: determinanti, tipologie, evoluzione, esiti* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Salvatore Tomaselli, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Dirección de Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2017.
ISBN: 978-84-617-7820-1, Depósito Legal: B 1712 -2017
51. *Sobre el coleccionismo. Introducción a la historia* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Manuel Puig Costa, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.
ISBN: 978-84-617-7854-6, Depósito Legal: B 1713-2017
52. *Teoria de la semblança i govern universitari* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Armengou Orús, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2017.
ISBN: 978-84-617-8115-7, Depósito Legal: B 2853- 2017
53. *Història de la malaltia i de la investigació oncològica. Retorn als orígens* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mariano Monzó Planella, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.
ISBN: 978-84-617-8179-9, Depósito Legal: B 2854-2017
54. *Diagnóstico precoz del Cáncer de Pulmón: El Cribado, una herramienta para avanzar en su curación* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Laureano Molins López-Rodó, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.
ISBN: 978-84-617-8457-8 , Depósito Legal: B 3937-2017
55. *Honor, crédito en el mercado y la exceptio veritatis* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.
ISBN: 978-84-617-8867-5 , Depósito Legal: B 6307-2017

56. *La vida és una llarga oxidació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Nicole Mahy Géhenne, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'acadèmic de número Excm Sr. Dr. Rafael Blesa González, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.
ISBN: 978-84-617-9179-8, Depósito Legal: B 6308-2017

57. *Salud periodontal y salud general: la alianza necesaria* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. Nuria Vallcorba Plana, Doctora en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.
ISBN: 978-84-617-9253-5, Depósito Legal: B 8541-2017

58. *Gobierno y administración en la empresa familiar* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Manuel Calavia Molinero, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2017.
ISBN: 978-84-697-2296-1, Depósito Legal: B 10562-2017

59. *Darwin, Wallace y la biología del desarrollo evolutiva* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Daniel Turbón Borrega, Doctor en Filosofía y Letras y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho) 2017.
ISBN: 978-84-697-2678-5, Depósito Legal: B 11574-2017

60. *EL asesoramiento financiero, la figura del Asesor Financiero y de las E.A.F.I.s* (Discurso de ingreso de la académica de número Excma. Sra. Dra. Montserrat Casanovas Ramon, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2017.
ISBN: 978-84-697-3635-7, Depósito Legal: B 15061-2017

61. *Dieta Mediterránea: una visión global / La nutrición comunitaria en el siglo XXI* (Discursos de ingreso de los académicos de número Excmo. Sr. Dr. Lluís Serra Majem, Doctor en Medicina y Excmo. Sr. Dr. Javier Aranceta Bartrina, Doctor en Medicina y Cirugía, contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía, y la Excma. Sra.

Dra. Maria dels Àngels Calvo Torras, Doctora en Veterinaria y Doctora en Farmacia) 2017.

ISBN: 978-84-697-4524-3, Depósito Legal: B 17729-2017

62. *La conquista del fondo del ojo* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Borja Corcóstegui, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.

ISBN: 978-84-697-4905-0, Depósito Legal: B 22088-2017

63. *Barcelona, Galería Urbana* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Trias de Bes, Doctor en Arquitectura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.

ISBN: 978-84-697-4906-7, Depósito Legal: B 24507-2017

64. *La influencia del derecho español en México* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Jesús Gerardo Sotomayor Garza, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-5210-4 , Depósito Legal: B 25165-2017

65. *Delito fiscal y proceso penal: crónica de un desencuentro* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Joan Iglesias Capellas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-6524-1, Depósito Legal: B 25318-2017

66. *Laïcitat i laïcisme en l'occident europeu* (Discurs d'ingrés de l'Emm. i Rvdm. Dr. Lluís Martínez Sistach, Doctor en Dret Canònic i Civil, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia) 2017.

ISBN: 978-84-697-6525-8, Depósito Legal: B 28921-2017

67. *Lo disruptivo y el futuro: tecnología y sociedad en el siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Luis Pons Puiggrós, Doctor en Administración y Dirección de Empresas, y

contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina) 2017.

ISBN: 978-84-697-8211-8, Depósito Legal: B 29804-2017

68. *Avances Tecnológicos en Implantología Oral: hacia los implantes dentales inteligentes* (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Xavier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Materiales, Rector de la Universidad de Catalunya y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Náutica) 2018.

ISBN: 978-84-697-9148-6, Depósito Legal: B 1862-2018.

69. *La función del marketing en la empresa y en la economía* (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Carlo Maria Gallucci Calabrese, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Náutica) 2018.

ISBN: 978-84-697-9161-5, Depósito Legal: B 1863-2018

70. *El nuevo materialismo del siglo XXI: Luces y sombras* (Discurso de ingreso de l académica de Número Excma. Sra. Dra. Mar Alonso Almeida, Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación del Académico de Número Excm. Sr. Dr. Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Económicas y Administración de empresas) 2018.

ISBN: 978-84-09-00047-0 , Depósito Legal: B 5533-2018

71. *La dinámica mayoría – minoría en las sociedades de capital* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Rodolfo Fernández-Cuellas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2018.

ISBN: 978-84-09-00419-5 , Depósito Legal: B 6898-2018

72. *Rubén Darío, Japón y Japonismo* (Discurso de ingreso del Académico de Honor, Hble. Sr. Naohito Watanabe, Cónsul General del Japón en Barcelona y contestación por el académico de número Excmo. Excmo. Sr. Dr. José María Bové Montero. Doctor en Administración y Dirección de Empresas) 2018.

ISBN: 978-84-09-01887-1, Depósito Legal: B 12410-2018

73. *Farmacología Pediátrica: pasado, presente y perspectivas de futuro* (Discurso de ingreso de la académica correspondiente Excma. Sra. Dra. Ma^a Asunción Peiré García, Doctora en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pere Gascón Vilaplana, Doctor en Medicina) 2018.
ISBN: 978-84-09-02147-5 , Depósito Legal: B-13911-2018
74. *Pluralismo y Corporativismo. El freno a la Economía dinámica* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Vicente Sola, Doctor en Derecho y Economía y contestación por el académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Edmund Phelps, Premio Nobel de Economía 2006) 2018.
ISBN: 978-84-09-02544-2 , Depósito Legal: B-15699-2018
75. *El Valor del liderazgo* (Discurso de ingreso de la académica de número Excma. Sra. Dra. Mireia Las Heras Maestro, Doctora en Dirección de Empresas y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra, Doctor en Administración de Empresas) 2018.
ISBN: 978-84-09-02545-9 , Depósito Legal: B-15700-2018

RAD Tribuna Plural. La revista científica

REVISTA 1 - *Número 1/2014*

Globalización y repliegue identitario, *Ángel Aguirre Baztán*. El pensamiento cristià, *Josep Gil Ribas*. El teorema de Gödel: recursivitat i indecidibilitat, *Josep Pla i Carrera*. De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques, *Joan Roselló Moya*. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, *Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V.Kozlov*. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir, *Michael Metzeltin*. Europa: la realidad de sus raíces, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Discurs Centenari 1914-2014, *Alfredo Rocafort Nicolau*. Economía-Sociedad-Derecho, *José Juan Pintó Ruiz*. Entrevista, *Jaime Gil Aluja*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 404.

REVISTA 2 - *Número 2/2014* *Monográfico Núm. 1*

I Acto Internacional: Global Decision Making.

2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff*. Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluís Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas*. La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero*. Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José Maria Gay de Liébana Saludas*. Crisis económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany*. Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra*. Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luís Salido Banús*.

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la con-

tabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos clásica versus teoría de subconjuntos borrosos. Un ejemplo elemental comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 588.

REVISTA 3 - Número 3/2014

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preàmbulo, *Joaquim Gironella Coll*. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Goikoechea i Foz*. El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, *Àngels Solé i Gili*. La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, *Pere Rovira i Pons*. Problemática general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, *Maria dels Àngels Calvo Torras*. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan- Francesc Pont Clemente*. El microcrédito. La financiación modesta, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Extracto de Stevia Rebaudiana. *Pere Costa Batllori*. Síndrome traumático del segmento posterior ocular, *Carlos Dante Heredia García*. Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, *Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany*. Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, *Màrius Petit i Guinovart*. Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), *Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando*. I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, *Professor Joaquim Barraquer Moner*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 376

REVISTA 4 - Número 4/2014

Sessió Acadèmica: La simetria en la ciència i en l'univers. Introducció, evocació del Dr. Jaume Vallcorba Plana, *David Jou Mirabent i Pilar Bayer i Isant*. La matemàtica de les simetries, *Pilar Bayer i Isant*, l'Univers

i les simetries trencades de la física, *David Jou Mirabent*. Sessió Acadèmica: La financiación de las grandes empresas: el crédito sindicado y el crédito documentario. Los créditos sindicados, *Francisco Tusquets Trias de Bes*. El crédito documentario. Una operación financiera que sustituye a la confianza en la compraventa internacional, *Xabier Año-veros Trias de Bes*. Sessió Acadèmica: Vida i obra d'Arnau de Vilanova. Introducció, *Josep Gil i Ribas*. Arnau de Vilanova i la medicina medieval, *Sebastià Giralt*. El *Gladius Iugulans Thomatistas* d'Arnau de Vilanova: context i tesis escatològiques, *Jaume Mensa i Valls*. La calidad como estrategia para posicionamiento empresarial, *F. González Santoyo*, *B. Flores Romero* y *A.M. Gil Lafuente*. Etnografía de la cultura de una empresa, *Ángel Aguirre Baztán*. L'inconscient, femení i la ciència, *Miquel Bassols Puig*. Organización de la producción: una perspectiva histórica, *Joaquim Bautista Valhondo* y *Francisco Javier Llovera Sáez*. La quinoa (*Chenopodium quinoa*) i la importancia del seu valor nutricional, *Pere Costa Batllori*.

El Séptimo Arte, *Enrique Lecumberri Martí*. "Consolatio" pel Dr. Josep Casajuana i Gibert, *Rosmarie Cammany Dorr*, *Jaume Gil Aluja* i *Josep Joan Pintó Ruiz*. The development of double entry: An example of the International transfer of accounting technology, *Christopher Nobes*. Entrevista, *Dr. Josep Gil Ribas*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 460

REVISTA 5 - Número 1/2015

Sessió Acadèmica: Salut, economia i societat. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torras*. Descripción y valoración crítica de los diferentes sistemas sanitarios en Europa, *Joaquim Gironella Coll*. Efectos económicos en el sistema público de salud del diagnóstico precoz de las enfermedades, *Ana María Gil Lafuente*. Estar sano y encontrarse bien: El reto, *Rosmarie Cammany Dorr*. What is the greatest obstacle to development? *Alba Rocafort Marco*. Aceleradores globales de la RSE: Una visión desde España, *Aldo Olcese Santoja*. Zoonosis transmitidas por mascotas. Importancia sanitaria y prevención, *M. dels Àngels Calvo Torras* y *Esteban Leonardo Arosemena Angulo*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos, *Pere Costa Batllori*. Panacea encadenada: La farmacología alemana

bajo el III Reich y el resurgir de la Bioética, *Francisco López Muñoz*. Laicidad, religiones y paz en el espacio público. Hacia una conciencia global, *Francesc Torralba Roselló*. Inauguración del Ciclo Academia y Sociedad en el Reial Cercle Artístic de Barcelona. Entrevista, *Dr. José Juan Pintó Ruiz*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 356

REVISTA 6 - Número 2/2015

Sessió Acadèmica: Subrogación forzosa del acreedor. Presentación, *José Juan Pintó*. La subrogación Forzosa del acreedor: Concepto, Naturaleza, Finalidad y Efectos, *Alfonso Hernández Moreno*. La utilización de la subrogación forzosa en la práctica: Aspectos relevantes y controvertidos, *Francisco Echevarría Summers*. Methods of Modeling, Identification and Prediction of Random Sequences Base on the Nonlinear Canonical Decomposition, *Igor P. Atamanyuk, Yuriy P. Kondratenko*. Rien n'est pardoné!. *Stravroula-Ina Piperaki*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos II. Pinsos ecològics, *Pere Costa Batllori*. The relationship between gut microbiota and obesity, *Carlos González Núñez, M. de los Angeles Torras*. Avidesa i fulgor dels ulls de Picasso, *David Jou Mirabent*. Problemática de la subcontratación en el sector de la edificación, *Francisco Javier Llovera Sáez, Francisco Benjamín Cobo Quesada y Miguel Llovera Ciriza*. Jornada Cambio Social y Reforma Constitucional, *Alfredo Rocafort Nicolau, Teresa Freixes Sanjuán, Marco Olivetti, Eva Maria Poptcheva, Josep Maria Castellà y José Juan Pintó Ruiz*. Inauguración del ciclo "Academia y Sociedad" en el Reial Cercle Artístic de Barcelona: Nuevas amenazas. El Yihadismo, *Jesús Alberto García Riesco*. Presentación libro "Eva en el Jardín de la Ciencia", *Trinidad Casas, Santiago Dexeus y Lola Ojeda*. "Consolatio" pel Dr. Jaume Vallcorba Plana, *Xabier Añoveros Trias de Bes, Ignasi Moreta, Armand Puig i Tàrrach*. Entrevista, *Dr. David Jou Mirabent*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 400

REVISTA 7 - *Número 3/2015* Monográfico Núm.2

II Acto Internacional: Congreso Internacional de investigación “Innovación y Desarrollo Regional”. Conferencia Inaugural: Lecciones de la crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro, *Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A.*

Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones: Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador, *Medina Elizondo, M. y Molina Morejón, M.* Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial, *Towns Muñoz, J.A., y Tuda Rivas, R.* Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera, *De la Téjera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J.* Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila, *González Flores. O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B.* La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresarentorno, *Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, G.A.* Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa, *Barquero Cabrero, J.D.* El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido, *Martí Pidelaserra, J.* Factors influencing the decision to set up a REIT, *Roig Hernando, J., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I.*

Eje Temático 2: Gestión de la Innovación y desarrollo regional: Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México, *Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A., López Chavarría, S., y Parres Frausto, A.* Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera. *Espinoza Arellano, J de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S.* Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera. *Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A.* Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes, *Leija Rodríguez, L.* La innovación en la empresa como estrategia para el desarrollo regional, *González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M.* Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario, *Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M.*

Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional: Influencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación como factor de competitividad de las pyme

industriales, *Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H.* Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México. Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo. *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A. Facio Licera, P.M., Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V.* Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México. *Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J.* Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies, *García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A.* Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España, *Gironella Coll, J.* El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político, *Añoveros Trias de Bes, X.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 558

REVISTA 8 - Número 4/2015

Sessió Acadèmica: l'Aigua, una visió interdisciplinària. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torres*. El agua: Características diferenciales y su relación con los ecosistemas, *M. dels Àngels Calvo Torres*. L'Aigua en l'origen i en el manteniment de la vida, *Pere Costa Batllori*. Planeta oceàno, pasado, presente y futuro desde una visión particular. Proyecto AQVAM. Aportación sobre el debate del agua. Fausto García Hegardt. Sesión Académica: Ingeniería y música. Presentación, *Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*. Las comunicaciones móviles. Presente y futuro, *Ramon Agustí*. Sessió Acadèmica: Debat sobre la religió civil. Presentació, *Francesc Torralba Roselló*. La religió verdadera, *Josep Gil Ribas*. La religión civil, Ángel Aguirre *Baztán*, La religión en la que todos los hombres están de acuerdo, *Joan-Francesc Pont Clemente*. Aportació al debat sobre la religió, *Josep Gil Ribas*. El camino hacia la libertad: el legado napoleónico en la independencia de México, *Enrique Sada Sandoval*.

Los ungüentos de brujas y filtros de amor en las novelas cervantinas y el papel de Dioscórides de Andrés Laguna, *Francisco López Muñoz y Francisco Pérez Fernández*. La lingüística como economía de la lengua. *Michael Metzeltin*. Situación de la radioterapia entre las ciencias, *Santiago Ripol Girona*. Conferencia “Las Fuerzas Armadas y el Ejército de Tierra en la España de hoy”, *Teniente General Ricardo-Álvarez-Espejo García*. Entrevista, *Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 410

REVISTA 9 - Número 1/2016

Sessió Acadèmica: Unitats canines d'odorologia. Usos actuals i noves perspectives, *M. dels Àngels Calvo i Lluís Pons Anglada*. La odisea de la voz. La voz y la ópera. Aspectos médico-artísticos. *Pedro Clarós, Marcel Gorgori*. Sessió Acadèmica: La bioeconomía, nou paradigma de la ciència. Presentación, *M. dels Àngels Calvo*, liEconomía ecològica: per una economía que faci les paus amb el planeta, *Jordi Roca*. Capital natural versus desarrollo sostenible, *Miquel Ventura*, Sesión Académicas Multidisciplinaria: Accidente nuclear de Chernóbil. El accidente de la central nuclear de Chernóbil. Controversias sobre los efectos sobre la salud 30 años después, *Albert Biete*. Los efectos sobre el medio animal, vegetal y microbiano, *M. dels Àngels Calvo*, El cost econòmic de l'accident de Txernóbil: una aproximació, *Oriol Amat*. La visión del ingeniero en el accidente y actuaciones reparativas posteriores, *Joan Olivé*. Chernóbil y Fukushima: La construcción diferencial mediática de una misma realidad, *Rosmarie Cammany*. El virreinato de la Nueva España y la Bancarrota del Imperio Español, *Enrique Sada Sandoval*. Mistakes and dysfunctions of “IRR” an alternative instrument “FYR”, *Alfonso M. Rodríguez*. El derecho y la justicia en la obra de Cervantes, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Arquitectura motivacional para hacer empresa familiar multigeneracional, *Miguel Angel Gallo*. La vida de Juan II de Aragón (1398-1479) tras la operación de sus cataratas, *Josep M. Simon*. PV Solar Investors Versus the kingdom of Spain: First state victory, at least 27 more rounds to go, *Juan M. Soriano y José Ignacio Cueto*. Entrevista, *Dra. M. dels Àngels Calvo Torras*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.418

REVISTA 10 - Número 2/2016 *Homenajes Núm. 1*

Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Rosalía Arteaga Serrano. Trabajo aportado por la nueva Académica de Honor: *Jerónimo y los otros Jerónimos*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Leslie C. Griffith. Trabajos aportados por la nueva Académica de Honor: *Reorganization of sleep by temperatura in Drosophila requires light, the homeostat, and the circadian clock, A single pair of neurons links sleep to memory consolidation in Drosophila melanogaster, Short Neuropeptide F Is a Sleep-Promoting Inhibitory Modulator*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa. Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Ernesto Kahan. Trabajo aportado por el nuevo Académico de Honor: *Genocidio*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramon. Presentación del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Eric Maskin. Trabajos aportados por el nuevo Académico de Honor: *Nash equilibrium and welfare optimality, The Folk theorem in repeated games with discounting or with incomplete information. Credit and efficiency in centralized and decentralized economies*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.384

REVISTA 11 - Número 3/2016

Sesión Académica: Medicamentos, genes y efectos terapéuticos. *M. dels Àngels Calvo. Joan Sabater Tobella*. Sessió Acadèmica: Ramon Llull (Palma, 1232-Tunis, 1316). Presentació, *Josep Gil Ribas*. Ramon Llull. Vida i obra, *Jordi Gayà Estelrich*. L'art com a mètode, *Alexander Fidora*. El pensament de Ramon Llull, *Joan Andreu Alcina*. Articles – Artículos: Los animales mitológicos como engendro de venenos y antídotos en la España Áurea: a propósito del basilisco y el unicornio en las obras literarias de Lope de Vega, *Cristina Andrade-Rosa, Francisco López-Muñoz*. El poder en la empresa: Potestas y Auctoritas, *Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*. El efecto del Brexit en la validez de las cláusulas arbitrales existentes con Londres como sede del arbitraje y en la decisión de las partes de pactar a futuro cláusulas arbitrales con Londres como sede del

arbitraje, *Juan Soriano Llobera, José Ignacio García Cueto*. Desviaciones bajo el modelo de presupuesto flexible: un modelo alternativo, *Alejandro Pursals Puig*. Reflexiones en torno a la economía del conocimiento, *Leandro J. Urbano, Pedro Aznar Alarcón*. Lliurament del títol de Fill Il·lustre de Reus al Dr. Josep Gil i Ribas (21.09.2016), *Josep-Ignasi Saranyana Closa*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X

Depósito legal: B 12510-2014 Págs.316

REVISTA 12 - Número 4/2016 *Homenajes Núm.2*

Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Aaron Ciechanover*, presentación a cargo del Académico Numerario *Excmo. Sr. Dr. Rafael Blesa González*. Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Gil-Vernet Vila*, presentación a cargo del Académico de Número *Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch*. Discurso de ingreso del Académico de Honor del *Excmo. Sr. Dr. Björn O. Nilsson*, presentación a cargo de la Académica de Número *Excma. Sra. Dra. Maria dels Àngels Calvo Torres*. Discurso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Ismail Serageldin*, presentación a cargo de la Académica de Honor, *Excma. Sra. Dra. Rosalía*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014 Pags 272

REVISTA 13 - Número 5/2016

Debate: El impacto del BREXIT en la economía española y en el resto de países de la UE. *Oriol Amat Salas, Santiago José Castellà Surribas, Juan Francisco Corona Ramón y Joan-Francesc Pont Clemente*. Debate: Titanic, Cómo tomar imágenes a 3800 metros de profundidad. El corto viaje del Titanic- Seguridad marítima, antes y después del Titánic, *Jaime Rodrigo de Larrucea*. El naufragio del Titanic y sus enseñanzas, *Frederic Malagelada Benapres*. ¿Arqueología subacuática a 4000 metros de fondo?, *Pere Izquierdo i Tugas*. Los límites de la imagen submarina, *Josep Maria Castellví*. Conférence sur la mission Aout 2016 Sur l'Eclairage du Titanic, *Christian Petron*. Moderador del Debate, *Andrés Clarós Blanch*. Al grito de nación: Mompox y Cartagena,

precursoras en la independencia de Colombia, *Enrique Sada Sandoval*. Satisfacción de los alumnos con el plan de estudios de las licenciaturas en educación primaria y preescolar, *Rocío del Carmen López Muñiz*. Degradación ambiental del agua subterránea en el entorno de la gestión gubernamental de los recursos Hídricos, México, *José Soto Balderas*. La Formazione Generazionale nelle Aziende Familiari, *Salvatore Tomase-lli*. La fagoterapia y sus principales aplicaciones en veterinaria, *Diego Morgades Gras, Francesc Josep Ribera Tarifa, Sandra Valera Martí y M. dels Àngels Calvo Torras*. Aproximació al món d'Àusias March, *Salvador de Brocà Tella*. Diseño estratégico para el reemplazo de equipo en la empresa, *González Santoyo, F, F. Flores Romero y Gil Lafuente, Ana Maria*. The end of accounting. Discurso de ingreso como Académico Correspondiente del Excmo. Sr. Dr. Baruch Lev y discurso de contestación del Excmo. Sr. Dr. Oriol Amat Salas. Entrevista, Dra. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014 Pags 316

REVISTA 14 - Número 1/2017

Debate: La amenaza interna de la Unión Europea - La amenaza interna de la Unión Europea Refundar Europa, *Santiago José Castellà*. Rumbo económico en 2017, ¿marcado por la brújula política?, *José María Gay de Liébana*. Debate: Juan Clarós cambió la historia de Cataluña en la guerra de la Independencia 1808-1814, *Pedro Clarós, Leticia Darna, Domingo Neuenschwander, Óscar Uceda*. Presentación del libro: Sistemas federales. Una comparación internacional - Presentación, *Teresa Freixes*. Introducción, *Mario Kölling*. El federalismo en Alemania hoy, *Roland Sturm*. La ingeniería política del federalismo en Brasil, *Celina de Souza*. La construcción federal desde la ciudad, *Santiago José Castellà*. Debate: Empresa familiar. Más allá de la tercera generación- Empresa familiar. Más allá de la tercera generación. El resto de la sucesión, *Juan Francisco Corona*. Empresa familiar, *José Manuel Calavia*. Debate: La situación hipotecaria en España tras las sentencias del tribunal de justicia de la Unión Europea y del Tribunal Supremo – Presentación, *Alfonso Hernández-Moreno*. Origen de la crisis hipotecaria y activismo judicial, *Fernando P. Méndez*. La evolución legislativa y jurisprudencial en la calificación registral en materia de hipotecas, *Rafael Arnáiz*.

El consentimiento informado y el control de transparencia, *Manuel Ángel Martínez*. Cláusulas suelo, intereses moratorios y vencimiento anticipado, *Antonio Recio*. El problema psíquico y psicológico en Don Quijote, *Xabier Añoveros*. El análisis y la gestión del riesgo a partir de la Evaluación Formal de la Seguridad (EFS/FSA): un nuevo modelo de seguridad portuaria, *Jaime Rodrigo*. Entrevista, *José Ramón Calvo*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X.
Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 468

REVISTA 15 - Número 2/2017

Debate: Lutero 500 años después 1517-2017). Presentación, *Josep-Ignasi Saranyana*. Martín Luter en el seu context històric, *Salvador de Brocà*. Martín Luter y los inicios de la Reforma protestante, *Josep Castanyé*. Die theologische Entwicklung Martin Luthers und die *Confessio Augustana*, *Holger Luebs*. Lutero como creador de la lengua literaria alemana moderna, *Macià Riutort*. Debate: Mejora de la viabilidad de las empresas familiares. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, *Miguel Ángel Gallo*. De la Gobernanza y su ausencia: Gestión pública y Alta dirección en la forja del Estado Mexicano (1821-1840), *Enrique Sada Sandoval*. Los huevos tóxicos o la eficacia de una RASFF, *Pere Costa*. Control de Micotoxinas en la alimentación y salud pública, *Byron Enrique Borja Caceido y M. Àngels Calvo*. La aplicación parcial del principio de subsidiaridad es contraria al Tratado de la UE, se enfrenta al principio de solidaridad y fomenta los nacionalismos de Estado, *Félix de la Fuente Pascual*. Costa Brava 2020 Reserva de la Biosfera. Retos y oportunidades de innovar integrando el uso sostenible del territorio y el mar, *Miquel Ventura*. 1r Encuentro Científico. Convergencia de caminos: Ciencia y empresa RAED- IESE-ULPGC. III Acto Internacional. Congreso Europeo de Investigaciones Interdisciplinaria: La evolución de la ciencia en el siglo XXI. Entrevista, *Pedro Clarós*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X.
Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 242.

REVISTA 16 - Número 3/2017 *Monográfico Núm.3*

III Acto Internacional. Congreso Europeo de Investigaciones Interdisciplinarias “La evolución de la Ciencia en el Siglo XXI”. Conferencia Inaugural: Limits to taxation, *Dr. Juan Francisco Corona*. Bloque Ciencias Humanas y Sociales: La crisi della democrazia rappresentativa, *Dra. Paola Bilancia*. El reto de mejorar la información financiera de las empresas, *Dr. Frederic Borràs*. Financial reporting and auditing in a global environment, *Dr. José Maria Bové*. La emergencia de las ciudades en la nueva sociedad internacional: ¿Hacia la ciudad estado?, *Dr. Santiago José Castellà*. Déficit, deuda e ilusión financiera, *Dr. Juan Francisco Corona*. Europa en la encrucijada, *Dra. Teresa Freixes*. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, *Dr. Miguel Ángel Gallo*. Algunas consideraciones críticas acerca del retractor de créditos litigiosos y el derecho a la vivienda, *Dr. Alfonso Hernández-Moreno*. El cambio climático y su comunicación: factores determinantes para su comprensión, *Dra. Cecilia Kindelán*. Comentarios sobre la empresa partiendo de los conceptos de rentabilidad y productividad, *Dr. Jordi Martí*. Academic contributions in Asian tourism research: A bibliometric analysis, *Dr. Onofre Martorell*, *Dr. Marco Antonio Robledo*, *Dr. Luis Alberto Otero*. *Dra. Milagros Vivell*. El Fondo de Comercio Interno registrado como una innovación en la Contabilidad, *Dr. Agustín Moreno*. Laicidad y tolerancia: vigencia de Voltaire en la Europa de hoy, *Dr. Joan-Francesc Pont*. La toma de decisiones empresariales inciertas mediante el uso de técnicas cualitativas, *Dr. Alejandro Pursals*. Presente y futuro de la Unión Europea: El papel de la educación y la universidad, *Dr. José Regidor*. El derecho y la legislación proactiva: nuevas perspectivas en la ciencia jurídica, *Dr. Jaime Rodrigo*. Assess the relative advantages and disadvantages of absorption costing and activity based costing as alternative costing methods used to assess product costs, *Alba Rocafort*. Instrumentos para la creación de empleo: Las cooperativas de trabajo, *Dr. José Luis Salido*. Acotaciones a la cultura de la edad moderna occidental, *Dr. Enrique Tierno*. Bloque Ciencias de la Salud: ¿Cómo debemos enfocar el tratamiento mediante implantes dentales?, *Dr. Carlos Aparicio*. Estilos de vida y cáncer. Situación Actual, *Dr. Albert Biete*. Alzheimer, síndrome de Down e inflamación, *Dr. Rafael Blesa*, *Dra. Paula Moral Rubio*. Foodborne viruses, *Dr. Albert Bosch*, *Dra. Susana Guix i Dra. Rosa M. Pintó*. Resistencias a los antimicrobianos y alimentación animal, *Dra. M. Àngels Calvo*, *Dr. Esteban Leandro Arosemena*. Tabaco o Salud: Los niños no eligen, *Dr. José Ramón Calvo*. La enfermedad cal-

culosa urinaria: situación actual de los nuevos paradigmas terapéuticos, *Dr. Joaquim Gironella*. La organización hospitalaria, factor de eficiencia, *Dr. Francisco Javier Llovera, Dr. Lluís Asmarats, Javier Soriano*. Esperanza de vida, longevidad y función cerebral, *Dr. José Regidor*. Nueva metodología para el tratamiento del TDAH mediante el ejercicio físico, *Dra. Zaira Santana, Dr. José Ramón Calvo*. Conferencia de clausura: La Bioingeniería en el tratamiento de la sordera profunda, *Dr. Pedro Clarós*. Conferencia especial: Agustín de Betancourt. Un ingeniero genial de los siglos XVIII y XIX entre España y Rusia, *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes*. Entrevista: *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X.
Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 560.

REVISTA 17 - Número 4/2017

Debate: Centenario de un Premio Nobel: Camilo José Cela, *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Julio Pérez Cela y Adolfo Sotelo Vázquez*. Debate: Nociones del infinito, Presentación: *Dr. Daniel Turbón Borrega*. Ponencias: Les nocions d'infinít en matemàtiques, *Dra. Pilar Bayer Isant*. El infinito en cosmología, *Dr. David Jou Mirabent*. ¿Podemos entender lo infinito, si somos finitos, *Antoni Prevosti Monclús?* La teología ante el infinito, *Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa*. Une nouvelle vision pour l'Europe: engagement citoyen et volonté humaniste, *Dra. Ina Piperaki*. Artículos: Homenaje a la universidad de Salamanca en sus 800 años de existencia (1218-2018), *Dr. Ángel Aguirre Baztán*. Aproximación al concepto de minoría para su protección jurídica internacional: criterios de clasificación, *Dr. Santiago José Castellà*. Ortotoxicidad medicamentosa, *Dr. Pedro Clarós, Dra. M. Àngels Calvo y Dra. Ana María Carmona*. Regeneración de las células ciliadas del oído interno mediante la terapia génica con CGF 166, *Dr. Pedro Clarós, Dra. Maria Àngels Calvo y Dra. Ana María Carmona*. Influencia de las hormonas sexuales en la voz de las cantantes de ópera, *Dr. Pedro Clarós y Dr. Francisco López-Muñoz*. Nanotecnología frente al cáncer, *Inés Guix Sauquet y Dr. Ferran Guedea Edo*. El derecho y la legislación proactiva: nuevas perspectivas en la ciencia jurídica, *Dr. Jaime Rodrigo*. Ingresos de Académicos: Delicte fiscal i procés penal: crònica d'un mal encaix, *Dr. Joan Iglesias Capellas*. La conquesta del fons de oï, *Dr. Borja Corcóstegui*. Laïcitat i laïcisme en l'occident europeu, *Cardenal Lluís Martínez Sistach*.

Lo disruptivo y el futuro: tecnología y sociedad en el siglo XXI, *Dr. Luis Pons Puiggrós*. La influencia del derecho español en México, *Dr. Jesús Gerardo Sotomayor*. Barcelona, galería urbana, *Dr. Juan Trias de Bes*. Entrevista: *Dr. Ramón Cugat*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X, Depósito Legal: B 12510 - 2014. Págs. 316





El Dr. José Antonio Segarra estudió Ingeniería Industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona. Posteriormente, se graduó en el Programa Master de Economía y Dirección de Empresas en el IESE y se doctoró en Dirección de Empresas por la Universidad de Navarra.

Se incorporó al IESE en 1980 donde ejerce como profesor Ordinario, impartiendo sus sesiones en los programas Master y en los programas para directivos.

El Dr. Segarra ha sido Profesor Visitante en la Universidad de Piura (Perú), Universidad de Montevideo (Uruguay), Universidad de los Andes (Chile), el Instituto Getulio Vargas (Brasil), en el AESE (Portugal) y en el Instituto Internacional San Telmo.

Sus campos académicos de especialidad incluyen el Desarrollo de la Orientación Comercial de las Organizaciones y el Gobierno de Pequeñas y Medianas Empresas. Su tarea investigadora, con varios libros y más de 170 casos de negocio y notas técnicas, se ha traducido en el diseño de cursos galardonados con el premio de la Asociación de Antiguos Alumnos del IESE.

Su experiencia profesional abarca proyectos de estrategia y transformación comercial realizados para empresas del IBEX 35 en España, Europa y Latinoamérica. Consejero de diversos grupos familiares, su actividad profesional se extiende también como empresario con iniciativas en sectores industriales y de servicios y en los patronatos de fundaciones educativas y asistenciales.

“Así pues, la tarea que tenemos por delante los directivos, los profesores de escuelas de dirección, los legisladores y los educadores en general es inmensa. Fomentar que las personas valoren no solo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y psicológicas, sino también que valoren el satisfacer esas necesidades en otras personas. Fomentar entornos en los que con esfuerzo y constancia las personas quieran aprender y estén dispuestas a desaprender cuando sea necesario. Facilitar que haya un compromiso social, en las familias, en las empresas, en la ciudadanía de modo que el bien común esté por encima de cualquier bien particular.

Este es el verdadero valor del liderazgo. Del liderazgo ejercido en las empresas. En las familias. En las escuelas. En el entorno social. El liderazgo que hace personas mejores: que saben más. Y mejores personas: que quieren más. Personas más capaces de afrontar las dificultades con buen ánimo porque valoran el bien que con ello pueden generar. Y personas con mayor deseo de afrontar este reto de hacer una sociedad mejor, más justa y más caritativa”.

Mireia Las Heras Maestro

1914 - 2014

Colección Real Academia Europea de Doctores



Generalitat
de Catalunya

