



INSTITUTO DE ESPAÑA

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Hacia una economía más humana y sostenible

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras
como Académica Correspondiente por Cataluña, leído el 17 de enero de 2019,
por

ILMA. SRA. DRA. NURIA CHINCHILLA ALBIOL

Laudatio y Discurso de contestación por el Académico de Número

EXCMO. SR. DR. FRANCESC GRANELL TRIAS



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

Hacia una economía más humana y sostenible

La realización de esta publicación
ha sido posible gracias a



con la colaboración de



Barcelona 2019

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Chinchilla Albiol, Nuria

Hacia una economía más humana y sostenible/discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras...Nuria Chinchilla Albiol...y contestación...Francesc Granell Trias

Bibliografía

ISBN-978-84-09-06810-4

I. Título II. Granell Trias, Francesc III. Colección

1. Economía—España 2. Discursos académicos

La Academia no se hace responsable
de las opiniones científicas expuestas en
sus propias publicaciones.

(Art. 41 del Reglamento)

Editora: © Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona, 2018
Académico Coordinador: Dra. Anna Maria Gil-Lafuente

ISBN: 978-84-09-06810-4
Depósito legal: B 28211-2018

Esta publicación no puede ser reproducida, ni total ni parcialmente, sin permiso previo, por escrito de la editora. Reservados todos los derechos.

Imprime: Ediciones Gráficas Rey, S.L.—c/Albert Einstein, 54 C/B, Nave 12-14-15
Cornellà de Llobregat—Barcelona



*Esta publicación ha sido impresa en papel ecológico ECF libre de cloro elemental,
para mitigar el impacto medioambiental*

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras

Hacia una economía más humana y sostenible

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras
como Académica Correspondiente por Cataluña, leído el 17 de enero de 2019,
por

ILMA. SRA. DRA. NURIA CHINCHILLA ALBIOL

Laudatio y Discurso de contestación por el Académico de Número

EXCMO. SR. DR. FRANCESC GRANELL TRIAS

Barcelona, 2019

Sumario

Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras como Académica Correspondiente
por Cataluña, leído el 17 de enero de 2019 por,

ILMA. SRA. DRA. NURIA CHINCHILLA ALBIOL

Hacia una economía más humana y sostenible 11

Laudatio y Discurso de contestación por el Académico de Número

EXCMO. SR. DR. FRANCESC GRANELL TRIAS

Discurso 177

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras..... 189



ILMA. SRA. DRA. NURIA CHINCHILLA ALBIOL

Índice

Introducción	12
1. Ecosistemas y equilibrio ecológico	14
1. 1. Ecosistemas y ecología medioambiental.....	14
1. 2. Ecosistema y ecología humana	17
1. 2. 1. Los conceptos de capital humano y capital social.....	20
2. El ciclo negativo: Destruyendo el ecosistema humano	24
2. 1. Entorno contaminado y contaminante.....	27
2. 2. Sociedad desvinculada	30
2. 3. Empresa mecanicista.....	33
2. 4. Familia débil.....	40
2. 5. Persona descentrada.....	46
2. 6. Recapitulación del ciclo negativo	53
3. La persona: keystone-species del ecosistema humano y medioambiental.....	54
3. 1. Tipos de persona y paradigmas.....	55
3. 1. 1. Límites del modelo <i>homo economicus</i>	57
3. 2. Los sistemas libremente adaptables.....	60
3. 2. 1. Capital potencial.....	61
3. 2. 2. Capital humano	63
3. 2. 3. Capital social.....	65
3. 2. 4. Empobrecimiento vs. Enriquecimiento del ecosistema.....	67
4. El ciclo positivo: Regenerando el ecosistema humano.....	69
4. 1. Persona equilibrada	70
4. 2. Familia sólida	82
4. 3. Empresa productiva.....	89
4. 4. Sociedad sostenible	112
4. 5. Entorno enriquecido y enriquecedor.....	118
5. Conclusiones	119
Anexos	131
Anexo 1: Países con mayor abstención electoral (voto voluntario)	133
Anexo 2: Datos de envejecimiento de población y aumento de dependientes .	133
Anexo 3: Tasa de fecundidad en España	134
Anexo 4: Ayuda media anual por embarazada en España	134
Anexo 5: Migración internacional. Porcentaje por edad laboral	135

Anexo 6: Países con mayor número de inmigrantes internacionales	135
Anexo 7: Migrantes internacionales por regiones	137
Anexo 8: Países con mayor número de migrantes internacionales	138
Anexo 9: Millones de migrantes en el mundo	139
Anexo 10: Tipos de capital humano	139
Anexo 11: Datos sobre prostitución y trata de personas en el mundo y en España	140
Anexo 12: Panorama general del problema de las drogas en España	140
Anexo 13: Cifra anual de abortos	141
Anexo 14: Tasa mundial de abortos en mujeres entre 15 y 44 años	142
Anexo 15: Tasa de suicidio por edades, ambos sexos	142
Anexo 16: Tasa de suicidios en EEUU	143
Anexo 17: Países con horarios laborales por encima de las 50 horas semanales	143
Anexo 18: Media de horas trabajadas en EEUU	144
Anexo 19: Porcentaje de empleados trabajando por las noches y en fin de semana	144
Anexo 20: Media de horas trabajadas en 2017	145
Anexo 21: Tasas de aborto inducido. Diferencia entre 1990 y 2014	145
Anexo 22: Porcentaje de matrimonios, divorcios y nacimientos fuera del matrimonio	146
Anexo 23: Tipos de hogar	146
Anexo 24: Tiempo del padre y de la madre con los hijos (empleados a jornada completa)	147
Anexo 25: Desempeño de hijos de diferentes tipos de familia	147
Anexo 26: Tipos de maltrato de personas mayores en el mundo	148
Anexo 27: Porcentaje de dependencia de ancianos	148
Anexo 28: Víctimas de violencia de género	149
Anexo 29: Número de personas por hogar	149
Anexo 30: Índice de Prosperidad	150
Anexo 31: Prevalencia de la obesidad en adultos por regiones	150
Anexo 32: Tipos de motivación para un esfuerzo extra	151
Anexo 33: Tipos de relación según el paradigma de persona	151
Anexo 34: Media de hijos reales, esperados y deseados	152
Anexo 35: Renuncias laborales en mujeres	152
Anexo 36: Índice I-WiL Liderazgo femenino en países OCDE	153
Anexo 37: Modelo económico “del donut”	154
Anexo 38: Evolución de la presencia femenina en todo el continuo de las empresas cotizadas	155
Referencias bibliográficas	157

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

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

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

Si Ustedes me lo permiten, quisiera hoy rendir homenaje al antiguo Decano del IESE, escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra, el Excmo. Dr. D. Juan Antonio Pérez López -que pasó a la otra vida en 1996 tras un accidente mortal, -por su brillante y destacada aportación académica sobre el líder empresarial. Juan Antonio tuvo un papel destacado en mi trayectoria profesional, por su constante estímulo para profundizar en la búsqueda incansable de la verdad, así como por adentrarme en la investigación sobre las diferencias y complementariedad entre hombre y mujer, y su sinérgica contribución como líderes en el gobierno de empresas con o sin ánimo de lucro. También quiero hoy recordar a mi queridísima amiga, la Dra. Maruja Moragas, con quien inicié la investigación sobre la ecología humana y que estará viéndonos ahora desde un palco preferencial.

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

Introducción

Hace 10 años tuve ocasión de ver a Al Gore¹ exponiendo sus tesis sobre el cambio climático en el documental “Una verdad incómoda”. Seguramente recordarán cómo el cineasta Davis Guggenheim filmó al entonces vicepresidente del Gobierno de los EEUU y candidato presidencial a la Casa Blanca en una serie de conferencias, en donde advertía sobre los peligros del Calentamiento Global y urgía a tomar una acción inmediata que contrarrestara los destructivos efectos ambientales, empezando por apostar por la electricidad limpia frente al carbón.

Fue entonces cuando fui más consciente de que una gran mayoría de empresas y de ciudadanos habían estado ciegos durante muchas décadas ante el impacto medioambiental de sus acciones y omisiones. Pero, siendo esto verdad, me parecía aún más relevante la ceguera que seguíamos sufriendo en cuanto al impacto de las decisiones empresariales en lo que empecé a calificar como “contaminación humana y social”. Este concepto sintetiza la huella de los directivos que toman sus decisiones como si los empleados fueran piezas mecánicas de un engranaje, sin tener en cuenta cómo retornan a sus familias, tras jornadas interminables de trato injusto e inhumano.

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

Pero..., vayamos por partes.

Podemos entender la realidad y el mundo en el que vivimos de dos modos antagónicos: uno es reactivo ante las catástrofes y las dificultades que se presentan, poniendo énfasis en lo negativo y culpando al entorno de la destrucción del

1. GUGGENHEIM, D (2008): “An inconvenient truth” <https://vimeo.com/36522029>

ecosistema humano. El otro es proactivo, positivo y esperanzador, con ánimo de mejorar esa realidad en la que estamos inmersos.

Mi discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras trata de la importancia y de la urgencia, tanto económica como social, de cuidar la ecología humana, como condición *sine qua non* para “salvaguardar nuestra casa común y sus habitantes”, tal como nos recuerda el Papa Francisco en su encíclica *Laudato si*².

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

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

Vivimos ya en un mundo permanentemente conectado. El planeta Tierra es una aldea global que debe afrontar la “incómoda” verdad de lo que vengo llamando “contaminación social” y su insostenibilidad a largo plazo: individuos deshumanizados y “contaminados” por una sociedad sin valores.

Preservar la salud social y la ecología de las personas, de las familias y de las comunidades humanas es tan importante y urgente para la economía como preservar el medio ambiente, cuyo deterioro no deja de ser consecuencia del deterioro de la ecología humana.

2. PAPA FRANCISCO (2015): *Laudato Si*, https://m.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_it.pdf

En este estudio quiero resaltar la interrelación de cinco elementos: el entorno cultural, la sociedad, la empresa, la familia y la persona humana. Todos forman parte de un conjunto que puede ser armónico o desequilibrado, y que depende en gran medida de las acciones de seres humanos concretos. Como vengo diciendo, todo influye en todo. En Biología, *catarsis* significa la expulsión espontánea o provocada de sustancias nocivas para el organismo. Las crisis económicas pueden servir de catarsis para la expulsión de los elementos tóxicos que han penetrado en el ecosistema humano.

En el crack del 29 se hizo evidente la insuficiencia de la *racionalidad económica*, y se amplió a la *racionalidad política*, incrementando regulaciones y leyes. En el 2008 fue obvio que tampoco esa racionalidad era suficiente, ya que el poder económico volvió a arrasar Estados, empresas, familias y personas. Tras esa racionalidad permanecía la idea del *homo economicus*. Hoy es clamorosa la necesidad de volver a la *racionalidad humana* de los clásicos. Los controles externos de las leyes o el mercado, siempre quedan cortos ante la creatividad del ser humano, que en realidad no es un sistema estable, como las rocas, que no aprenden, ni un sistema ultraestable, como los animales irracionales, que siempre aprenden en positivo y se van adaptando hacia la homeostasis, sino que la persona es un ser *libremente adaptable*, y por eso puede aprender en positivo o en negativo y caer 10 veces en la misma piedra³.

1. Ecosistemas y equilibrio ecológico

La naturaleza nos enseña una serie de principios para su desarrollo y conservación. El paralelismo entre ecología medioambiental y ecología humana puede darnos luces para nuestra propia sostenibilidad.

1.1. Ecosistemas y ecología medioambiental

La Ecología es la ciencia que estudia las relaciones de los seres vivos entre sí y con su entorno. Un ecosistema es un sistema natural formado por un conjunto de organismos vivos interdependientes que forman una comunidad y conviven en un

3. CHINCHILLA, N., LÓPEZ-JURADO, M., MELÉ, D. (2018): *Op. cit.*

entorno físico en el que se relacionan. Los ecosistemas no son nunca totalmente homogéneos. La diversidad biológica les confiere mayor estabilidad y capacidad de recuperación, porque al haber un mayor número de especies, éstas pueden absorber y reducir los efectos de los cambios ambientales. El papel de una especie depende de su número y de la intensidad de las relaciones. La estructura les da estabilidad, aunque sin dejar de ser vulnerables.

La introducción de nuevos elementos en un ecosistema puede tener efectos perjudiciales. En algunos casos puede llevar al colapso y a la muerte de muchas de las especies que contiene. Sin embargo, algunos estudios muestran que ecosistemas fuertemente dañados se pueden recuperar si cesa la fuente de contaminación y la sociedad se compromete en su limpieza y restauración. La diferencia entre un colapso y una lenta recuperación depende de dos factores: la toxicidad del elemento introducido y la capacidad de recuperación del ecosistema original.

A comienzos de este milenio, la humanidad ya había sobrepasado en un 20 por ciento la capacidad de carga del planeta⁴. Una economía sostenible tendría que cambiar esa tendencia, sabiendo que los límites están en la tierra cultivable utilizada para producción agrícola, la tierra urbana utilizada para infraestructuras urbanas, industriales y de transporte, y la superficie de tierra de absorción necesaria para neutralizar la emisión de contaminantes. La innovación tecnológica y los mercados pueden paliar algunos problemas, pero solo serán de verdadera ayuda para la sostenibilidad si son utilizados para el bien común a largo plazo, y ahí la regulación siempre será necesaria, pero no suficiente. Según los autores del informe Meadows⁵, estamos ante la *Revolución de la Sostenibilidad*, solo comparable a la Revolución Agrícola al final del Neolítico y a la Revolución Industrial de los dos últimos siglos. La sostenibilidad es la piedra angular del progreso. Es un concepto global y transversal que sirve de engranaje y coordinación y requiere de un verdadero cambio de mentalidad.

4. ÍNDICE DE POBLACIÓN, <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>

5. INFORME MEADOWS, <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>

La ONU advierte que el calentamiento global no puede superar los 1'5 grados. Si no se limita el aumento de la temperatura a 1,5 grados, los efectos del calentamiento global serán «duraderos o irreversibles»⁶. Según la última investigación de la ONU, gracias a los tratados internacionales, se está recuperando la capa de ozono. El famoso agujero de la estratosfera “se recupera a una tasa de entre el 1% y el 3% por década⁷ desde el año 2000”, y podría cerrarse del todo en 2060⁸, si la recuperación se mantuviera al ritmo actual.

En un ecosistema ningún organismo vive totalmente aislado de su entorno, sino que interactúan unos con los otros. Las relaciones entre las diversas especies pueden ser de distintos tipos, tales como el mutualismo (beneficio mutuo), el comensalismo (uno se aprovecha del otro) o el parasitismo (que utiliza al otro hasta el extremo, viviendo de él). Para su supervivencia debe haber un equilibrio, dado que el ecosistema está siempre en movimiento, de forma inestable.

En todo ecosistema hay unas *keystone species*, es decir, especies clave que tienen un efecto desproporcionado en su entorno, y es que desempeñan un papel crítico para el mantenimiento de la estructura de una comunidad ecológica. Son puntos neurálgicos que hay que salvar, por ejemplo un roble (en el que se cobijan pájaros, crecen hongos bajo su sombra...), o un coral, que crea un arrecife. Ellos generan múltiples interacciones vitales en una red trófica; muchas más que otras especies. Esas interacciones se producen con más o menos intensidad, dependiendo de cuánto usa una especie a la otra. Por ejemplo, el cobijo que un roble da a un pájaro para que éste pueda anidar, hace que la interacción entre ambos sea de gran intensidad: es vital. El pájaro precisa de él para su supervivencia, y utiliza al roble para ello. Tanto las interacciones como su intensidad son de vital importancia para un ecosistema. Si las *keystone species* no se cuidan, la red se desmorona: disminuyen las interacciones y también su intensidad.

6. <https://ethic.es/2018/10/onu-calentamiento-global-1-5-gradus/>

7. <http://conf.montreal-protocol.org/meeting/mop/mop30/presession/Background-Documents/SAP-2018-Assessment-ES-October2018.pdf>

8. <https://ethic.es/2018/11/capa-de-ozono-recupera-onu/>

1.2. Ecosistema y ecología humana

La ecología humana estudia el papel del ser humano en la naturaleza. Hasta ahora, los estudios han analizado el modo en que los seres humanos adaptan su genética, fisiología, conducta y cultura al medio físico y social, así como las relaciones en tiempo y espacio entre la especie humana y los otros componentes y procesos de los ecosistemas de los que forma parte. Sin embargo, han prestado escasa atención a las repercusiones que tienen sus propias acciones en sí mismos como individuos y en su propio ecosistema humano para su sostenibilidad.

Las personas son seres libres que aprenden. La psicología social postula que el aprendizaje se lleva a cabo sobre todo a nivel social. La persona y el medio ambiente no funcionan como unidades independientes, sino que se determinan mutuamente, de manera recíproca. Las experiencias generadas por el comportamiento también determinan, en parte, lo que una persona puede hacer y en lo que se convierte, lo cual, a su vez, afecta a su comportamiento posterior⁹.

La mayoría de los comportamientos de las personas son aprendidos deliberada o inadvertidamente a través de la influencia del ejemplo¹⁰. Hay abundante investigación que muestra cómo la gente reproduce acciones, actitudes y respuestas emocionales exhibidas por modelos¹¹ (*vicarious learning*). Esta parece ser la mejor explicación para la rápida transferencia del comportamiento.

La libertad y capacidad humana de autotrascenderse lleva a que el individuo pueda regular y controlar su comportamiento. Las investigaciones¹² muestran que a la persona le afectan tanto las consecuencias externas de su comportamiento como las internas.

El enfoque de los estudios sobre ecología humana difiere según el paradigma de ser humano del que se parta. Un primer grupo de estudios, el denominado *antropocentrismo tecnocrático*, considera al ser humano como independiente de

9. BANDURA, A. (1977): *Social learning theory*. Englewood Cliffs, J. J.: Prentice-Hall.

10. BANDURA, A. (1976): "Social learning theory". In J. T. Spence, R. C. Carson, & J. W. Thibaut (Eds.), *Behavioral approaches to therapy*. Morristown, J. J.: General Learning Press, pp. 1-46.

11. BANDURA, A. y WALTERS (1963); BANDURA (1969); FLANDERS (1968).

12. BANDURA, A., *Op.cit.*

la naturaleza¹³. Se trata del *homo faber*, un ser despótico respecto a la naturaleza. Valoran al ser humano en su rol de productor de mercancías, como *recurso* humano o como consumidor. Parte de un pesimismo antropológico latente: se desconfía de las soluciones que la persona pueda aportar, y se tiene una confianza extrema en que la ciencia, la técnica y la estrategia, por sí mismas, resolverán los problemas del ser humano y su entorno. Se perciben los sistemas como la única forma de regular y optimizar la sociedad, la empresa y el entorno, por lo que los estudios se centran en su funcionamiento, en las propiedades de sus componentes, en los procesos y en las relaciones que intervienen en ellos.

Un segundo grupo de estudios lo constituye el *biologismo*, que enfoca al ser humano como un animal más desarrollado que el resto. No distingue la diferencia sustancial entre el hombre y los animales, basando todas las funciones humanas en la biología y la genética. Uno de sus movimientos más radicales es la *deep ecology*, que defiende la igualdad entre los animales y el hombre, ensalzando la vida salvaje como un modelo a seguir para la humanización. No valora la jerarquía ni la administración, porque la naturaleza se constituye en la dueña del ser humano. En su extremo, conduce a un esoterismo naturalista, a un narcisismo físico y a una búsqueda del bienestar psicológico y emotivo, que confunde con el bienestar espiritual.

El tercer grupo de estudios lo integra la corriente del *ecologismo personalista*, que ve al ser humano como interdependiente con el entorno¹⁴. Es la especie más cualificada de entre los animales, por lo que tiene la responsabilidad de cuidarlos y protegerlos. Es consciente de que sus acciones afectan a los otros y que a su vez es afectado por ellos, dejando una huella que impacta en el presente y que heredan las futuras generaciones. Por eso ve la importancia de conservar el entorno en el que vive, tanto el cultural como el medioambiental.

El ecologismo personalista defiende que la ecología humana debe abordar el estudio del ecosistema humano atendiendo a la satisfacción de sus necesidades humanas básicas globales (no solo físicas o psicológicas), de forma que sus componentes tengan un sustrato adecuado en el que se puedan enraizar y desarrollar.

13. BALLESTEROS, J. (1995): *Ecologismo personalista*. Tecnós, Madrid.

14. BALLESTEROS, J. (1995): *Op.cit.*

Los individuos que componen ese ecosistema deben desarrollar su capacidad de relación con los otros, de forma que la densidad y resistencia de su ecosistema sea mayor, se eleve la calidad de vida, se fomenten las actividades humanas que desarrollen el ecosistema y se limiten las que lo desequilibran y destruyen.

La crisis económica de la que hemos ido saliendo abrió las puertas a profundizar en el estudio de la ecología humana con el objetivo de salvaguardar las condiciones que se requieren para la sostenibilidad de nuestro ecosistema. Estas condiciones son las que permitirán que se desarrolle tanto el ser humano de forma integral¹⁵ como el medioambiente.

March¹⁶ acuñó los conceptos de *exploración* y *explotación* para la gestión de la empresa. En el aprendizaje organizativo existe una relación entre la exploración de nuevas posibilidades y la explotación de antiguas *certainties*. Mantener el equilibrio apropiado entre exploración y explotación es un *primary* factor en su supervivencia y prosperidad. La exploración de nuevas alternativas reduce la velocidad de mejora de las habilidades de hoy; al mismo tiempo, las mejoras en la competencia de los procedimientos existentes hacen menos atractivo experimentar con otros nuevos. Encontrar un equilibrio entre exploración y explotación es complejo, por el hecho de que los mismos temas ocurren a diferentes niveles: individual, organizativo y social.

Los cambios exógenos del medio ambiente hacen que la adaptación sea esencial, pero dificulta el aprendizaje de la experiencia. Cuando las creencias de los individuos y el código organizativo convergen, se incrementan las posibilidades de mejora en ambos.

La organización y el individuo aprenden uno del otro¹⁷. Conseguir adaptarse en un entorno estable requiere llevar a cabo innovaciones incrementales que aumenten la eficiencia, eleven la consistencia interna, y reduzcan la variación. Las arquitecturas organizativas aptas para innovaciones incrementales son básicamente diferentes de aquellas necesarias para llevar a cabo innovaciones radicales.

15. MELÉ, D., CASTELLÁ, J.M. (Eds.) (2010): *El desarrollo humano integral*, Iter.

16. MARCH, J. G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" *Organization Science*, 2, 1, pp. 71-87.

17. MARCH, J. G. (1991): *Op. cit.*

Tanto la psicología como la teoría de la organización muestran evidencias de la existencia de dos realidades distintas: actitud y comportamiento. Ambos están afectados por las disposiciones de la persona, por sus percepciones y por las instrumentalidades¹⁸. Por este motivo, ambos se han de tener en cuenta al intentar predecir la influencia del contexto en el comportamiento. Así, por ejemplo, aunque las sanciones promueven indudablemente unos tipos específicos de comportamiento y disuaden de otros, algunos mecanismos o elementos de gobierno, como la vigilancia y las órdenes, muestran una y otra vez efectos contrarios a los objetivos que se pretenden lograr. Por otro lado, el miedo lleva a encubrir los errores y, su persistencia en hacerlo, puede llevar a no verlos¹⁹.

Ser conscientes de la propia teoría y cambiarla es un proceso muy costoso, porque requiere cuestionarse las teorías de la acción que han formado el marco de sus decisiones²⁰. Sin embargo, el hecho de que el ser humano sea inteligente y libre disloca los cálculos matemáticos o predictivos que puedan llegar a hacerse, por lo que toda comparación con el mundo meramente animal resultará limitada. Tomar modelos de las ciencias naturales sin conocer en profundidad las particularidades del ser humano conduce al fracaso: no se han tenido en cuenta las profundas diferencias que existen entre ellos, ni se ha valorado que el ser humano es la especie clave de la que dependen todas las demás.

1. 2. 1. *Los conceptos de capital humano y capital social*

El capital humano es el término usado para designar un hipotético factor de producción que depende no solo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y del rendimiento de las personas involucradas en el proceso productivo. Se crea a través de la adquisición de habilidades y el desarrollo de capacidades²¹. Un factor importante en el desarrollo del capital humano son las relaciones sociales existentes en la familia y en la comunidad²².

18. KENDRICK, D. T. and FUNDER, D. C. (1988): "Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate", *American Psychologist*, 43(1), pp. 23-34.

19. ARGYRIS, C. (1977): "Double-loop learning in organizations", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 115-125. p. 117.

20. ARGYRIS, C. (1976): "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making" *Administrative Science Quarterly* 21, pp. 363-376.

21. COLEMAN, J. S. (1988): "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94, pp. S95-S120. (p. S100)

22. COLEMAN, J. S. (1988): "Social Capital in the Creation of Human Capital", *The American Journal of Sociology*, 94, pp. S95-S120.

El término “capital social” apareció en los *community studies*, y destaca la gran importancia del *network* de relaciones personales fuertes para la supervivencia y el buen funcionamiento de una ciudad. Estas relaciones se desarrollan a lo largo del tiempo y proporcionan las bases necesarias para que se produzca la confianza, la cooperación y la acción colectiva en ellas²³.

Los autores coinciden en otorgar una gran importancia al capital social, y múltiples ciencias han adoptado este concepto (capital humano, empresas, naciones, equipos, comunidades...) ²⁴. Sin embargo, no coinciden ni en su definición, ni en si se trata de un bien público o privado.

Nahapiet and Ghoshal²⁵ lo definen como la suma de los recursos actuales y potenciales que integran el *network* de relaciones que posee un individuo o una unidad social. Según estos autores el capital social consta de tres dimensiones:

1. *Dimensión estructural*: integrada por las propiedades del sistema social y del *network* de relaciones. Dichas propiedades son: densidad, conectividad y jerarquía. Todas ellas impactan en la dimensión de flexibilidad del capital social.
2. *Dimensión relacional*: integrada por el tipo de relaciones personales que las personas han desarrollado entre ellas a lo largo del tiempo, e influyen en su comportamiento. Satisfacen necesidades humanas como la sociabilidad, la aprobación y el prestigio. Facetas clave de esta dimensión son la confianza y la confiabilidad, las normas y sanciones, las obligaciones y expectativas, y la identidad. Aumenta la identificación de los individuos con el grupo²⁶, y aumenta el querer compartir la información, el aprendizaje y la creación de conocimiento.

23. JACOBS, J. (1965): *The death and life of great American cities*. London: Penguin Books.

24. ZHENG, W. (2010): “A Social Capital Perspective of Innovation from Individuals to Nations: Where is Empirical Literature Directing Us?” *International Journal of Management Review*, Journal Compilation, (2008) Blackwell Publishing Ltd, MA, USA and British Academy of Management. Published by Blackwell Publishing Ltd., pp.151-183.

25. NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, *Academy of Management Review* 23, N° 2, pp. 242-266.

26. MERTON, R.K. (1968): *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, p.188.

3. *Dimensión cognitiva*: integrada por los recursos que dotan de representaciones, interpretaciones y sistemas de significados compartidos. Son de especial importancia para el capital intelectual. Incluyen un lenguaje y códigos compartidos.

Adler y Kwon²⁷ señalan que la buena voluntad es el centro del concepto de capital social que tiene su efecto en la solidaridad. Por su parte, Coleman habla de la importancia de la continuidad de las relaciones sociales. Las relaciones de estabilidad y duración son rasgos clave en el *network*, asociados a altos niveles de confianza y normas de cooperación.

La calidad de los vínculos está relacionada con la cantidad de tiempo, la intensidad emocional, la intimidad y la reciprocidad. Unos vínculos fuertes implican interacciones intensivas, capaces de engendrar confianza mutua, voluntad de colaboración, cohesión social y una identidad colectiva²⁸.

La presencia de capital social aumenta la eficacia de las acciones, ya que los lazos proveen de canales para la transmisión de la información, aumenta la transferencia de conocimiento²⁹, debido al incremento de la confianza, disminuye la probabilidad de oportunismo, y reduce la necesidad de costosos procesos de control³⁰. Como consecuencia de la estabilidad que se produce, se facilita la creatividad y la innovación, se favorece el aprendizaje, se fomenta la cooperación y la creación de valor. La presencia de la confianza asegura la comunicación y el diálogo, aumenta la diversidad y aumenta el potencial de un sistema para hacer frente a la complejidad³¹. En este sentido, a menudo se habla de *smart cities*,

27. ADLER, P. S. y KWON, S. (2002): "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, 27(1), pp. 17-40.

28. ZHENG, W. (2010): "A Social Capital Perspective of Innovation from Individuals to Nations: Where is Empirical Literature Directing Us?" *International Journal of Management Review*, Journal Compilation, (2008) Blackwell Publishing Ltd, MA, USA and British Academy of Management. Published by Blackwell Publishing Ltd., pp.151-183. p. 166.

29. KANG, M. y KIM, Y. (2010): "A Multilevel View on Interpersonal Knowledge Transfer", *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 61(3), pp. 483-494.

30. PUTNAM, R. D. (1993): "The prosperous community: Social capital and public life, *American Prospect*, 13, pp. 35-42.

31. LUHMANN, L. (1979): *Trust and Power*, Wiley.

poniendo el foco en lo tecnológico y olvidando el capital social, que las podría convertir en *wise cities*.

El desarrollo de capital social está significativamente afectado por los factores que moldean la evolución de las relaciones sociales: tiempo, interacción, interdependencia y *closure*³². El tiempo es importante para el desarrollo del capital social, porque todas las formas del mismo dependen de la estabilidad y la continuidad de la estructura social. Misztal³³ sugiere que el reciente resurgir del interés por la confianza puede ser explicado por la erosión de la interdependencia y solidaridad social. Además, las relaciones sociales, generalmente se refuerzan a través de la interacción, pero mueren si no se mantienen. La interacción es, así, la precondition para el desarrollo y mantenimiento de un denso capital social³⁴. Las comunidades fuertes, arquetipo de los sistemas de capital social denso, tienen identidades que separan y un sentido de límites sociológicos que distinguen a los miembros de los que no lo son³⁵.

Coleman³⁶ destaca la importancia que tiene el capital social en la familia y en la sociedad para la creación del capital humano de la siguiente generación. Mide el capital humano familiar por la educación de los padres, ya que proveen de un entorno cognitivo para el niño que favorece su aprendizaje. Señala también que el capital social familiar es el tiempo y esfuerzo que los padres dedican a temas intelectuales del niño, así como la relación entre los miembros de la familia. La ausencia física de adultos puede ser descrita como una deficiencia estructural en el capital social de la familia. La familia monoparental destaca como el elemento más prominente de deficiencia estructural en sí mismo.

32. NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review* 23, N° 2, pp. 242-266. Pp. 256-257.

33. MISZTAL, B.A. (1996): *Trust in Modern Societies*. Cambridge: Polity Press.

34. BOURDIEU, P. (1986): "The Forms of Capital." Pp. 241-258 in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, edited by J. G. Richardson.

35. ETZIONI, A. (1996): "The responsive community: A communitarian perspective", *American Sociological Review*, 61, pp. 1-11.

36. COLEMAN, J. S. (1988): "Social Capital in the Creation of Human Capital", *The American Journal of Sociology*, 94, pp. S95-S120, p. S110.

La investigación en campos como la educación, la pobreza urbana, el desempleo, el control de la delincuencia y el abuso de drogas e incluso la salud, ha descubierto que los buenos resultados se dan en comunidades comprometidas cívicamente. También se ha demostrado la importancia de los vínculos sociales dentro de cada grupo. Todo ello muestra la vital importancia de las redes sociales para la obtención de buenos resultados económicos³⁷.

Putnam señala también que la forma más fundamental de capital social es la familia. La masiva evidencia de la debilitación de los vínculos dentro de ella ayuda a explicar el tema de la descapitalización social. Hay diversas causas que erosionan el capital social:

- La incorporación de las mujeres a un mercado laboral que no integra la maternidad.
- La movilidad: numerosos estudios muestran que la estabilidad residencial y fenómenos relacionados como ser propietario de una casa están claramente asociados con el compromiso cívico. La movilidad tiende a perturbar los sistemas de enraizamiento y lleva tiempo revertir el desarraigo de una persona.
- Menos bodas, más divorcios, menos niños.
- La transformación tecnológica del ocio: la televisión y la tecnología electrónica son la nueva realidad virtual.

Para poder poner remedio a la erosión, Putnam señala la importancia de aclarar las dimensiones que tiene el capital social. Para ello propone analizar qué tipos de organizaciones y redes lo generan, ver cómo dar la vuelta a las tendencias adversas en la conexión social y restaurar así el compromiso y la confianza cívica.

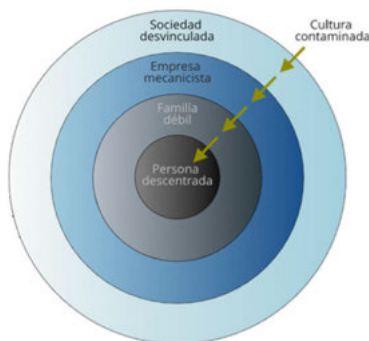
2. El ciclo negativo: Destruyendo el ecosistema humano

Tal como decíamos en el epígrafe 1.1, un ecosistema está amenazado cuando los nuevos elementos introducidos en él son tóxicos, no tiene capacidad de recupe-

37. PUTNAM, R. D. (1995): "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy* 6, pp. 65-78.

ración y las interacciones son escasas. Esto adquiere aún mayor relevancia si nos referimos a un ecosistema humano.

Fig. 1. Ciclo negativo del ecosistema humano



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

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

Hemos pasado de un racionalismo absurdo, a una postverdad delirante. La sociedad proclama ser tolerante, pero se homogeneiza imponiendo el pensamiento único de lo políticamente correcto, uniformando conciencias, una señal clara de lo que vengo llamando “contaminación social”. Así como la comida es vital para nuestro cuerpo, las ideas son esenciales para el desarrollo de nuestro pensamiento, de modo que, al ponerlas en práctica, podamos construir personalidades sanas, equilibradas y felices. Pero, igual que existen alimentos tóxicos, también existen

ideas tóxicas. En el ambiente flotan todo tipo de bacterias y todo tipo de ideas que nos influyen, desde los medios de comunicación hasta las redes sociales. A las ideas les ocurre lo mismo que a los alimentos: se corrompen cuando se altera la sustancia que las compone. Si se desconectan de los principios sobre las que estaban fundadas, pierden su lógica interna y desaparece el poder regenerador que pueden aportar. Ya no aseguran el vigor, la vitalidad, ni los nutrientes que precisa quien las asimila. La persona, a menos que posea anticuerpos capaces de detectarlas y combatirlas, queda infectada por las ideas corruptas y limitada en su desarrollo, igual que un archivo informático con virus, que puede contagiar a otros.

Haciendo el paralelismo con la naturaleza, nuestra identidad y nuestros valores pueden considerarse nuestra capa de ozono, que filtra la luz solar para proteger nuestra piel y nuestros ojos. Nuestros valores también filtran la información que recibimos y nos permiten distinguir entre lo que nos conviene y lo que no. Quienes destruyen valores producen desertificación o intoxican con contra-valores, produciendo un daño similar al de los aerosoles en la capa de ozono.

Esta contaminación solo se puede contrarrestar mediante la fortaleza de sus componentes y la calidad de sus interacciones. Sin embargo, nuestra sociedad dista de poseer dicha fortaleza. Zygmunt Bauman define la sociedad contemporánea como una “sociedad líquida” debido a la debilidad de los vínculos sociales, fruto de la ausencia de compromiso³⁸. La fragilidad de vínculos la hace menos estable y sostenible, lo que le resta capacidad de recuperación y repercute en su productividad. Las ideas y la sociedad impactan también en la empresa, ya que los empleados están menos comprometidos y trabajan mirando solo el corto plazo. El directivo o el empresario no ven en los empleados a seres humanos completos, sino máquinas a las que recompensan o sancionan para sacar el máximo rendimiento. A veces están tan centrados en el trabajo que se convierten en adictos al trabajo y actúan de forma reactiva. Como consecuencia de todo esto, las familias también se debilitan. No hay tiempo ni energía para crear lazos familiares, con lo que éstas se fragmentan y disgregan. Todo ello repercute en la persona y la desequilibra, haciéndola egocéntrica.

38. BAUMAN, Z. (1999): *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.

La fragilidad del ecosistema en nuestro tiempo puede rastrearse a través de una serie de indicadores económicos y sociales que pasamos a apuntar.

2.1. Entorno contaminado y contaminante

Los organismos vivos no viven aislados de su entorno, sino que interactúan con él y entre ellos. En un ecosistema de seres vivos no humanos no hay cultura, ya que la cultura es consecuencia de ser humano. Los únicos riesgos con los que topan los animales son los propios de la naturaleza o procedentes de ataques de otras especies. Sin embargo, en un entorno humano las ideas bullen.

Un primer escollo en el correcto desarrollo de ideas procede de las ideologías que deciden qué temas hay que destacar, cuáles merecen la atención empresarial y social, incluidas las creencias y los valores³⁹. El actual paradigma es autorreferencial, y se cierra a la crítica: “no abrirse puede llevar a formas de ceguera colectiva que a veces tienen consecuencias desastrosas”⁴⁰. Aunque las ideas cambien, la historia intelectual tiene continuidad, ya que los hilos del pasado tejen las telas del futuro. Quienes la narran no son libres para elaborar fábulas arbitrarias⁴¹. Pensar que cualquier tipo de actuación vale lo mismo, lleva a confundir acciones con personas. La ausencia de referentes estables que actúen como patrón de medida de las acciones lleva a consensos que pueden alejarse de la realidad.

No hay culturas neutras. Nuestra cultura contemporánea está influida por las tendencias liberales y ha afectado todos los ambientes en los que se desarrolla el ser humano, fundamentalmente la empresa, que se enfoca en la maximización de los beneficios a corto plazo. Los comunitaristas⁴² critican el liberalismo por no tener en cuenta el bienestar social y económico de los empleados, de sus familias

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

40. JANIS, I. L. (1982): *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.

41. MARCH, J. G. (1991): “Exploration and Exploitation in Organizational Learning” *Organization Science*, 2, 1, pp. 71-87, p. 287.

42. LÓPEZ DE PEDRO, J.M. y LOSTAO BOYA, E. ((Abril 2000): “La filosofía moral y la propuesta de Amitai Etzioni en la nueva regla de oro”, *Arbor* CLXV, 652, 657-669 pp.

y de las comunidades en las que opera, lo que, en último lugar, acaba destruyendo la base socio-económica en la que florece el moderno capitalismo.

Tres de los valores actuales que impiden el desarrollo armónico del ecosistema humano son:

- a) El *individualismo*, que lleva a la desvinculación. En la cultura contemporánea se pierde la unidad y, con ello, la fortaleza como comunidad. Se valora la especialización, se olvida la visión global e integradora y se tiende a la fragmentación y a la división. La idea de libertad reducida a libertad de elección conduce a comportamientos arbitrarios en los que los fuertes acaban dominando a los débiles. En el ecosistema humano, el desarrollo de la cultura individualista topa con los límites mismos de la biología humana, es decir, con su antropología y con el tipo de relaciones que precisa para su sostenibilidad.

La primacía del individuo lleva a que los límites entre lo privado y lo público se difuminen, y a una hiperregulación que pretende corregir los desequilibrios y que convive con la afirmación de que cualquier idea y comportamiento individual es válido por el simple hecho de que es deseo de quien lo emite. Todo esto conduce a situaciones caóticas.

La defensa de la existencia de identidades múltiples y cambiantes comporta que cada ser humano es diferente en cada momento, dependiendo del área de la vida o de con quien está. En ocasiones, se pretenden mantener distintas identidades a la vez. Pero es imposible ser unitario e íntegro teniendo varias identidades a la vez. El individualismo acaba por hacer imposible cualquier vinculación estable, algo imprescindible para el armónico y productivo desarrollo de cualquier comunidad.

- b) El *hedonismo* y el *bienestar*, que llevan al culto al yo y a personalidades débiles sin *resiliencia*, ya que no se valora el esfuerzo ni cualquier otro elemento que comporte sacrificio o sufrimiento. El hedonismo lleva a una sociedad compuesta por individuos con poco “músculo” y, por tanto, debilitada y con escasa capacidad de recuperación. El poco valor concedido al esfuerzo baja el nivel de frustración, y los problemas se afrontan peor. La caída del con-

cepto de autoridad y de la disciplina, es decir, de las relaciones verticales, debido a una utópica pretensión igualitarista, no ha hecho más que empeorar el entorno cultural. A todo ello hay que sumar jóvenes educados en el tener y consumir, niños mimados que no valoran el esfuerzo ni el trabajo bien hecho. Todo se reduce al propio interés, donde aflora el utilitarismo que lleva a usar a las personas como objetos en beneficio propio.

- c) El *emotivismo* es una corriente de pensamiento que cuaja con fuerza en la segunda mitad del siglo XX. Justifica cualquier acción “si sale del corazón” y “es mía”. Entonces, es vista como “espontánea”, “libre” y “buena”. Se vive en un mar de emociones, todas válidas como criterios que guían el propio modo de actuar. Pero del corazón humano sale de todo y sin filtrar, y las personas pueden convertirse en héroes o villanos. MacIntyre⁴³ sostiene que para el emotivista no hay nada más allá de su experiencia personal, ya que ignora su efecto público. Solo existe su propia realidad interior y no acepta límites externos: nadie puede decirle nada con respecto a su comportamiento. Los límites los pone él y los construye a su medida, según sus preferencias y deseos. Visto de lejos, el emotivismo parece inofensivo, porque resalta los sentimientos y aboga por la libertad. Pero visto de cerca, puede tener graves consecuencias para los de alrededor (arbitrariedad, dogmatismo, anarquía, ley del más fuerte, intolerancia...). Lo “que sale del corazón” se presenta como argumento inapelable, muy humano, y se le arroga carácter moral. Eso provoca que quien lo cuestione sea visto como alguien inhumano y sin corazón, se le descalifique para el debate y se le silencie. El emotivismo tiene también efectos nocivos para uno mismo (inestabilidad emocional, fragmentación interior, dificultad en mantener relaciones estables, pérdida de sentido, caos...).

Este entorno produce disfunciones en la sociedad, empresa, familia y persona, que iremos viendo en los siguientes epígrafes, algunos de cuyos indicadores quedan recogidos en el Anexo al final de este trabajo. Como hemos apuntado al principio de este epígrafe, no es posible realizar paralelismos culturales con el reino animal, porque la cultura es eminentemente humana.

43. MacINTYRE, A. (1981): *After virtue*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

2.2. Sociedad desvinculada

Los modelos teóricos de las *ciencias del desarrollo* identifican las amenazas contemporáneas en la creación de vínculos afectivos y en el caos en las formas de relaciones, por el apoyo a las que producen menos capital social. De ello resulta una mayor vulnerabilidad de la persona a lo largo de la vida, y un desarrollo social disfuncional, que reduce las competencias humanas y las propias acciones al interés personal⁴⁴, debilitando la ecología humana. Según lo vivido en la juventud, será el compromiso cívico en la madurez⁴⁵.

La cultura que flota en el entorno repercute directamente en la sociedad. El individualismo crea una sociedad de “yoes” independientes que no tiene en cuenta el bien común, los objetivos colectivos o los valores compartidos. Esto se refleja en una mayor abstención a la hora de ejercer el derecho al voto y el incremento de los populismos (vid. *anexo 1*). En casi todos los países democráticos, más de un 40 por ciento de la población se abstiene de ir a votar. Intentando suplir las carencias de una sociedad civil en regresión, estamos ante un Estado cada vez más hipertrofiado que lo regula todo, conculcando el principio de subsidiariedad del mercado y de las familias en temas tan centrales como la sanidad y la educación, a pesar del hecho de que haya familias con hijos subvencionando a las familias sin hijos. El estado de bienestar carece de equilibrio, porque se dirige a los ancianos, mientras que la pobreza infantil se ha disparado.

La pretensión de que cualquier tipo de relación es igual a otra debilita los vínculos interpersonales y, por tanto, sociales. Las interacciones son de poca calidad y se ven reducidas a un intercambio de recompensas⁴⁶. La fiebre consumista repercute en el desequilibrio de producción alimentaria, en el excesivo consumo de energía y del mal reparto de la riqueza⁴⁷. Además, en los países occidentales,

44. BRONFENBRENNER, U. y EVANS, G. W. (2000): “Developmental science in the 21st Century: Emerging questions, theoretical models, research designs, and empirical findings”, *Social Development* 9, 115-125.

45. DUKE, N.N., SKAY, C. L. PETTINGELL, S. L. and BOROWSKY, I. W. (2009): “From Adolescent Connections to Social Capital: Predictors of Civic Engagement in Young Adulthood”, *Journal of Adolescent Health* 44, pp. 161-168.

46. BLAU, P. M. (1964): *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.

47. OXFAM, (2017): “Una economía para el 99%”, https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp-economy-for-99-percent-160117-es.pdf.

la constante caída de la natalidad (vid. *anexos 2 y 3*) en todo el mundo, aunque se concentre en los países desarrollados, presagia múltiples problemas que pueden debilitar fuertemente el Estado del bienestar, con incidencia directa en el pago de las futuras pensiones.

Todo ello tiene unos efectos que contaminan la sociedad. “Nuestro estado de bienestar ha corrompido nuestro pensamiento y nuestra honradez intelectual. Un ejemplo de ello es el uso del término austeridad para referirse a los esfuerzos para equilibrar el presupuesto. Usar la palabra austeridad para denostar el intento de que la diferencia entre el ingreso y el gasto público no sea mayor del 3% del PIB es una infamia. Si tuviera que ir al banco a pedir un crédito porque gasto más de lo que gano y dijera que en el futuro solo gastaré un 3% más de lo que ingreso, ¿estaría siendo austero?”⁴⁸ Como en los organismos vivos, la bajada de defensas hace más vulnerable el ecosistema social. A continuación, destacamos tres indicadores que muestran la toxicidad y debilidad del mismo:

- a) *Desigualdades sociales y entre países*: que llevan a carencias en alimentación, educación, salud, estado de derecho (baja credibilidad del mismo por injerencia política en los tribunales de justicia), y que hacen vulnerable el equilibrio y la paz entre naciones y en la misma sociedad. Buena parte de la escasez social es un problema de distribución, no de superpoblación (vid. *anexo 4*). Hay un desequilibrio entre países ricos y pobres. Los primeros poseen abundancia en alimentación, mejor salud, educación y PIB, pero no tienen hijos, mientras que los países pobres tienen hijos, pero carecen de otros bienes. Decía Gandhi que hay suficientes recursos en la tierra para satisfacer la necesidad de todos, pero no para la codicia de todos. Como señaló el presidente Barack Obama en su último discurso ante la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2016:⁴⁹ “Un mundo en el que el 1% de la humanidad controla tanta riqueza como el 99% más pobre nunca será estable”.

48. DALRYMPLE, T. *Op. cit.*

49. OXFAM (1-2017): Informe “Una economía para el 99%”. www.oxfam.org

- b) *Migraciones y globalización*. Las migraciones son profusamente estudiadas desde la demografía, la sociología y la economía a nivel macro (demografía, factores productivos, modernización), meso (redes migratorias, en las que el esfuerzo de unos pioneros hace más accesible la migración para otros, por ejemplo, colonias chinas, paquistaníes...) y micro (por qué unos individuos emigran y otros no) (Vid. *anexos* 5, 6, 7 y 8).

El desequilibrio en los bienes sociales y la brecha entre países ricos y pobres conducen a migraciones no deseadas (vid. *anexo* 9). Las personas de las zonas más pobres del planeta se ven obligadas a abandonar su país, su familia, sus amigos, sus raíces y su cultura para poder sobrevivir. Los países ricos envejecen y van perdiendo sus valores e identidad. La propia cultura y de la dificultad de absorción que suponen las fuertes oleadas de inmigración repercute en una mayor inestabilidad, y puede ser fuente de numerosos problemas sociales, raciales, etc. Con las migraciones humanas periódicas, estacionales (como en el caso de la recolección de la vid) o permanentes, los hábitats cambian. Al igual que en el reino animal, las migraciones humanas se pueden producir de forma organizada y natural (como los pájaros en primavera) o bien en forma de estampida (a causa de incendios o ante ataques de otras especies). Esta última es el resultado de acciones humanas que repercuten en mucha gente, huyendo de la guerra o de la pobreza. Con la huida se busca mejorar las condiciones de vida, pero la falta de integración de los migrantes en el nuevo país, deja a muchas personas sin red social y con nada que perder. Se trata de grupos económica y socialmente pobres, en una situación de debilidad que, en muchos casos, conduce a una nueva forma de esclavitud (prostitución forzada, tráfico de drogas, crimen⁵⁰) (vid. *anexos* 10, 11 y 12).

- c) *Empeoramiento de la salud física y psicológica*. La escasa calidad de las interacciones y relaciones humanas provoca un aumento de indicadores negativos como la tasa de abortos, divorcios o suicidios (vid. *anexos* 13, 14, 15 y 16). Todos ellos muestran un empeoramiento tanto de las personas individuales (“contaminación humana”: estrés, depresión, aumento

50. UNODC (2014): General metadata on victimization surveys/ victimization modules conducted. https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/crime/Data_and_Metadata_from_Crime_Victimization_Surveys_2004-2014.xlsx.

de las adicciones, trastornos alimentarios...), como de la calidad de las relaciones entre ellas (“contaminación social”).

Todos estos indicadores muestran un desequilibrio sistémico y tienen consecuencias graves para todos. No verlo ralentiza o impide la implantación de planes de acción para frenar su avance.

2.3. Empresa mecanicista

Las empresas pagan sanciones cuando no respetan el medio ambiente, por ejemplo, cuando contaminan ríos que matan peces o talan demasiados árboles. Pero no solo son responsables de dañar el medio ambiente circundante. ¿Qué pasa cuando se daña el hábitat humano en la empresa y fuera de ella?

Volviendo al documental de Al Gore, la auténtica “verdad incómoda” no es solo que haya contaminación medioambiental, sino que, al igual que nos costó unas decenas de años ser conscientes de dicha contaminación, también estamos inmersos en una “contaminación social” de la que aún no parecemos ser del todo conscientes. Las horas de trabajo que las empresas exigen a sus empleados, la rigidez y los estilos directivos que amplifican el estrés más allá de lo que sería razonable, están causando muchas enfermedades por somatización del agotamiento y la angustia, además de llevar a la ruptura de matrimonios, la imposibilidad de criar a los hijos y la interrupción general de la vida familiar, que es una fuente importantísima de apoyo social (vid. *anexos 17, 18, 19 y 20*).

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

A veces, nuestra cultura parece conceder mayor importancia a las ballenas que a los llamados “recursos humanos”. Las prácticas y la cultura empresarial tienen una importancia crucial para la salud de los empleados. Las empresas que no dan seguridad, despiden o no pagan suficiente imponen externalidades que otros

pagan⁵¹. Ferraro, Pfeffer y Sutton sostienen que la imagen de una empresa como “comunidad” o como “familia” o incluso como una coalición de stakeholders, que fue el modelo dominante en las relaciones laborales en EEUU después de la II Guerra Mundial, ha sido reemplazada por la metáfora del “mercado”. En ella, el empleado es simplemente una *commodity* que puede ser adquirida, despedida, o incluso objeto de comercio, por ejemplo, en fusiones y adquisiciones, con poca consideración por nada, excepto por el presumible beneficio y la riqueza de los accionistas”⁵². La empresa minimiza los costes financieros originados por comportamientos disfuncionales. Conceptos como *burnout*, estrés psicológico, falta de satisfacción con el trabajo o hipertensión se consideran valiosos solo como medios para reducir costes⁵³.

Esto ha ido enrareciendo el clima de la empresa, ya que el empleado ha sido reducido a máquina o recurso productivo, y las prácticas empresariales negativas repercuten en la salud y en la mortalidad de los empleados.

Tras varias conversaciones sobre el tema con el profesor Jeffrey Pfeffer, tengo la enorme satisfacción de ver cómo mi concepto de “contaminación social” ha sido el factor desencadenante del libro *Dying for a paycheck*⁵⁴, que recoge indicadores muy relevantes sobre el impacto de las malas prácticas empresariales y la salud de los que allí trabajan:

- En una encuesta reciente, el 61% de los empleados dijeron que el estrés laboral los había enfermado y el 7% que habían llegado a ser hospitalizados. El estrés laboral cuesta a las empresas norteamericanas más de 300 mil millones de dólares al año y puede causar 120 mil muertes de más cada año. En China, un millón de personas al año pueden estar muriendo por exceso de trabajo. Se está, literalmente, muriendo por una nómina.

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

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

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

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

- Los expedientes de regulación de empleo son contagiosos, se propagan como una plaga a través de empresas socialmente conectadas y resultan muy dañinos para la salud física y mental de los despedidos. La pérdida de empleo es un predictor significativo de varios desórdenes psicológicos: el comportamiento violento aumenta un 600%; la tasa de mortalidad aumenta un 17% en los veinte años siguientes, más concretamente en Suecia el riesgo de muerte en los cuatro años siguientes aumenta un 44%; la esperanza de vida disminuye un año y medio cuando se es despedido con cuarenta años, en Nueva Zelanda se duplica el riesgo de suicidio, aumenta el riesgo de autolesión, resultando en hospitalización o muerte; se producen cambios negativos en el comportamiento laboral, aumenta el consumo de tabaco, disminuye el apoyo conyugal y se dobla la tasa de absentismo por enfermedad.⁵⁵

Muchos aspectos comunes de la dirección de empresas como el que vengo llamando “jornadas interminables” u “horario religioso” –entrar cuando dios manda y salir cuando dios quiere-, no atender los conflictos trabajo-familia o la inseguridad económica, son tóxicos para los empleados, disminuyen su compromiso, aumentan la rotación y destruyen la salud física y emocional de las personas, además de ser perjudiciales para los resultados de la empresa. Según el estudio IFREI⁵⁶ (Family Responsible Employer Index) que venimos realizando en más de 20 países desde el ICWF (International Center for Work and Family) del IESE, en entornos empresariales contaminantes, es decir, rígidos y que no facilitan la conciliación, hay un 400% más de intención de abandonar la empresa, un 30% más de absentismo y un 19% menos resultados que en entornos oxigenantes y flexibles⁵⁷.

Robert Chapman, Director General del grupo industrial Barry-Wehmiller, afirmó ante una audiencia de más de mil directores generales en EEUU: “Ustedes son la causa de la crisis de la salud pública”⁵⁸. Y argumentó así su afirmación:

55. PFEFFER, J. (12/2010): “Building Sustainable Organizations: The Human Factor”, *Academy of Management Perspectives*.

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

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

58. WALSH, D. (15/03/2018): “The Workplace Is Killing People and Nobody Cares”, Stanford Graduate School of Business, *Insights*.

- 1) Un porcentaje enorme del coste de la atención médica en el mundo desarrollado, y en particular en los Estados Unidos, -algunas estimaciones son del 75%-, proviene de enfermedades crónicas como la diabetes o las enfermedades cardiovasculares y circulatorias.
- 2) Existe una extensa literatura epidemiológica que sugiere que la diabetes, las enfermedades cardiovasculares, el síndrome metabólico y muchos comportamientos individuales relevantes para la salud como el comer en exceso, el hacer poco ejercicio o el abuso de drogas y alcohol, provienen del estrés.
- 3) Hay una gran cantidad de datos que sugieren que la mayor fuente de estrés es el lugar de trabajo.

Las malas prácticas en una organización provienen de acciones llevadas a cabo por algunos de sus miembros. Estas prácticas violan normas compartidas y las expectativas de la organización o valores fundamentales de la sociedad, así como estándares de buena conducta⁵⁹. No se diagnostica con suficiente claridad el origen de las distorsiones en la empresa y se intentan corregir los efectos negativos a través del control, de las órdenes y de un exceso de reglas, que pueden tener un efecto negativo: se pasa de la cooperación al cumplimiento, y el directivo tiende a controlar todavía más, con lo que acaba perdiendo la confianza⁶⁰ de sus colaboradores, lo cual va degenerando en una cultura de empresa tóxica. Se ha convertido en un depredador voraz, que hay que erradicar. Tras analizar el impacto de las acciones del directivo, conviene pensar también en la prevención, que es más barata: seleccionar personas no solo por su currículum, sino también por competencias y motivos.

Como causas de las disfunciones podríamos señalar los siguientes:

- a) *Mecanicismo*. La empresa trata a los empleados como máquinas, instrumentos o piezas de un sistema productivo. El objetivo es la consecución

59. VARDI, Y. y WEITZ, E. (2002): "Using the theory of reasoned action to predict organizational misbehavior", *Psychological Reports*, 91, 1027-1040.

60. GHOSHAL, S. y MORAN, P. (1996): "Bad for practice: a critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review* 21, 1, pp. 13-47.

de objetivos financieros a corto plazo, maximizándolos. Se rompen las condiciones necesarias para el beneficio a medio y largo plazo, afectando la propia sostenibilidad de la empresa. Se establecen relaciones de dominio. Desaparecen la solidaridad y la justicia, lo que lleva a la corrupción, a prácticas no éticas: maquillaje financiero, falta de transparencia, comportamiento oportunista y comportamiento agresivo, como pasó en los casos de Enron y Parmalat, respectivamente. Usan la RSC como herramienta de reputación corporativa, cumplen con algunos índices para salir en los rankings, pero no cambian su realidad.

Entre 2007 y 2010 llegó la crisis de las hipotecas *subprime*. Tres de los bancos de inversión estadounidenses más grandes se declararon en quiebra o se vendieron a precios de reventa a otros bancos (Bear Stearns y Merrill Lynch). El sistema financiero global se volvió inestable y la economía entró en una grave recesión mundial, forzando la intervención por parte de todos los gobiernos y bancos centrales occidentales. El detonante había sido una burbuja inmobiliaria en base a unos valores respaldados por hipotecas y obligaciones de deuda colateralizadas, que ofrecían unas tasas de interés más altas y unas atractivas calificaciones de riesgo. Los culpables fueron las instituciones financieras, los reguladores, las agencias de crédito y las políticas gubernamentales de vivienda y consumidores: una crisis sistémica inducida por un afán generalizado por especular en vez de crear valor. Se había fomentado una creatividad financiera sofisticada, básicamente para disfrazar y embellecer la realidad, o sea, para mentir y engañar.

La duda creada sobre la solidez de los mercados financieros y crediticios condujo a un endurecimiento del crédito en todo el mundo y a una fuerte desaceleración del crecimiento económico, con casi 9 millones de empleos norteamericanos perdidos durante 2008 y 2009, aproximadamente el 6% de la fuerza de trabajo, que no se recuperaron hasta 2014. El patrimonio neto de los hogares de los Estados Unidos disminuyó en casi 13.000 millones de dólares (el 20%) desde su pico de 2007, recuperándose en 2012. Los precios de la vivienda cayeron casi un 30% y el mercado de valores cayó aproximadamente un 50%. Se estima que la producción y los ingresos perdidos por la crisis alcanzaron al menos el 40% del PIB de

2007. El problema creado en Estados Unidos, primera potencia económica, arrastró al mundo entero hacia el agujero, del que una década después aún no hemos salido del todo.⁶¹

- b) *Mercenarios modernos*. Cuando la empresa sigue modelos económicos que tienen el corto plazo como horizonte y la maximización de beneficios a toda costa como primer objetivo, las personas son vistas como medios para los intereses personales o empresariales. Si tienen “éxito” actuando así, ese éxito social y económico refuerza su modo de actuar hasta hacerles cada vez más incapaces de reconocer su error. Surgen los abusos de poder, con impactos en la salud (estrés, burnout), en la familia (largas jornadas laborales, *mobbing* maternal) y en la sociedad (cambio de valores de referencia reflejado sobre todo en los medios de comunicación y redes sociales). La empresa forma así jefes y empleados tóxicos que contaminan el entorno laboral. Esta ruptura de la confianza se contagia a todo el cuerpo social. La empresa así concebida puede ser como un ejército depredador que destruye cuanto encuentra a su paso, animada por sus nuevos guerreros, que ya no cabalgan sobre caballos veloces, sino en aviones, y armados con su laptop y su móvil. Estos jefes tóxicos son individualistas, trabajan en beneficio propio y utilizan a los demás. Solo quieren reconocimiento social y altos salarios. Son células negativas que empeoran a quienes tienen alrededor. Rompen vínculos y contagian en negativo. El “éxito” de sus métodos refuerza su modo de actuar y cada vez son más incapaces de reconocer su visión reduccionista de la realidad empresarial y humana que dirigen. La agresividad es vista como un valor.

Entre el 65% y el 75% de los empleados declaran que el peor aspecto de su trabajo es su jefe inmediato. El concepto de “jefe tóxico” es un tema prominente en el lugar de trabajo, donde más de un 30% de las personas deja su empresa por el estilo de dirección de su superior como razón principal. La mala gestión también se ha registrado como el factor de estrés más importante en el trabajo, después del deterioro del clima laboral. El narcisismo, la paranoia, el control excesivo y la explotación de

61. DEMYANYK, Y., y VAN HEMERT, O. (2011): “Understanding the Subprime Mortgage Crisis”, *Review of Financial Studies*, Volume 24, Issue 6, Pages 1848–1880.

los subordinados son solo algunos de los comportamientos tóxicos.⁶² Las estimaciones de la tasa de incompetencia directiva en la vida corporativa varían entre el 30% y el 75%.⁶³

Las ideas tóxicas y creencias falsas se instalan en la cabeza y en el corazón de los ejecutivos que se vuelven cada vez menos capaces de entender la realidad humana con la que están tratando. Su eficacia a corto, tomando decisiones injustas, les lleva a pensar que su actuación es la correcta. No ven el lucro cesante, lo que dejan de ganar por tener gente quemada a su alrededor. Así experimentan, sin ser conscientes de ello, lo que Pérez López llamó “aprendizaje negativo”: mayor interés por repetir el modo de actuar que les ha llevado a ser eficaces en el pasado y, al mismo tiempo, mayor ceguera ante las necesidades y motivos de los que le rodean. Su visión de las personas es cada vez más reducida -como dice el refranero popular, “cree el ladrón que todos son de su condición”- hasta pensar que todos se mueven exclusivamente por motivos extrínsecos, es decir, por incentivos o sanciones. Si solo se utilizan estas herramientas para dirigir, estamos ante un puro negocio financiero a corto, que va debilitando las condiciones necesarias para conseguir la eficacia en las siguientes decisiones. Con estos mimbres no se puede construir una institución eficaz, competitiva y sostenible.

- c) *Discriminación de los débiles* (jóvenes, mayores, mujeres, madres...) y abusos de poder: *mobbing*, adicción al trabajo, acoso sexual. Entre el 40% y el 50% de las mujeres en los países de la Unión Europea experimentan contacto físico no deseado u otras formas de acoso sexual en su lugar de trabajo. En países de Asia Pacífico entre el 30% y el

62. Barómetro Cisneros VI (2008), Cuestionario Individual sobre psicoterror, ninguneo, estigmatización y rechazo en Organizaciones Sociales, estudio elaborado por el profesor Dr. Iñaki Piñuel Zabala para sondear de manera periódica el estado y los índices de violencia en el entorno laboral español. Consta de tres escalas: 1) la escala Cisneros para evaluar el grado de acoso psicológico sufrido; 2) la escala para valorar el estrés postraumático construida a partir de los criterios diagnósticos del DSM-IV; y 3) la escala de abandono profesional que mide la intención de la persona de cambiar de trabajo y/o de profesión, <http://www.inakipinuel.com/>.

63. Hogan, Robert & Kaiser y Robert B., “What we know about leadership”, *Review of General Psychology*, 06/2005, Vol. 9, No. 2, p. 169-180.

40% de las trabajadoras denuncian algún tipo de acoso verbal, físico o sexual.⁶⁴

Las prácticas empresariales negativas impactan en la familia y en la sociedad. Se cambian valores culturales por un objetivo puramente económico-mercantil cortoplacista. Una empresa así desaprende⁶⁵, lo que implica una mala adaptación y unos resultados no deseados⁶⁶, y una disminución del rango de comportamientos potenciales⁶⁷. Hay dificultades para encontrar personal con la preparación técnica y humana precisas para la competitividad empresarial y, al mismo tiempo, se discrimina a los mayores (masivas jubilaciones anticipadas) y a las mujeres por la maternidad⁶⁸. Las organizaciones fracasan cuando son incapaces de crear el contexto social necesario para construir la confianza y el compromiso capaz de mantener la cooperación. La empresa será lo que sean los valores del empresario y del nivel directivo.

2.4. Familia débil

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

La familia es el pilar y el corazón de la ecología humana, es el ámbito que tiene el papel más destacado, porque es la que desarrolla capital humano (personas) y social (capacidad de comprometerse y generar vínculos estables). Si no hay familia, no hay niños, si no hay niños, no hay sociedad, y se acaba incluso la actividad económica. La familia es la rampa de lanzamiento de la actividad

64. UNITE, United Nations Secretary General's Campaign to End Violence Against Women, "Violence Against Women, The Situation", 2011, <http://endviolence.un.org/>.

65. Hedberg define el desaprendizaje como "un proceso mediante el cual quien aprende descarta el conocimiento". HEDBERG, (1981): "How organizations learn and unlearn". In Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press, 3-27, p. 18.

66. CROSSAN, M., LANE, H., RUSH, J. A., y WHITE, R. E. (1993): *Learning in Organizations*. Richard Ivey School of Business: Ivey Publishing.

67. HUBER, G. P. (1991): "Organizational learning: the contributing process and the literature" *Organization Science*, 2, 1, pp. 88-115.

68. GHOSHAL, S. y MORAN, P. (1996): *Op.cit.*

económica: en ella, sus miembros aprenden qué hacer con los residuos, a amar la naturaleza, a cuidar a los demás, ...

Cuando rompemos matrimonios, rompemos familias, y cuando rompemos la relación padre-hijo también estamos contaminando la sociedad. El entorno humano es lo que se está destruyendo desde dentro y desde fuera de la empresa.

Todo el mundo dice estar a favor de la familia. Sin embargo, en las democracias occidentales la familia ocupa una posición precaria. Cada vez más, el Derecho ve en los ciudadanos únicamente individuos desvinculados de su rol como miembros de una familia, debilitándose los vínculos que pueden darle cohesión. Mientras se reduce drásticamente el número de personas por hogar, se incrementa el consumo y el gasto familiar. Tomemos como ejemplo el hecho de que una quinta parte de los niños británicos no come con otro miembro de su familia más de una vez cada dos semanas.⁶⁹

Veamos tres síntomas que muestran la toxicidad y debilidad del ecosistema familiar actual:

- a) *Vínculos frágiles*. Se ha desarrollado una renuencia a comprometerse, porque se entiende que el compromiso limita la libertad. Una libertad independiente y desvinculada es el valor clave de la sociedad actual. Familias desestructuradas y formas débiles de convivencia son consecuencia de la falta de compromiso, y conducen a una falta de cuidado de los propios familiares. Las altas tasas de divorcio muestran esta debilidad de los vínculos (vid. *anexo 21*). El coste de la disolución de la familia es enorme: personas errantes, delincuencia, violencia, soledad (eutanasia social de personas mayores) ...Cuatro millones de personas en Francia no tienen ni tres conversaciones al año.⁷⁰

No se valoran los tiempos de la naturaleza, y los deseos personales justifican cualquier tipo de práctica con respecto a otros: manipulación genética, ser madre a una edad biológica muy tardía, control de la población.

69. DALRYMPLE, T. (11/10/2018): "Por qué el estado del bienestar destruye a las personas", *Expansión*.

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

La revolución sexual ha conducido a un aumento del aborto⁷¹ y de los hijos nacidos fuera del matrimonio (vid. *anexos* 21 y 22). Los registros muestran que cada año se practican en el mundo unos 56 millones de abortos (vid. *anexos* 13 y 14), de los cuales dos tercios se producen en Asia. Si bien en Occidente el número tiende a bajar, el número total no para de crecer.⁷² Parece estarse cumpliendo la profecía de Orwell: “Arrebatarán los niños a las madres como se sacan los huevos de las gallinas”.⁷³

Hay correlaciones empíricas entre el descenso de matrimonios y de paternidad de hombres casados y el aumento del consumo de drogas, encarcelamiento y arrestos. Asimismo hay correlación entre la disminución de matrimonios y el aumento de la pobreza y patologías sociales. El aumento de la infidelidad matrimonial produce efectos negativos en los niños, en las familias y en la sociedad. El divorcio produce desorientación en los hijos y una educación emocional sin el apoyo de las dos personas que mejor les pueden ayudar⁷⁴. Las actitudes que esto provoca tienen una amplia gama: temor a cualquier discusión menor por el riesgo de ruptura que comporta; ansiedad por encontrar una pareja, lo que puede conducir a malas elecciones; o la reacción desmesurada de ruptura ante dificultades temporales de la vida conyugal⁷⁵. Al mismo tiempo, la monoparentalidad produce disfunciones en el padre, la madre y los hijos, con repercusiones y costes sociales (vid. *anexo* 23).

En el último medio siglo en Europa, el número de personas que contraen matrimonio ha bajado a la mitad, mientras que se ha duplicado el número de personas que se divorcian. Al mismo tiempo, los nacimientos fuera del

71. AKERLOF, G. premio Nobel de Economía 2001. *Quarterly Journal of Economics*, 1990.

72. Es difícil obtener estadísticas exactas sobre el aborto en todo el mundo. Las estimaciones globales de aborto provienen de una variedad de fuentes, incluidas las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Instituto Guttmacher (AGI) y el Centro de Derechos Reproductivos. “Worldwide Abortion Statistics” http://abort73.com/abortion_facts/worldwide_abortion_statistics/.

73. ORWELL, G. (1949): 1984.

74. FAGAN P.F. y CHURCHILL, A. (2012): “The Effects of Divorce on Children”, *Marri Research Synthesis*.

75. WALLERSTEIN, J., y KELLY, J. (1980): *Surviving the Breakup: How Children and Parents Cope with Divorce*, and *Second Chances: Men, Women and Children a Decade after Divorce*.

matrimonio se han multiplicado por cuatro y evolucionan rápidamente hacia la mitad de todos los nacimientos.⁷⁶

Por otra parte, el coste de romper el matrimonio conlleva unos gastos que con cierta frecuencia acaban a cargo del erario público, por la bancarrota personal de los implicados: honorarios de abogados, viviendas sociales, asistencia infantil, etc. Un estudio norteamericano estima este coste público en 112.000 millones de dólares al año.⁷⁷ En Estados Unidos en 2005, los hogares de personas divorciadas gastaron hasta un 56% más en electricidad y agua por persona. Esos hogares usan hasta un 61% más de recursos por persona que antes de su divorcio,⁷⁸ y podrían haber ahorrado más de 38 millones de habitaciones, 73.000 millones de kw/h de electricidad y 2,3 billones de litros de agua si su eficiencia en el uso de los recursos hubiera sido comparable a la de los hogares casados.

Además, la tasa de suicidio en personas separadas se multiplica por dos y medio frente a las casadas. (El número de personas casadas que se declaran felices es el doble de las personas divorciadas o solteras). Por otro lado, las madres solteras tienen doble probabilidad de sufrir violencia doméstica por parte de su pareja frente a las casadas.

- b) *Padres ausentes*. La inmadurez y la falta de compromiso, así como la falta de tiempo y energía para dedicar a sus hijos tras largas jornadas laborales, lleva a que muchos padres abduquen de sus responsabilidades familiares. La educación se reduce a entretenimiento y los niños quedan en manos del sistema social (escuela, extraescolares, medios de comunicación, redes sociales,...). Hoy se educa con poca profundidad. Educar a un árbol para que sea estable –con el uso de un soporte que se llama reveladoramente *tutor*- lleva años, pero, una vez que enraíza, sabe buscar sus nutrientes y sus ramas son grandes y dan cobijo. El césped crece muy rápido y es aparente, pero a la mínima se seca o se pudre.

76. EUROSTAT, “Marriage, divorce and statistics”, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Marriage_and_divorce_statistics.

77. NATIONAL ORGANIZATION FOR MARRIAGE, <https://nationformarriage.org/>.

78. EUNICE, Y., JIANGUO, L. (2007): “Environmental impacts of divorce”, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104 (51), p. 20629-20634.

En España, solo el 20% de los padres se involucran en la escuela de sus hijos. Así es difícil poder educar a la siguiente generación. Sin embargo, las competencias directivas más valoradas⁷⁹ se desarrollan en el hogar (orientación al cliente, integridad, iniciativa, comunicación, trabajo en equipo) cuando se convive con los hijos. No cuando se es padre o madre de “niños horizontales” -porque se va a trabajar cuando todavía duermen y se llega a casa cuando ya están acostados- o cuando se llega a casa más pronto, pero solo se está de cuerpo presente, porque no se ha desconectado del trabajo, y se sigue tras las pantallas con la cabeza llena de temas laborales aún por resolver.

¿Qué está ocurriendo hoy en día con las nuevas generaciones? Tienen un umbral de frustración más bajo, porque en la familia no hay tiempo para la convivencia, para compartir la vida juntos. La mayoría de las veces la gente llega a casa agotada, porque las organizaciones todavía operan en un paradigma rígido, de *presentismo*, en busca de *carreras* profesionales, corriendo todo el tiempo, compitiendo entre sí y buscando referentes externos a los que emular, en lugar de buscar el único y personal proyecto vital.

En los países postindustriales los hombres de hoy dedican mucho más tiempo a sus hijos que los hombres de los años sesenta y setenta⁸⁰. Sin embargo, según el estudio Maternidad y Trayectoria profesional⁸¹, las madres dedican más tiempo y más intensidad que los padres al cuidado de los hijos. El padre tiende a realizar la parte “más divertida” del cuidado de los hijos, como leer un cuento o jugar: mientras que el 85% de las mujeres a jornada completa hacen siempre o casi siempre los deberes con sus hijos, frente al 43% de los hombres. Lo mismo sucede con leer un cuento (81% mujeres, 49% hombres) o vestirles (96% mujeres, 65% hombres) (vid. *anexo 24*).

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

80. WANG, W., PARKER, K. and TAYLOR, P. (2013): “Breadwinner Moms: Mothers Are the Sole or Primary Provider in Four-in-Ten Households with Children-Public Conflicted about the Growing Trend”. Pew Research Centre, Washington DC. SAYER, I., BIANCHI, S., y ROBINSON, J. (2004): Are Parents Investing Less in Children? Trends in Mothers’ and Fathers’ Time with Children. *American Journal of Sociology*, 110(1), 1-43. doi:10.1086/386270

81. CHINCHILLA, N., JIMENEZ, E. y GRAU, M. (2017): *Maternidad y trayectoria Profesional*, IESE-ORDESA.

Como consecuencia de la ausencia paterna y materna en el hogar, se incrementan las tasas de fracaso escolar⁸², el consumo de alcohol⁸³ y drogas y los comportamientos antisociales. También los adultos sin familia ni redes sociales de protección tienen un riesgo mucho mayor de ser intoxicados por el sistema.

La mayoría de los padres quieren que sus hijos tengan éxito en la escuela, pero a menudo desconocen que la configuración de su propia familia, el ambiente en su vida familiar y la educación en virtudes tienen un impacto significativo en la capacidad académica, los logros en los estudios y el comportamiento escolar de sus hijos. El matrimonio contribuye de manera importante al éxito educativo⁸⁴ y, por tanto, a la economía. Cuanto más unidos estén los padres, mejor lo hacen sus hijos (vid. *anexo 25*).⁸⁵

c) *Violencia intrafamiliar*. Una socialización que desaparece, combinada con la aceptación de un comportamiento agresivo particularmente en el entorno laboral, resultan “contaminantes” para las personas y sus familias. Hijos, cónyuges, ancianos y enfermos son considerados como obstáculos para la libertad personal, algo de lo que uno debe librarse para que no obstaculice sus proyectos laborales o de ocio. Algunos miembros de la familia se convierten en inconvenientes que deben ser evitados o incluso en nuevos enemigos a atacar. Aumenta así la violencia en la familia: abandono⁸⁶,

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

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

84. GPA, Grade Point Average.

85. PATRICK, F., TEN HAVE, L., y CHEN, W. (2011): “Marriage, Family Structure, and Children’s Educational Attainment”, Marriage and Religion Research Institute.

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

abortos, violencia doméstica⁸⁷, aborto, eutanasia,, conflictividad padres-hijos, y adicciones como el alcoholismo, la pornografía⁸⁸ o la drogodependencia. En los últimos decenios hemos visto un aumento considerable de estos “nuevos enemigos” de la familia.

Según la Organización Mundial de la Salud, alrededor de una de cada seis personas mayores dependientes experimenta alguna forma de abuso.⁸⁹ Más de la mitad de estos abusos son la negligencia (58,5%) seguida del abuso físico (15,7%), financiero (12,3%) y emocional (7,3%)⁹⁰ (vid. *anexos 26 y 27*).

En España, el número de víctimas de violencia de género con orden de protección o medidas cautelares inscritas en el Registro en 2017 fue de 29.008 mujeres, un 2,6% más que en 2016. La tasa de víctimas de violencia de género fue de 1,4 por cada 1.000 mujeres mayores de 13 años. El número de víctimas de violencia doméstica fue de 6.909, un 0,7% más que en el año anterior. Tras un descenso importante a partir de 2011 en las enormes cifras de violencia contra la mujer, desde el 2014 estamos experimentando un crecimiento constante (vid. *anexo 28*). Es necesario recordar que también hay víctimas de violencia intrafamiliar entre los varones y los niños. Save de Children señala que “de los 22 niños asesinados, más de la mitad fueron asesinados por sus padres”. Por otra parte, feminicidio.net registró el asesinato de 10 menores de 16 años por violencia machista en 2018 (ocho niñas y dos varones).

Según el último informe del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) sobre violencia de género y doméstica en el ámbito de la pareja y o la expareja, que recoge las cifras de 2015, ese año fueron asesinados 10 hombres por otras diez mujeres con las que mantenían o

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

88. LUPU, C (julio-septiembre 2015): “La pornografía en internet”, Nuestro tiempo, nº699, Universidad de Navarra.

89. “Elder abuse”, World Health Organization, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs357/>.

90. “Elderly Abuse Statistics”, Statistic Brain, <https://www.statisticbrain.com/elderly-abuse-statistics/>.

habían mantenido una relación sentimental. Entre 2008 y 2015, murió un total de 58 hombres en estas circunstancias. En ese mismo periodo, 485 mujeres fueron asesinadas por sus parejas o exparejas masculinas, 60 de ellas en 2015.

Es difícil encontrar algún paralelismo en la naturaleza, ya que los animales son violentos contra otras especies, pero no atacan a su propia manada.

2.5. *Persona descentrada*

La cultura contemporánea se enfoca como un producto o expresión individual. Es una forma de entender la palabra “cultura” que proviene del siglo XVIII. Ha perdido su sentido etimológico del mismo vocablo latino, que significa cultivo interno (de uno mismo) o externo (manifestaciones culturales)⁹¹.

La falta de este cultivo en valores conlleva comportamientos que acaban destruyendo la sostenibilidad del mercado y de la sociedad sean insostenibles, ya que arruinan las condiciones que aseguran un entorno estable en el que puedan desarrollarse las comunidades humanas. Algunos de los “valores” de nuestra sociedad actual como el materialismo, el hedonismo y el consumismo no ayudan a desarrollar ciudadanos maduros. Una sociedad fundamentada en el consumo y en la cultura del “tener” más que del “ser”, está abocada a su extinción.

Quizás vale la pena diferenciar aquí dos términos que, de no hacerlo, pueden dar lugar a interminables debates. Una cosa son los valores, criterios y principios objetivamente valiosos, que ayudan a construir empresas, familias y sociedad. Y otra las valoraciones subjetivas que cada uno haga de la realidad -de esos valores o contravalores- filtradas por experiencias previas, y que pueden ser altamente dañinas para los ciudadanos. Un buen ejemplo sería la marihuana, que algunos consideran como un valor a proteger y a legalizar, a pesar de los resultados científicos de investigaciones iniciadas en los años 70, que muestran cómo su uso reduce el coeficiente intelectual y la fuerza de voluntad de modo irreversible.⁹²

91. LLANO, A. (2004): “La cultura como proyecto”. *Nuestro tiempo*, marzo, Universidad de Navarra, Pamplona.

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

También el materialismo y el hedonismo son valorados a pesar de llevar a un egocentrismo, a un egoísmo ciego, ultraindividualista, que solo sabe declinar el yo, me, mí, conmigo, viviendo en el paradigma de la escasez: “lo que tú ganas, yo lo pierdo”. Las personas que viven estos contravalores, tienden a abusar del poder que tienen en sus relaciones con los demás. Incapaces de construir relaciones de confianza, por ser sus deseos lo único importante, mantienen relaciones frágiles, basadas en el temor o en el interés a corto plazo. El consumismo, por su parte, impide el ahorro y la inversión.

Veamos algunos indicadores de la persona descentrada y reactiva a las demandas del entorno:

- a) *Relaciones pobres e infrecuentes.* El individualismo lleva a infravalorar la capacidad de relación humana y a olvidar que el ser humano es un *zoon politikón*. El tamaño medio de los hogares, expresado en número de personas por hogar, sigue disminuyendo en todo el mundo (vid. *anexo 29*). Según Bauman, “una cultura de desvinculación tanto vertical (secularización) como horizontal (individualismo) afecta nuestra capacidad para desarrollar unos vínculos profundos, estables y maduros con los demás”. Cuando la riqueza material se convierte en el objetivo central en la vida –una nueva religión–, el resultado suele ser la soledad y la desesperación. Él introdujo la idea de modernidad líquida⁹³ y sus consecuencias en los individuos, concretamente el aumento de sentimientos de incertidumbre, ya que se trata de una continuación caótica de la modernidad, donde una persona puede cambiar de una posición social a otra de manera fluida. El nomadismo deviene un rasgo general del hombre líquido moderno, mientras fluye a través de su propia vida como un turista, cambiando de sitios, trabajos, cónyuges, valores, orientaciones políticas o sexuales, excluyéndose de las redes tradicionales de contención.

Bauman acentúa la nueva carga de responsabilidad que el modernismo líquido coloca en los individuos, donde los patrones tradicionales son reemplazados por otros auto-escogidos. Busca definir un modelo social que implica el fin de la era del compromiso mutuo, donde el espacio

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

público retrocede y se impone un individualismo que lleva a la corrosión y a la lenta desintegración del concepto de ciudadanía. La entrada a la sociedad globalizada está abierta para cualquiera con capacidad de pago. El resultado es una mentalidad normativa con más énfasis en el cambio que en la permanencia, en el compromiso provisorio más que sólido, que puede dirigir a la persona hacia la prisión de su propia creación existencial.

La razón objetiva -situada más allá de la preferencia individual- está siendo reemplazada desde la Ilustración por la razón utilitarista, con nefastas consecuencias, debilitando la importancia del vínculo para la vitalidad de una sociedad, de ese vínculo que nos une a los demás en el tiempo y en el espacio y que nace del compromiso, del amor y del deber, articulada hacia el pasado, eso que llamamos tradición, y hacia el futuro como compromiso intergeneracional. Eso afecta negativamente al capital social y especialmente a su fuente primaria, la familia. Afecta también al capital moral, aquel atributo que permite a una comunidad obrar bien.⁹⁴ Y es que sobre la desvinculación no se puede construir nada.

- b) *Referentes modernos: moda, lujo y placer.* Dado que las personas son reducidas a individuos que viven para consumir, los ídolos son aquellos que han tenido éxito en los sectores que atraen a la mayoría de los consumidores, unos referentes a imitar provenientes del mundo de la moda, los deportes, el cine y la música. Se persigue el éxito económico, la belleza física o la juventud,... En la sociedad desvinculada existe una proliferación de identidades sustitutivas falsas, unidimensionales, como consumidores de marca, o *hooligans* futbolísticos. Como consecuencia de esta nueva “religión” materialista, se crean unos nuevos marginados sociales: personas que no pueden alcanzar los niveles de belleza, de éxito económico o de placer prescritos por los modelos de referencia. Cuando carecen de un ideal trascendente, a menudo sufren ansiedad, caen en depresión, comen en exceso o se vuelven anoréxicos, buscan refugio en todo tipo de adicciones o acaban suicidándose.

94. MIRÓ I ARDEVOL, J. (2014): *Op. cit.*

El consumismo⁹⁵ es ley en una sociedad que busca la gratificación instantánea. Los lujos se convierten en necesidades, alimentadas por agresivas campañas de marketing. Se crea demanda donde antes no la había. Las 100 empresas más importantes del mundo en el sector del lujo movieron 212.000 millones de dólares en 2015⁹⁶. Las posesiones materiales o las nuevas experiencias se ponen como centro de la felicidad. Cada consumidor quiere sentirse único.

Los bienes materiales parecen dar una falsa sensación de felicidad. Sin embargo, el Informe Mundial de la Felicidad de Naciones Unidas está compuesto por diferentes índices que no solo miden la riqueza material, sino también valores humanos fundamentales como el apoyo social, las expectativas de una vida sana, la libertad para hacer elecciones vitales, la generosidad y la confianza. Según este informe, salvo excepciones, los países más ricos no son los más felices.⁹⁷

El Índice de Prosperidad del Legatum Institute ofrece un estudio similar, y basa sus cálculos sobre la calidad económica, el entorno para los negocios, la gobernanza, la educación, la salud, la seguridad, la libertad personal, el capital social y el entorno natural (vid. *anexo 30*).⁹⁸

Por otra parte, el hedonista, llevado por el placer, pierde su autocontrol, afectando a los que le rodean. El ser humano, como cualquier especie viva, requiere cuidado. La limpieza de un bosque y la poda de un árbol repercuten en su mejor crecimiento. El ser humano requiere ser educado en valores para ser feliz, superando frustraciones y abriéndose a las necesidades de los demás.

c) *Nuevas enfermedades físicas y mentales.* El emotivismo lleva a relaciones sin compromiso, lo cual debilita el ecosistema global. La toma de decisiones se lleva a cabo teniendo los sentimientos como único criterio. De

95. <https://www.actividadeseconomicas.org/2018/05/consumismo.html>

96. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf>

97. “World Happiness Report”, United Nations, <http://worldhappiness.report/>.

98. “The Legatum Prosperity Index”, Legatum Institute, <https://li.com/> y <http://www.prosperity.com/>.

hecho, el emotivismo ignora el amor, que produce redes fuertes, y lo reduce a placer. Es la *cupiditas*, la emoción de poseer el objeto que se desea. Este impulso de posesión convierte al otro, ya sea votante, comprador, cliente, usuario, trabajador, o amante, en objeto-para-mí, y al actuar así se le niega su condición de persona. Este tipo de deseo es todo lo contrario a la *caritas*, el amor de donación. Un poco de concupiscencia hace ansiosa la relación, pero si es hegemónica la mata, e incluso lo hace materialmente en la violencia contra la propia pareja (más de 1.000 mujeres asesinadas en España desde 2005, en que se empezaron a contabilizar⁹⁹).

La falta de autocontrol lleva a hacer solo lo que apetece. Lo cual está altamente relacionado con enfermedades como las adicciones y la depresión. Por eso nuestra sociedad es la de la anomia, las adicciones, la alienación y las aporías.¹⁰⁰ Una de las adicciones más extendidas es la pornografía. España ocupa el puesto número 12 en el ranking mundial de consumo: el 80% de los varones y el 40% de las mujeres, con la edad media de inicio a los once años.¹⁰¹ Se están empezando a ver las primeras consecuencias de esta epidemia con graves secuelas personales, familiares y sociales y una concepción pervertida de la sexualidad, llevándola incluso a extremos donde se normaliza la violencia. Es un tema tabú pese a que la sociedad se tilda de moderna y sin prejuicios. El perfil del consumidor cumple los criterios de adicción comportamental, donde cada vez se necesita una mayor cantidad, sofisticación o agresividad de pornografía, síndrome de abstinencia o patologías psiquiátricas de base, tales como los trastornos de ansiedad o depresión. El problema es especialmente grave entre los niños y adolescentes, puesto que su consumo es masivo en estas edades y es en muchos casos la única referencia que tienen sobre la sexualidad. La posesión por parte de los niños y adolescentes de dispositivos móviles es, en este sentido, un arma con una bala en la recámara, es como dar las llaves del coche a un menor de edad para que vaya a donde quiera.

99. GOBIERNO DE ESPAÑA (2017): Boletín Estadístico de Violencia de Género, http://www.violencia-genero.igualdad.mpr.gob.es/violenciaEnCifras/boletines/boletinAnual/docs/BE_Anuual_2017.pdf.

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

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

Otro comportamiento con relación de dependencia, que aísla de los cercanos es la llamada *nomofobia* o adicción al móvil. No es una adicción propiamente dicha, pero tiene características muy similares a otros trastornos como la dependencia de sustancias: el síndrome de abstinencia, la tolerancia y la pérdida de control por no usarlo. Hay muchas personas pendientes de hacerse visibles a cualquier precio a través de las redes: necesitan que se les reconozca y que se les quiera, y por eso comparten intimidad de modo virtual y quedan enganchados a la pantalla, esperando nuevos *likes*.

En EEUU, un 59% de los adolescentes ha experimentado personalmente uno de los seis comportamientos abusivos online: ser llamados con nombres ofensivos; recibir imágenes explícitas que no fueron pedidas; preguntas constantes (no de los padres) sobre dónde y con quién se está; amenazas de violencia física y compartir imágenes explícitas del o de la adolescente sin su consentimiento.¹⁰²

El estilo de vida y la mala conducta habitual determinan prácticamente la mitad de las causas de muerte, por delante de la genética y de las circunstancias sociales. Un tercio de las muertes son causadas por el consumo de tabaco, una alimentación inadecuada o la falta de actividad física.¹⁰³ La prevalencia de obesidad en adultos, medida como el porcentaje de adultos mayores de 18 años con el índice de masa corporal o índice Quetelet de más de 30 kg/m² (el peso corporal dividido por el cuadrado de la altura del cuerpo), ha aumentado considerablemente en todo el planeta, del 11% de la población en 1975, al 28% en 2014 (vid. *anexo 30*).

Por otro lado, la depresión es hoy la primera enfermedad en el mundo y la primera causa de discapacidad, con 300 millones de afectados (el 4% de la población mundial) con un incremento de más del 18% entre 2005 y 2015.¹⁰⁴ El

102. PEW RESEARCH CENTER (2018): Survey “A Majority of Teens Have Experienced Some Form of Cyberbullying”.

103. MOKDAD, A. H., MARKS, J. S., STROUP, D. F., y GERBERDING, J. (2004): “Actual Causes of Death in the United States, 2000”, *Journal of the American Medical Association*, 2004, 291 (10), p. 1238-1245, mencionado en MOKDAD, A. H., REMINGTON, P. (2010): “Measuring Health Behaviors in Populations”, *Preventing Chronic Disease*, 2010, 7, 4, A75.

104. WORLD HEALTH ORGANIZATION, “Depression”, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs369/>.

país con más casos es Estados Unidos con 17 millones de afectados (el 7% de su población).¹⁰⁵ Aunque existen tratamientos conocidos y efectivos para la depresión, menos de la mitad de los afectados en el mundo recibe dichos tratamientos, y en muchos países menos del 10%.

El depresivo sufre mucho y funciona mal en el trabajo, en la escuela y en la familia. Uno de cada cinco desarrolla síntomas psicóticos. En el peor de los casos, la depresión puede llevar al suicidio. Cerca de 800.000 personas mueren debido al suicidio cada año, una persona cada cuarenta segundos. Es la segunda causa de muerte en personas de 15 a 29 años y representa el 1,4% de todas las muertes en el mundo.¹⁰⁶

2.6. *Recapitulación del ciclo negativo*

Tras este recorrido por el ciclo negativo, se hace evidente la necesidad perentoria de, además de preservar el medio ambiente -nuestra casa común-, preservar la salud social y ecológica de las personas, de las familias y de las comunidades humanas en las que trabajamos y con las que nos relacionamos. Nuestro entorno social actual es insostenible y tenemos que actuar ya, a fin de evitar un declive irreversible. Pero, ¿cómo?

La visión determinista del ciclo negativo parece dejarnos sin salida. Como hemos visto, un entorno contaminante, de contravalores e ideas tóxicas, genera una sociedad desvinculada, que a su vez produce organizaciones mecanicistas, familias débiles y personas descentradas. Pero este ciclo no es una catástrofe natural, sino una catástrofe antropogénica, es decir, su génesis proviene de la decisión humana.

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

105. NATIONAL ALLIANCE ON MENTAL ILLNESS, "Depression", <https://www.nami.org/learn-more/mental-health-conditions/depression>.

106. WORLD HEALTH ORGANIZATION, "Suicide Data", http://www.who.int/mental_health/prevention/suicide/suicideprevent/.

liderazgo en la empresa, o los políticos en activo. Para invertir el ciclo negativo hemos de partir, pues, de la persona, que está en el centro de los círculos concéntricos, y los oxigena o contamina. Necesitamos desarrollar personas sanas y equilibradas que lleguen a ser células positivas que oxigenen las familias, las empresas y la sociedad en la que viven.

Para ello es necesario revisar los supuestos vigentes del funcionamiento del ser humano y su ontología, ya que es preciso descubrir los mecanismos humanos que pueden ocasionar, cuando se averían, incluso la caída de un modelo económico. Pensar que todo es previsible de forma científica y matemática es un error. Popper habla de las condiciones iniciales: “Si las condiciones iniciales no pueden determinarse, el método científico de la predicción se rompe”¹⁰⁷. Hay que superar el modelo de *homo economicus* y pasar al de sistema libremente adaptable.

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

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

Solucionar las disfunciones del ecosistema presupone la mejora interior, desde dentro, de sus componentes. Dado que las regulaciones y la adecuación de los sistemas tienen un efecto muy limitado, el cambio necesario para impulsar el ciclo positivo será posible cuanto mejor se conozca qué es una persona y las tres

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

consecuencias de sus decisiones: eficacia de la acción, aprendizaje evaluativo del decisor, y aprendizaje evaluativo del otro¹⁰⁸.

3. La persona: keystone-species del ecosistema humano y medioambiental

La persona es la *keystone species* de su ecosistema, que incluye tanto el humano como el medioambiental.

Los estudiosos del conocimiento colectivista (e.g. Durkheim) piensan que los individuos son un material indeterminado u homogéneo moldeado y determinado por hechos sociales heterogéneos (tales como la cultura, el contexto social y el medio ambiente). Esta forma de pensar ha sido muy criticada desde la psicología cognitiva y la filosofía. Por ejemplo, Felin recoge los estudios sobre el lenguaje humano de Chomsky, en los que sostiene que los seres humanos tienen un estado inicial determinado genéticamente, unas competencias y una dotación que es individual, humana e interna, y que proporciona la base fundamental para el aprendizaje¹⁰⁹. La revolución cognitiva de Chomsky señala la necesidad de comprender mejor las condiciones iniciales, o “estado inicial” del individuo.

El *driver* del aprendizaje organizativo es la persona y sus condiciones iniciales: sus competencias, tendencias, personalidad y habilidades generales para crear y absorber el conocimiento.

Hay autores que tratan de conciliar las perspectivas opuestas del locus de conocimiento individual o colectivo¹¹⁰. En este sentido, Giddens¹¹¹ argumenta que las perspectivas individual y colectiva no se pueden separar, ya que cada una de ellas, simultáneamente, insta a la otra.

108. PÉREZ-LÓPEZ, J.A. (1991): *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*, Rialp.

109. FELIN, T., y HESTERLY, W. S. (2007): “The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, 195-218.

110. BOURDIEU, P. (1977): *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge University Press.

111. GIDDENS, A. (1979): *Central problems in Social Theory*, University of California Press; (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Polity Press, Cambridge; (1985): *The Nation-state and Violence*, volumen 2, University of California Press.

3.1. Tipos de persona y paradigmas

Un paradigma es un modo de conceptualizar la realidad y el mundo que nos rodea, un *mindset*, una cosmovisión, que lleva implícita una antropología, un entender el ser humano con mayor o menor realismo, sin ser muchas veces conscientes de ello. Siguiendo a Juan Antonio Pérez López, para descubrir el modelo de persona que tenemos interiorizado y que, por tanto, utilizamos en nuestras decisiones, puede ser útil la Cibernética, la ciencia que analiza el proceso de equilibrio entre los organismos y su entorno desde un punto de vista dinámico.

La Cibernética distingue tres tipos de sistemas, según sus capacidades de aprendizaje. El primero es el llamado *sistema estable*, ya que no cambia su regla de decisión con las experiencias, es decir, no aprende. Un ejemplo paradigmático sería una máquina. Conformaría el paradigma mecanicista.

El segundo tipo, el *sistema ultraestable*, es el que mejora siempre su regla de decisión por la acumulación de experiencias. Son sistemas adaptativos frente al entorno buscando la homeostasis. Su mejor ejemplo podría ser un animal, que aprende siempre en positivo. Es el modelo de persona latente en la mayor parte de los estudios psicológicos y sociológicos. Deriva en un emotivismo que obedece a impulsos y deseos personales sobre cualquier otro motivo. Conformaría el paradigma psicosocial.

El tercero es el *sistema libremente adaptable*¹¹², que cambia la regla de decisión a partir de las experiencias, aunque este cambio puede conllevar aprendizajes tanto positivos como negativos, es decir, que mejoren o pongan en peligro su capacidad de adaptación. Conformaría el paradigma antropológico.

La cultura actual se mueve principalmente entre los dos primeros paradigmas. Las crisis se producen como consecuencia de considerar al ser humano como un *sistema estable* o como un *sistema ultraestable*, sin tener en cuenta su realidad completa, es decir, que son *sistemas libremente adaptables*, es decir, dotadas de libertad. La libertad se hace operativa a través de la racionalidad y la virtualidad,

112. PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1973): *Anthropology and sociology. A Cybernetical Approach*, IESE Publishing WP nº 6. Revisado en 2007; PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1974): *Organizational Theory: a Cybernetic Approach*, IESE Publishing, WP nº. 5, julio.

que conllevan aprendizajes que repercuten tanto en uno mismo como en su entorno. No tener en cuenta los aprendizajes negativos, conduce a ignorar y a no cuestionar las causas de los sucesivos desajustes entre el sistema y su entorno. Estas rupturas se producen tanto en el ser humano como en los distintos ámbitos en los que vive y toma sus decisiones (familia, empresa y sociedad), como consecuencia de comportamientos tóxicos.

La visión mecanicista -producto de considerar a la persona como sistema estable, y a la familia, la empresa y la sociedad tan solo como estructuras formales-, ha conducido a ignorar que la persona *es* familia, *es* empresa y *es* sociedad. La persona, con sus aprendizajes positivos y negativos, es el centro del ecosistema, el núcleo vivo de cada una de esas estructuras.

Estamos, por lo tanto, frente a un ecosistema cuyo equilibrio depende de las decisiones libres y responsables de cada uno de los seres humanos que lo conforman. La crisis económica y social fue la explosión de un modelo cuyas deficiencias han sido ignoradas repetidamente, hasta que su evidencia es ya de tal dimensión que no cabe seguir obviándolas.

El *homo economicus*, individualista, que solo se mueve por motivos intrínsecos y extrínsecos, e interesado en maximizar el beneficio a toda costa, acaba siendo amoral, porque utiliza a las personas como medios para sus fines¹¹³. En cambio, el paradigma humanista¹¹⁴ ve a la persona como alguien relacional, que materializa su libertad a través de interacciones sociales basadas en valores humanos.

3.1.1. Límites del modelo *homo economicus*

La situación socio-económica de la última década ha provocado que se cuestionen las premisas sobre las que se sostienen la economía de mercado y la filosofía que lo sustenta: el liberalismo. Hay un cierto consenso en admitir que se trata de una crisis sustentada en una ausencia de ética.

113. DIERKSMEIER, C. y PIRSON, M. (2008): *Freedom and the Modern Corporation*, ISBEE, Cape-town, SA.

114. PIRSON, M. A. y LAWRENCE, P. R. (2010): "Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift?" *Journal of Business Ethics* 93, pp. 553-565.

Todo modelo económico lleva implícito un modelo de persona, es decir, una antropología. Herbert Simon resaltó la importancia que dicho modelo tiene para el investigador, ya que afecta a todo su trabajo¹¹⁵. Hobbes, Marx, o Freud no solo construyeron teorías en sus propios ámbitos de estudio, también establecieron una concepción determinada de la naturaleza humana. Estos modelos afectan también a las leyes y a la política y se transmiten en una determinada forma de pensar y comportarse.

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

Recientemente, siguiendo las teorías perezlopianas, hemos propuesto un nuevo modelo¹¹⁶ donde el ser humano se presenta como un “*Freely Adaptive System*” (FAS), Sistema Libremente Adaptable, que interactúa con el entorno, particularmente con otras personas. Este modelo está alineado con la tradición aristotélica de un modo innovador. En contraste con el homo economicus, el FAS considera que el ser humano posee racionalidad humana -no meramente instrumental como en el homo economicus- y libertad.

Además, el FAS refleja sentimientos y capacidad de aprender y adquirir virtudes –tanto virtudes operativas (competencias) como virtudes morales (buenos rasgos de carácter). Al ofrecer una visión más realista y completa del ser humano que el homo economicus, el FAS abre la puerta a desarrollos posteriores y a una dirección más humana y realista, tal y como veremos más adelante.

El paradigma actual estudia los componentes de forma aislada (la relación, la persona, la familia, el trabajo...) y no como algo sistémico donde todo afecta a todo. Atiende tan solo a la función y utilidad de los distintos elementos, sin evaluar detenidamente su íntima interrelación. Esto conduce a una visión reducida de

115. SIMON, H. A. (1985): “Human nature in politics”, *American Political Science Review*, 79: 292-304.

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

la realidad y a buscar soluciones parciales a los problemas. La comunidad es vista como un conjunto de *yoes* aislados y libres, vinculados emocionalmente, pero sin ningún tipo de compromiso. La familia es contemplada también desde una visión funcionalista¹¹⁷. Y, relegado el estudio de las intenciones humanas, de la amistad y del amor, que son quienes fortalecen los sistemas, su ausencia hace las relaciones inestables y líquidas¹¹⁸.

Autores de gran relevancia llevan años avisando de que el buque en el que navegamos se ha desviado de rumbo. Friedrich Hayek¹¹⁹ destacó en el discurso de aceptación del premio Nobel de Economía los errores y peligros de una actitud “cientificista” en la economía que trata como relevante únicamente lo cuantificable, descartando muchos hechos que no pueden ser medidos. El pensador y politólogo Isaiah Berlin¹²⁰ sostiene que cerrar los ojos a lo que no se puede medir es obra de burócratas y administradores, y que lleva a teorías absurdas y a prácticas deshumanizadoras.

También Sumantra Ghoshal¹²¹, profesor de Gestión Estratégica Internacional en la LBS, critica a las ciencias sociales el haber adoptado la explicación causal y funcional de las ciencias naturales, ya que en ellas no opera la intención, que es únicamente humana. Alerta de que las teorías del management son abrumadoramente causales o funcionales y que, al dejar de lado las intenciones de los actores individuales, evitan la ética o la reducen a un portfolio de normas. Sobre la conocida frase de Kurt Lewin “No hay nada más práctico que una buena teoría”¹²², Ghoshal sentencia: “No hay nada más peligroso que una mala teoría”.

Cualquier teoría social se sostiene en unos valores y en una ideología. No hay ninguna teoría neutra. Las ideologías son complejos sistemas de creencias

117. BEN-PORATH, Y. (1980): “The F-Connection: Families, Friends and Firms and the Organization of Exchange”, *Population and Development Review*, 6, 1, pp. 1-30.

118. BAUMAN, Z. (2006): *Amor líquido*, Fondo de cultura económica, México, p. 31.

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

120. BERLIN, I. (2002): *Liberty*: 26. (Henry Hardy, Ed.). Oxford, England: Oxford University Press.

121. GHOSHAL, S. (2005): “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices”, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, N° 1, 75-91.

122. LEWIN, K. (1945): “The research center for Group dynamics at Massachusetts Institute of Technology”, *Sociometry*, 8:126-135, p. 129.

que incorporan, entre otras cosas, teorías sobre la naturaleza humana, filosofías referentes al uso apropiado del poder social, estatus, autoridad moral y convicciones pragmáticas referentes a la maximización de la riqueza social y económica¹²³. El problema de las ideologías se produce ante la falta de autocritica y pluralismo intelectual, cuando solo impera un conformismo que acaba validando lo que no tiene valor. Tratar la propia forma de pensar como un supuesto básico, lleva a algunos académicos e investigadores a eximir su propio enfoque de justificación teórica o de validación empírica.

El liberalismo es la forma de pensar que está en la base de la economía y las relaciones sociales en las sociedades occidentales. Milton Friedman¹²⁴ describe el liberalismo como una ideología que relega la ética al ámbito privado y lo excluye de la teoría social. Parte de una visión pesimista del ser humano que ha llevado a que las ciencias sociales se basen en el “problema negativo”, en formas de evitar el mal, más que en impulsar el bien. La raíz del liberalismo es la filosofía del individualismo radical, articulada por Hume, Bentham y Locke¹²⁵.

Según el profesor José García-Montalvo (UPF), las principales amenazas que planean sobre la economía liberal y el sistema democrático son el desprestigio de la política, el regreso del proteccionismo a la agenda de diferentes gobiernos de todo el mundo, las prisas de unos gobernantes que lo fían todo al cortoplacismo, el auge de las *fake news*, y la apuesta de algunas empresas periodísticas por el sensacionalismo. En las sociedades libres y abiertas la información veraz se oculta, se tergiversa, se manipula. Existe una industria dedicada a la producción, distribución y difusión de medias verdades, falacias y mentiras, con el consecuente secuestro de la objetividad.

Para García-Montalvo, “la política es muy importante, pero los gobiernos no son tan determinantes”. Lo fundamental es que las instituciones económicas y sus reglas estén bien estructuradas y que haya seguridad jurídica.

123. JOST, J. T., BLOUNT, S., PFEFFER, J. y HUNYADY, G. (2003): “Fair Market Ideology: its cognitive-motivational underpinnings”, *Research in Organizational Behavior*, 25, 53-91.

124. FRIEDMAN, M. (2002): *Capitalism and freedom* (40th Anniversary Edition), Chicago: The University of Chicago Press., p. 2.

125. BERLIN, I. (2002): “Liberty: 26”, Henry Hardy Ed. Oxford University Press, Oxford, England.

Vemos, pues, cómo una forma parcial de enfocar tanto la realidad como el ser humano ha llevado al punto en el que estamos ahora. Lejos de ser asépticas o inocuas, cualquier forma de pensar tiene unas repercusiones en los comportamientos sociales y morales de las personas que, a su vez, repercuten en el entorno en el que viven hasta afectar su desarrollo e incluso su extinción. Al fin y al cabo, el ser humano no deja de ser una especie más en la tierra, la fundamental, que contribuye decisivamente a que todas las demás crezcan o desaparezcan. Las distintas formas de pensar proceden, en último término, de personas concretas que difunden o no su pensamiento y su modo de actuar en la sociedad en la que viven.

3.2. La persona humana: El sistema libremente adaptable

La construcción identitaria del ser humano se lleva a cabo de forma social, con otras personas. Un hecho que resulta paradójico y que ha sido interpretado en distintas épocas como algo irreconciliable¹²⁶, es que la persona es constitutiva y simultáneamente un ser *individual* y *social*. Sin embargo, el ser humano ha pasado de ser conceptualizado como *hombre masa* -diluido en la sociedad-, a ser visto como un *individuo* aislado. En este contexto, sus acciones no tendrían consecuencias, ya que siempre actuaría conforme a su libertad individual y a su autonomía. Desde Descartes y Locke la identidad personal se entiende de un modo atómico o autorreferencial, al margen de cualquier conexión significativa con el otro.

Pero el ser humano es un ser constitutivamente dialogante, relacional, que va desarrollando su identidad a medida que se construye¹²⁷. Necesita al otro para ser él mismo. En él, ser es actuar, por lo que “en el actuar “le va” su propio ser¹²⁸. La *autorrealización* se logra buscando el máximo desarrollo personal, a través del crecimiento de la virtud y de la racionalidad. El ser humano tiene una tendencia natural a desplegar y desarrollar sus capacidades en cualquier circunstancia que viva. En el proceso, va mejorándolas; en especial, las superiores: inteligencia y voluntad. Como dice el refranero, “el hombre no nace entero, sino que se va enterando”.

126. ALVIRA, R. (1986): “Filosofía política y filosofía de la comunicación”, *Filosofía de la comunicación*, en YARCE, J. et al (Eds.), Universidad de Navarra, Pamplona, p. 175.

127. YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Op. cit.*, p. 67.

128. LLANO, A. (1988): *Op. cit.*, p. 194.

Conocer el propio capital es requisito esencial para poder cambiar el paradigma, puesto que la persona influye en su entorno y es, a su vez, influida por él.

Siguiendo los estudios realizados en las últimas décadas sobre capital humano y social, hemos añadido el capital básico, es decir, el capital de partida con potencial de desarrollo (vid. *Anexo 10*). En el siguiente epígrafe veremos que el *capital potencial* es el que posee un ser humano, pero que, lo utilice y se desarrolle o no, dependerá de múltiples factores (físicos, psicológicos, culturales...).

3.2.1. Capital potencial

Frankl afirma que “El hombre nunca “es”, sino que “deviene”; el hombre nunca puede decir “yo soy el que soy”, sino “yo soy el que llega a ser” o “yo llego a ser el que soy”. Llego a ser *actu* (en realidad) el que soy en potencia (posibilidad)”¹²⁹.

Los seres humanos tenemos unas potencialidades de partida a las que denominamos *capital potencial*¹³⁰, que permiten dar respuesta a las necesidades básicas: físicas, cognoscitivas y afectivas. Estas potencialidades se desarrollan en las acciones.

Etzioni¹³¹ sugiere que hay un conjunto universal de necesidades humanas básicas que tienen atributos por sí mismas y que no están determinadas por la estructura social, modelos culturales o procesos de socialización. Las necesidades humanas son universales, pero las sociedades difieren en la forma de satisfacerlas.

El potencial es el mismo, por el hecho de ser humanos, pero, paradójicamente, único e irrepetible. Es un potencial que cualquier individuo puede libremente desarrollar o no.

En el capital potencial podemos distinguir cinco grandes elementos:

129. FRANKL, V. (1987): *El hombre doliente*, Herder, Barcelona, p. 244.

130. Las premisas básicas de este concepto han sido desarrolladas fundamentalmente por Aristóteles. ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*.

131. ETZIONI, A. (1968): “Basic Human Needs, Alienation and Inauthenticity”, *American Sociological Review*, 33, 6, pp. 870-885.

1. *Físico y psicológico*: compuesto por el aspecto físico, el sexo, la expresión, los gestos..., y por un temperamento particular.
2. *Afectivo*: emociones, sentimientos y afectos.
3. *Social*: relaciones con otros.
4. *Intelectual*: compuesto por inteligencia y voluntad.
5. *Espiritual*: inteligencia existencial.

Los tres primeros los compartimos con los animales, ya que ellos también tienen “alma afectiva”. Sin embargo, el animal actúa siempre por instinto, algo que no incluye ni la inteligencia ni la voluntad. Además, poseen diferentes grados de instintos, según el desarrollo de cada animal: no es lo mismo el de una ameba que el de un perro o el de un delfín. El ser humano está por encima del instinto animal gracias a su racionalidad y capacidad de aprendizaje: elige el modo de satisfacer las necesidades instintivas y aprende a vivir. Por ello, la calidad de su vida depende del nivel de su aprendizaje¹³².

El animal también tiene dimensión social: se organiza en manadas con una estructura jerárquica claramente definida, pero distinta a la nuestra. Lo vemos, por ejemplo, en las migraciones de patos en otoño: uno va delante, los otros detrás y se van turnando a la cabeza.

Lo que caracteriza al ser humano y le distingue del resto son sus dimensiones intelectual y espiritual. La primera incluye la inteligencia y la voluntad, mientras que la segunda tiende a la búsqueda de la felicidad como su único objetivo, desarrollando la capacidad de amar.

Hoy en día se potencian, sobre todo, las dimensiones que tenemos en común con el resto de animales: física, afectiva y social, en detrimento de lo más genuinamente humano.

Como veíamos más arriba, no nacemos terminados, sino que nos vamos desarrollando a lo largo del tiempo. Otra gran diferencia con los animales: ellos nacen con casi todo aprendido y, al cabo de muy poco tiempo, son ya autosuficientes. En cambio, nosotros crecemos y nos desarrollamos durante toda la vida, con la

132. YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Fundamentos de Antropología*, Eunsa, Pamplona, p. 35.

libertad de poder elegir no seguir creciendo, incluso de “decrecer” o de quedarnos en estados de desarrollo anteriores. El aprendizaje consiste en los cambios (en las habilidades, actitudes, comportamientos, creencias, capacidades, conocimientos, modelos mentales, etc.) que tienden a persistir en el tiempo y a través de otros cambios¹³³. Desaprender puede ser funcional o intencional, es un concepto que enfatiza sobre todo una disminución del abanico de comportamientos potenciales.

3.2.2. Capital humano

El capital humano personal es el desarrollo del conocimiento y de las propias o capacidades humanas, y dependerá de lo que se haga con el capital potencial del que se parta. Fundamentalmente, al actuar desarrollamos dos tipos de competencias:

- a) *Competencias profesionales*:
 - Técnicas: destrezas manuales que requieren entrenamiento. Por ejemplo, conducir una máquina.
 - Conocimientos: ingeniería, física, mecánica, leyes, medicina,...
- b) *Competencias intrapersonales*¹³⁴:

Son las competencias internas que permiten el desarrollo del carácter: (autoconocimiento, aprendizaje, autocrítica, toma de decisiones, integridad, equilibrio emocional, autodominio).

El mayor o menor desarrollo de las competencias profesionales depende del grado de desarrollo de las competencias intrapersonales, de los *motivos* (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes) y de las *motivaciones* que nos llevan a la acción (espontánea o racional).

Podemos agrupar los principales motivos que nos mueven a la acción en tres grandes categorías¹³⁵:

133. SPECTOR, J. M. y DAVIDSEN, P. I. (2006): “How can organizational learning be modeled and measured? Evaluation and Program Planning”, 29 pp. 63-69. Pág. 67.

134. CARDONA, P. y CHINCHILLA, N. (1999): “Evaluación y desarrollo de las competencias directivas”, *Harvard-Deusto Business Review*, 89, marzo-abril. CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona.

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

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

Los tres motivos pueden estar presentes en cualquier decisión. De hecho, la decisión podría representarse como una función escalar¹³⁶, donde los distintos motivos tendrán un peso diferente según sea la particular estructura de motivos del decisor. El peso de los motivos en dicha estructura va cambiando constantemente, según se resuelvan los llamados *conflictos intermotivacionales* en cada decisión. La persona que se mueve sobre todo por motivos extrínsecos, acabará actuando como una marioneta del entorno, de modo reactivo. La persona que se mueve sobre todo por motivos intrínsecos, se hace esclava de sus pasiones. Tanto los extrínsecos como los intrínsecos conllevan una visión egocéntrica, que acaba por no ver las necesidades de los demás. En cambio, la persona que se mueve por motivos trascendentes, va conformando una visión mucho más completa y realista del elemento básico y especie clave del ecosistema: la persona humana.

La actitud proactiva de unir los motivos para cambiar uno mismo, a los demás y al entorno¹³⁷, tiene repercusión en la identidad, y tiene efectos positivos en el individuo, en los demás y en el entorno^{138 139}.

Un dato que rompe mitos: una encuesta a 200 mil empleados anónimos sobre su principal motivación para hacer algo extra, revela que la remuneración (el motivo extrínseco por excelencia) no está ni en el top 5 de las prioridades (vid. *anexo*

136. CHINCHILLA, N. (1996): *La rotación de directivos*, Ediciones Gestión 2000.

137. PARKER, S. K., BINDL, U. K. and STRAUSS, K. (2010): “Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation”, *Journal of Management* 36, 827-856. (ver pág. 832).

138. GRANT, A. M. (2007): “Relational job design and the motivation to make a prosocial difference”, *Academy of Management Review*, 32, pp. 393-417.

139. GRANT, A. M. y BERRY, J. W. (2011): “The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity” *Academy of Management Journal* 54, 1, pp.73-96.

32).¹⁴⁰ En realidad, abundan más bien los motivos intrínsecos y trascendentes: 20% compañerismo y motivación entre iguales; 17% deseo intrínseco de hacer el bien; 13% sentirse animado y valorado; 10% tener un verdadero impacto; 8% crecer profesionalmente; 8% satisfacer a los clientes; 7% remuneración; 4% tener una relación positiva con el jefe; 4% creer en la compañía; y 9% otros.

3.2.3. Capital social

La capacidad de conexión y la creación de lazos afectivos son esenciales en la construcción de capital social. Los vínculos afectivos no solo protegen del daño, sino que promueven el desarrollo sano de la persona y facilitan su compromiso cívico.

El desarrollo del capital personal en su vertiente social se realiza a través de las competencias interpersonales.

La calidad del capital social depende de la calidad del capital humano y de los motivos, que pueden ser fuente de confianza, cohesión, cooperación, compromiso y unidad. Todo ello se desarrolla especialmente dentro de la familia, a través de la convivencia y la educación. Es en la familia donde comienza y sigue el desarrollo de competencias necesarias en el mercado laboral (de negocio: orientación al cliente, gestión de recursos,...; interpersonales: comunicación, empatía, trabajo en equipo, gestión conflictos, delegación,...; e intrapersonales: proactividad, gestión del tiempo, gestión del estrés, autoconocimiento, autocritica, equilibrio emocional,...)¹⁴¹.

La sociedad, la empresa y la familia son comunidades de personas. Una comunidad, según el DRAE, es el conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes. Pero no todas las personas tienen la misma calidad en su capital humano y social. Por eso no todos desarrollan relaciones de la misma consistencia. Algunos son capaces de mejorar la familia, la empresa y la sociedad, porque construyen relaciones estables, sanas y duraderas con personas de

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

141. CARDONA, P. y CHINCHILLA, N. (1999): "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas", *Harvard-Deusto Business Review*, 89, marzo-abril; CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona.

los distintos ámbitos. Son células positivas capaces de regenerar el tejido social, revertiendo el ciclo negativo. Pero todo ello va a depender, sobre todo, de las intenciones, de la calidad de los motivos que les mueven a la acción, y que les harán más o menos confiables.

Coleman cita como ejemplo el mercado de diamantes en NY en manos de judíos, donde la confianza se da por supuesta. Pero también puede estar muy unido un grupo de terroristas o mafiosos. La fuerza del vínculo hace posibles algunas transacciones, pero la calidad del vínculo, que depende de los motivos, es la que permite el abanico más amplio de interacciones y su permanencia en el tiempo.

Según cuál sea el motivo dominante en una relación, existen tres tipos de vínculos¹⁴²:

- Vínculo extrínseco, puramente contractual (*do ut des*);
- Vínculo intrínseco (apego emocional, por reto o aprendizaje); y
- Vínculo trascendente (por lealtad y compromiso).

El tercer tipo de vínculo es el que es capaz de generar confianza en las intenciones, y la confianza es la base de una relación sólida y sostenible en el tiempo. Los otros dos tipos de vínculos son más frágiles e inestables.

3.2.4. Empobrecimiento vs. Enriquecimiento del ecosistema

Podemos hablar de empobrecer o enriquecer los distintos ámbitos en los que nos encontramos, dependiendo de si al tomar decisiones anticipamos efectos de las acciones en los demás y actuamos en consecuencia o no lo hacemos. Además, dado que se aprende en cabeza ajena y las personas copian lo que ven hacer, tienen gran importancia los modelos y referentes sociales y empresariales¹⁴³.

El ser humano es un ser cultural: nace y se desarrolla en una cultura. Su forma de ver las cosas está mediatizada por ella; lo modela y condiciona. La cultura es fruto de la relación dinámica entre los seres humanos, el entorno y la sociedad.

142. CHINCHILLA, N. (1996): *La rotación de directivos*, Ediciones Gestión 2000.

143. BANDURA, A. (1977): *Social learning theory*. Englewood Cliffs, J. J.: Prentice-Hall.

Es un proceso de influencia mutua, continuamente construido y reconstruido durante la interacción. La cultura les moldea y es moldeada por ellos¹⁴⁴. Los seres humanos toman constantes decisiones conforme a unos criterios o motivos, que son los verdaderos “valores en acción”. Lo que hacen influye directamente en la cultura, ya que su orden o desorden interior se contagia y se transmite a la vida social.

En un ecosistema siempre hay algún valiente que sale de sus fronteras y coloniza un territorio. Si se actúa con criterio humano, las interacciones deberán ser positivas, sabiendo que de ellas depende la supervivencia, y que las interacciones negativas pueden llevar a la autodestrucción.

Sin embargo, en estados emocionales negativos que comportan amenazas, las personas escogen lo que en ese momento creen que es mejor para ellos, sin valorarlo globalmente ni tener en cuenta las posibles consecuencias a largo plazo¹⁴⁵. Actúan como si las elecciones tuvieran solo unos efectos inmediatos¹⁴⁶.

Según Fredrickson,¹⁴⁷ las personas que regulan la influencia de sus afectos durante la toma de decisiones, debido a su autocontrol, están más protegidas de las posibles desviaciones inducidas por sus sentimientos.

En este sentido, Pérez López distingue entre los motivos (resultados que busco con la acción: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes) y las motivaciones (la fuerza que me lleva a la acción). La *motivación espontánea* es la que sigue los impulsos, dejándose llevar por el atractivo de la acción; y la *motivación racional*, es la que lleva a pensar y a elegir lo más conveniente en cada momento, aunque no sea lo que más apetezca.

144. FINE, G. y KLEINMAN, S. (1979): “Rethinking subculture: An Interactionist Analysis”, *American Journal of Sociology* 85 (July), pp. 1-20.

145. GRAY, J. R. (1998): “A bias toward short-term thinking in threat-related negative emotional state”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, pp. 65-75.

146. HERRNSTEIN, R. J. (1961): “Relative and absolute strength of response as a function of frequency of reinforcement, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 4, pp. 267-272.; HERRNSTEIN, R. J., RACHLIN, H., y LAIBSON, D. I. (Eds.). (1997): *The matching law: Papers in psychology and economics*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

147. FREDRICKSON, B. L. (2001): “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology”, *American Psychological Association* 56, 3, pp. 218-226.

Cuando nos encontramos ante un conflicto intermotivacional entre lo que nos apetece y lo que conviene, ponemos en juego nuestra libertad. podemos pensar y desarrollar una motivación racional que frene la motivación espontánea. Según la decisión sea por un tipo de motivo trascendente o no, en la siguiente decisión nos será más fácil anticipar consecuencias de las acciones en otros y tenerlas en cuenta (estaremos haciendo operativa nuestra libertad) o cada vez nos será más difícil (quedaremos enganchados en lo que nos apetece). Es el llamado “dinamismo motivacional” o aprendizaje evaluativo, que puede ser positivo o negativo, y por el cual el decisor se vuelve más o menos realista y más o menos capaz de tomar decisiones prudentiales.

La motivación actual es la que tenemos en cada momento, dependiendo de nuestras acciones anteriores. La motivación potencial nos llevaría siempre a decidir lo mejor. Esa motivación sería la motivación perfecta: la que tendríamos si tuviéramos un conocimiento completo de la realidad y pudiéramos ver el futuro con todas las consecuencias del impacto de nuestra acción u omisión tanto en nosotros como en los demás.

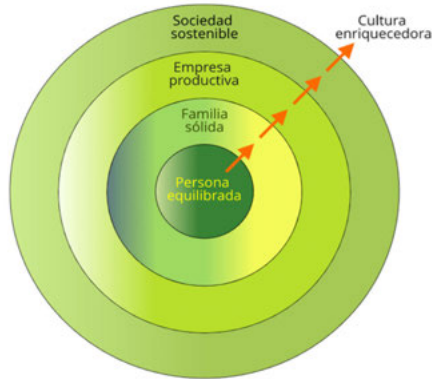
4. El ciclo positivo: Regenerando el ecosistema humano

La regeneración del ecosistema humano precisa revertir el ciclo negativo, transformándolo en positivo. La persona equilibrada es capaz de construir una familia sólida, y ser protagonista en el desarrollo de una empresa productiva y de una sociedad sostenible. Para que se produzca ese cambio se requieren puntos de referencia seguros y estables sobre los que poder construir. La carencia de esas referencias produce las crisis económicas, políticas, familiares y sociales. Y cuando eso ocurre, las personas tienden a construir sus propias reglas¹⁴⁸, tratando de dar sentido al caos y a la ambigüedad. Deciden por sí mismas, basándose en criterios como la experiencia personal, la recompensa inmediata o la conveniencia¹⁴⁹. Cuando las decisiones no se basan en criterios estables, éstos cambian constantemente y pueden incluso ser contradictorios entre sí.

148. WEICK, K. E. (1993): “The collapse of sense making in organizations: The Mann Gulch Disaster”, *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 628-652.

149. MARCH, J. G. (1994): *A primer on decision making: How decisions happen*, New York: Free Press.

Fig. 2: Ciclo positivo del ecosistema humano



Pero los cambios requieren una cierta estabilidad para que puedan llevarse a cabo. Además, si queremos que sean sostenibles a largo plazo, es necesario trabajar en la dirección correcta. El cambio por el cambio es un sinsentido de efectos efímeros. La dirección correcta será aquella que más potencie el desarrollo humano y más impacte en la felicidad y bienestar a largo plazo.

Gestionar los cambios requiere proactividad. Hay que tratar de que las cosas sucedan, anticipar los problemas y aprovechar las oportunidades que se presentan por el camino. La proactividad tiene tres atributos clave: se inicia en uno mismo, está orientada al cambio y está proyectada hacia el futuro¹⁵⁰. La persona proactiva tiene un comportamiento que le hace capaz de iniciar cambios en su entorno¹⁵¹ y tomar decisiones conscientes dirigidas a un objetivo que debe imaginar y planear¹⁵². Según sea esa persona, la intención que la mueve y el grado de conocimiento que tenga de la realidad, así serán los cambios que podrá llevar a cabo. Porque se puede ser muy proactivo, pero si se desconoce el camino a tomar, la actividad puede ser contradictoria con el futuro deseado y con lo que conviene hacer.

150. PARKER, S. K., BINDL, U. K. and STRAUSS, K. (2010): "Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation", *Journal of Management* 36, 4, pp. 827-856.

151. BATEMAN, T. S., and CRANT, J. M. (1993): "The proactive component of organizational-behavior: A measure and correlates", *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp. 103-118, p. 105.

152. BINDL, U. K., and PARKER, S. K. (2009): *Investigating self-regulatory elements of proactivity at work*, working paper, Institute of Work Psychology, University of Sheffield, Sheffield, UK.

La persona equilibrada y proactiva precisa del apoyo de otros para llevar a cabo un plan de acción que le acerque a sus objetivos, pero nadie tiene asegurado el apoyo ni el cambio de esas otras personas, que solo lo harán si quieren. Lo que sí está en su mano es facilitarles el camino para que puedan lograrlo.

4.1. *Persona equilibrada*

En 2002 acuñé la expresión “Triángulo de la conciliación”, subrayando que toda persona está en el centro de un triángulo imaginario cuyos vértices son las distintas áreas en las que se desarrolla su vida, y que quien no empieza por conciliar consigo mismo, no puede conciliar con nada más. En años posteriores intentamos utilizar menos la palabra conciliar, ya que significa “poner de acuerdo contrarios”, y no se trata de eso, sino de integrar los distintos ámbitos de la vida en una sola trayectoria vital, puesto que tanto la familia, como el trabajo son ámbitos de desarrollo humano y profesional, y lo que aprendemos en uno de ellos lo llevamos al siguiente¹⁵³. Así empezamos a hablar del “Triángulo de la Sostenibilidad”. El auténtico liderazgo comienza por liderarse a sí mismo, armonizando distintos ámbitos que configuran nuestra vida: familia, trabajo y sociedad. Desenvolverse en las tres áreas de forma equilibrada produce un ecosistema sano, con un alto nivel de interrelaciones constructivas. A diferencia del reino animal y vegetal, la intención y la libertad del ser humano producen unión o disgregación a su alrededor, lo cual afecta al ecosistema global. Cada uno de estos ámbitos tiene un aire distinto. Algunos están intoxicados, otros son oxigenantes... Y todo ello envuelto en una cultura específica de la geografía en la que nos encontremos, con sus valores y contravalores.

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

153. CHINCHILLA, N., JIMÉNEZ, E., GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2018): *Integrar la vida, liderar con éxito la trayectoria profesional y personal en un mundo global*, Ariel.

¿Dónde está entonces el punto sobre el que pivotar para limpiar la atmósfera cultural de ideas intoxicantes y la falta de valores que contaminan nuestra sociedad, nuestras empresas y nuestras familias? En cada ser humano que quiere ser agente de cambio positivo, que va oxigenando los distintos ámbitos en los que transcurre su vida cotidiana, es decir, humanizándolos, haciendo la fotosíntesis necesaria con el CO₂ que va tragando.

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

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

Solo cuando las personas son oxigenantes, tenemos familias, empresas y sociedades sanas y productivas. Además de un medioambiente sostenible, los distintos ámbitos en los que se mueve cada persona son dinámicos y su movimiento y color depende de las decisiones que toma esa persona en cada una de esas tres esferas de su vida. También del entorno en el que las personas viven, un medio ambiente que a su vez es influenciado por las actuaciones de todas las personas que formamos esa sociedad.

Dado que todo está interrelacionado e influye en todo, hay que entender las dinámicas y los aprendizajes que conllevan las decisiones, a fin de poder preservar la ecología en las personas, en las familias, en las empresas, en la sociedad y, finalmente, en toda la creación. Se requiere la capacidad de tener un propósito común, viendo al otro –cliente interno o externo- como otro yo cuyas necesidades me importan y del que soy responsable.

Para que la persona pueda aprender positivamente y pueda oxigenar su entorno, se precisan tres cualidades principales:

a. Autoconocimiento y autoconciencia

El aforismo griego “Conócete a ti mismo” estaba inscrito en el pronaos del templo de Apolo en Delfos, según el periegetico Pausanias.

“¿Quién soy yo?” Uno debe comenzar siendo consciente de quién es. Cuanto más preciso sea el conocimiento de las competencias, de los valores, del potencial propio, más nítida será la conciencia de que uno es valioso para uno mismo y para los demás. El autoconocimiento y la autoconciencia nos permiten pasar desde un estado inconsciente respecto a nuestra realidad (cuando ni siquiera vemos la necesidad de cambiar o mejorar) hacia un estado en el que somos conscientes de su existencia. A partir de esa realidad conocida, podremos tomar medidas sobre a dónde dirigir nuestra acción y cómo enfocar nuestros esfuerzos por mejorar. También podremos descubrir nuestra misión, única e irrepetible, por ser quienes somos, que se podrá operativizar en los distintos ámbitos de la vida, con contribuciones específicas en el aquí y ahora.

Los seres humanos somos seres sociales e interdependientes y la felicidad es el objetivo de nuestra existencia. Mientras el éxito es obtener lo que quieres, la felicidad consiste en querer lo que obtienes. El éxito hoy se entiende desde lo cuantificable (nanosegundos para ganar las Olimpiadas), y se basa en motivos extrínsecos, que esperan extraer algo del entorno, ya sea de la empresa, de la familia o de la sociedad. Cuando predomina este tipo de motivos, nos convertimos en depredadores, intentando llenar nuestra ansia de infinitud, sacando el máximo provecho de donde nos encontremos. Con esta actitud de dominio, consecuencia de enfatizar el “tener”, el conseguir, predominará una racionalidad economicista que lleva a maximizar los resultados a corto plazo. El tipo de vínculo que este modo de actuar desarrolla es frágil y las relaciones que surgen serán puramente instrumentales, tanto con las personas como con las instituciones.

También los motivos intrínsecos, basados en lo que nos apetece en un momento dado, lo que nos gusta, conllevan un vínculo reactivo, en función de lo que va apeteciendo en cada momento. Este tipo de vínculo creará un apego psicológico con la empresa, con el modo de vivir allí, y con el ambiente. Sin embargo, la falta de predictibilidad al estar al albur de la volatilidad emocional, reduce la capacidad de ser confiable. Este tipo de relaciones también serán instrumentales.

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

El motivo trascendente, sin embargo, es el que tiene en cuenta el impacto de la decisión en el otro y trata de satisfacer sus necesidades. Busca abrirse a los demás, ser útil, dar y darse. Así como los dos primeros nos van cerrando en el yo, este motivo nos abre al tú y, por ello, nos hace más realistas. A través de la actitud vital de servicio y de cooperación, que se centra más en el “ser”, se desarrolla el verdadero liderazgo, el que consigue resultados en el presente, generando al mismo tiempo el vínculo de confianza, *conditio sine qua non* sobre la que se asientan los resultados futuros de las siguientes interacciones. Se trata de líderes trascendentes, integrados e integradores, con capacidad de construir *relaciones estructurales de interdependencia*, tanto con personas como con instituciones. Líderes que *sirven* a otros, y no que *se sirven* de otros.

A lo largo de la vida, el ser humano desarrolla sus potencialidades y profundiza en su identidad. Ha de lograr ser él mismo. Etimológicamente, la palabra *identidad* está compuesta por dos términos: ídem, es decir, igual, y *entitas* o entidad, el *ser*. La entidad constituye la esencia y hace referencia a un conjunto de características consideradas como una *unidad*. Cuando algo está entero, está completo, es sano, recto, justo e íntegro. *Idéntico* significa que un elemento es lo mismo que otro con el que se compara. En este sentido, idéntico significa igual a lo entero, a lo que uno es en potencia.

Dado que el ser humano es incompleto e imperfecto, tiende a buscar esa entidad completa y la unidad a través de su construcción identitaria. Ello implica un proceso ordenado y adecuado a la realidad. De otro modo, podría ocurrir que su potencial quedara a medio desarrollar. Para conseguir su cultivo necesita a otras personas. Es a través de la amistad con ellas, como alcanza la felicidad¹⁵⁴.

154. Se hace referencia aquí a la concepción aristotélica de felicidad. ARREGUI, J. V. y CHOZA, J. (2002): *Filosofía del Hombre: una antropología de la intimidad*, Rialp, Barcelona, p. 476.

El proceso de construcción personal y de interacción con el entorno se pone en marcha a través del conocimiento. Para ello, precisa desarrollarse en lo que *es* como ser humano y también en el *tener*. Existen diversos niveles de *tener* para relacionarse con el mundo: (1) *tener con el cuerpo* muestra la relación del hombre con su medio físico (casa, viajes, vestido, reloj); (2) *tener cognoscitivo* y técnico, (hablar idiomas, tener estudios, manejar ordenadores,...); y (3) *tener hábitos*, que son los que desarrollan a la persona en su forma de ser y su personalidad¹⁵⁵. La construcción personal va ligada fundamentalmente al *ser* – no al *tener*- y, para eso, precisa de conocimiento propio.

La construcción implica cambio, pero no tiene por qué suponer ruptura identitaria, porque el ser subsiste desarrollándose a partir de lo bueno. La persona está presente toda ella en cada uno de sus estados y a lo largo de distintas situaciones. Subsiste y perdura en todos los momentos de su vida a lo largo de los sucesivos acontecimientos de los que aprende¹⁵⁶. La integración de todas sus acciones forma su individualidad y le hace ser quien es. Si integra los cambios de forma adecuada, su flexibilidad se desarrolla.

La *identificación* es el proceso por el cual el ser humano llega a ser idéntico a sí mismo, como entidad única. La identificación se lleva a cabo partiendo de un modelo de persona. Se precisa, pues, conocimiento de sí mismo y del mundo, así como referentes de comportamiento con los que identificarse, además de ayuda externa. Las nociones de *imitación* y *prestigio* sustentan la construcción personal. La persona escoge modelos que copia y se comporta según el modelo conceptualizado.

El ser humano forma parte de una empresa, una familia, una sociedad y una cultura concretas que tienen unas tradiciones determinadas¹⁵⁷ que hereda junto con una variedad de deberes, expectativas y obligaciones¹⁵⁸. Constituyen los da-

155. YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Op. cit.*, pp. 75-76.

156. ARREGUI, J. V. y CHOZA, J. (2002): *Op. cit.*, p. 425.

157. El valor de la tradición ha sido puesto de relieve por la hermenéutica. En su objetivo de interpretar la realidad, estudia sucesos que unen el pasado con la actualidad e iluminan la realidad. Destaca la exploración científico-técnica de la naturaleza, que solo puede explicar algunas de las causas por las que se produce, pero no puede explicar el *para qué* se produce, su sentido.

158. MacINTYRE, A. (2004): *Op. cit.*, p. 271.

tos previos de su propia vida. Las tradiciones le dotan de vínculos con su propio pasado, enraizándolo y dándole estabilidad y pertenencia.

Como ser temporal que es, se realiza y es él mismo cuando actúa tanto en sí mismo como en el entorno en el que vive, en el que puede descubrir o no su lugar y su misión. El objeto del autoconocimiento es el mismo *ego* concreto, el yo en cuanto tal¹⁵⁹.

El tiempo y el espacio son los instrumentos diarios que posee para su desarrollo integral y para su construcción identitaria, por lo que precisa conocer *el sentido de su vida*. De otro modo, las acciones pueden interpretarse de forma separada, sin formar parte de un todo global vital. Proceder de forma unitaria en todos los ámbitos, con los mismos criterios y según unos parámetros reales, da unidad a su vida, porque las acciones están entonces unidas por un hilo conductor. El sentido que dé a su vida será según sus motivos y su propósito. Se decide conforme a unos valores o criterios en los que influyen aspectos psicológicos, sociológicos, políticos, éticos, culturales, tradiciones, hábitos, costumbres, modas, ideologías, etc¹⁶⁰. La respuesta a la cuestión del sentido de la vida en las acciones cotidianas no es teórica, sino práctica.

b. Autoliderazgo

Decía el filósofo fenomenólogo francés Maurice Merleau-Ponty que “tomamos nuestro destino en nuestras propias manos y nos hacemos responsables de nuestra historia a través de la reflexión, pero también a través de una decisión de comprometer nuestras vidas”.¹⁶¹

Liderar nuestras vidas consiste en gobernarnos internamente, desarrollar nuestro carácter sobre el temperamento con el que nacemos, conocer las grietas en nuestra personalidad, y alinear e integrar bien cabeza y corazón. Liderar a los demás comienza por responsabilizarse de uno mismo: conocer las propias necesidades y lidiar con ellas.

159. WOJTYLA, K. (1982): *Persona y acción*, BAC, Madrid, p. 49.

160. ARREGUI, J. V. y CHOZA, J. (2002): *Op. cit.*, pp. 459-467.

161. MERLEAU-PONTY, M. (1945): *Phénoménologie de la perception*, Éditions Gallimard, 1945.

El autoliderazgo es un primer reto a desarrollar, a fin de ser capaces de conciliar consigo mismo y con las distintas áreas de la vida, integrándolas en una sola trayectoria vital. Se trata de ir tomando decisiones que vayan desarrollando hábitos que fortalezcan la voluntad e impidan estar a merced del entorno. Para ello es necesario crecer en cuatro competencias clave del liderazgo: la toma de decisiones, la integridad, la inteligencia emocional y el autocontrol, que no dejan de ser las cuatro virtudes cardinales de los filósofos griegos (prudencia, justicia, fortaleza y templanza).

Un primer paso para entrenarlas será decidir una agenda, teniendo claras las prioridades. Para recorrer el camino de lo que es realmente bueno para uno se precisan referentes externos y personas experimentadas que le guíen.

El desarrollo personal se lleva a cabo cuando el ser humano sabe quién es, adónde va como ser humano, y conoce sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. El autoconocimiento lleva a ser conscientes del propio *temperamento*, es decir, su realidad genética que, aunque no se puede cambiar, sí se puede gestionar.

El liderazgo personal hace factible frenar el temperamento para atemperarlo a las circunstancias, conformando un *carácter* y una personalidad amable y confiable. El proceso se inicia con los impulsos que siente y que se traducen en unos comportamientos concretos. Si persisten, acaban transformándose en hábitos que expresan el modo de ser de cada uno, tanto positivos (virtudes) como negativos (vicios). Los hábitos se aprenden o desaprenden por repetición, requieren de un entrenamiento y acaban desarrollando, modificando y conformando el carácter, como resultado de nuestra conducta. En este proceso interviene la libertad, porque siempre se pueden seguir o no los impulsos (la motivación espontánea).

Las virtudes contribuyen al florecimiento y salud personal y permiten aguantar las adversidades. Sirven como puntos fijos que guían el comportamiento en tiempos de ambigüedad, turbulencia y cambios a alta velocidad¹⁶². Mediante ellas, las personas consiguen desarrollar sus competencias personales y desarrollarse como seres humanos¹⁶³. Facilitan el desarrollo de la voluntad, necesaria

162. CAMERON, K. (2006): "Good or Not Bad": Standards and Ethics in Managing Change", *Academy of Management Learning & Education*, 5, 3, pp. 317-323.

163. ARISTÓTELES (2007): *Op. cit.*, II, pp. 1106-1120.

para conformar el carácter, articulando e integrando los distintos aspectos de la vida. También estabilizan a la persona, y facilitan que sus futuras decisiones sean correctas o aún mejores¹⁶⁴. Ayudan a adquirir los hábitos precisos para incrementar la capacidad cognoscitiva y práctica, única forma real de ganar tiempo a la propia vida y aprovecharla¹⁶⁵. Hacen posible alcanzar altas cotas de libertad con respecto al entorno, a través de la racionalidad. La acción que se lleva a cabo recae sobre el sujeto, porque se da una *retroalimentación* –o *feed-back*– que cambia las condiciones de partida y le permiten avanzar –o retroceder– en su propio desarrollo¹⁶⁶.

Las virtudes tienen, además, repercusión pública, porque el ser humano es social¹⁶⁷. Por tanto, son necesarias para mantener la cohesión. Ese crecimiento o disminución en virtudes provoca que la persona se *personalice* o *despersonalice*, se humanice o deshumanice, según desarrolle o dilapide su capital potencial.

Cameron¹⁶⁸ aporta datos empíricos sobre el efecto positivo de las virtudes. La persona virtuosa suele tomar mejores decisiones¹⁶⁹ y ser más creativa¹⁷⁰. Posee mayor capacidad de afiliación¹⁷¹, fomenta conexiones de alta calidad¹⁷², y desarrolla capital social¹⁷³.

Las virtudes son como las vitaminas, producen energía positiva en los sistemas, permiten el crecimiento y la vitalidad de la gente, crean capital social, y aumentan la probabilidad de un rendimiento extraordinario. Esto ocurre porque

164. PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 61.

165. LLANO, A. (1988): *Op. cit.*, p. 131.

166. YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Op. cit.*, p. 77.

167. MacINTYRE, A. (1981): *After virtue*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

168. CAMERON, K. S., DUTTON, J. E. y QUINN, R. E. (2003): *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 48-65, San Francisco: Berrett-Koehler.

169. STAW, B. M. y BARSADE, S. G. (1993): "Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser versus happier-and-smarter hypotheses", *Administrative Science Quarterly*, 38: 304-331.

170. GEORGE, J. M. (1998): "Salesperson mood at work: Implications for helping customers", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18: 23-30.

171. HAIDT, J. (2000): "The positive emotion of elevation", *Prevention and Treatment*, 3: 2.

172. DUTTON, J. E. (2003): *Energize your workplace*, San Francisco: Jossey Bass.

173. BOLINO, M. C., TURNLEY, W. H. y BLOODGOOD, J. M. (2002): "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of Management Review*, 27: 505-522.

la virtud tiene dos atributos básicos: un efecto amplificador por contagio¹⁷⁴, y un efecto de amortiguación. El efecto amortiguador y de protección de la virtud fue mostrado por Seligman y Csikszentmihalyi¹⁷⁵. Virtudes como el coraje, el optimismo, la fe, la integridad, el perdón y la compasión protegen contra el estrés psicológico, la angustia, la adicción y el comportamiento disfuncional. Además, las virtudes previenen las consecuencias negativas de un trauma personal¹⁷⁶, y tienen repercusiones incluso físicas: los sistemas cardiovascular, emocional e intelectual de personas con comportamientos virtuosos se recuperan mucho más rápidamente¹⁷⁷.

En este sentido, el autocontrol limita y encauza las propias energías personales. Como un río que recibe la crecida de las aguas, si no tiene límites que las canalicen, puede inundar las zonas por donde pasa y dañarlas. Pero, bien encauzado, su energía es capaz de mover turbinas que producen electricidad.

*c. Relaciones sociales estables y sanas, de amistad y confianza*¹⁷⁸

A diferencia de los animales que solo se relacionan a nivel instintivo, los seres humanos precisan al otro para lograr su desarrollo personal. El ser humano es capaz de trascenderse y de afirmarse como un sujeto que conoce y quiere¹⁷⁹.

Una de las principales necesidades humanas es la afectiva. La persona necesita sentirse querida y querer a otros. El amor es difusivo y unitivo, constructor de relaciones sociales.

174. FREDRICKSON, B. L. (2003): "Positive emotions and upward spirals in organizations", in K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*: 163-175. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.

175. SELIGMAN, M. E. P. y CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000): "Positive psychology: An introduction", *American Psychologist*, 55, 5-14.

176. SELIGMAN, M. E. P., SCHULMAN, P., DERUBEIS, R. J. y HOLLON, S. D. (1999): "The prevention of depression and anxiety", *Prevention and Treatment*, 2. <http://journals.apa.org/prevention/>

177. FREDRICKSON, B. L., MANCUSO, R. A., BRANIGAN, C., and TUGADE, M. M. (2000): "The undoing effect of positive emotions", *Motivation and Emotion*, 24: 237-258.

178. Este apartado está basado en el estudio de MORAGAS, M. D. (2010): *Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico*. Tesis doctoral. Universitat Internacional de Catalunya (UIC).

179. La Filosofía del diálogo trata esta temática. Véase, por ejemplo, BUBER, M. (1969): *Yo y tú*, Nueva Visión, Buenos Aires.

Una persona equilibrada puede construir relaciones sólidas y sostenibles, porque es capaz de dar equilibrio a los demás. El desarrollo de las competencias, de los motivos y del carácter facilita su conexión con ellos.

Conjugar ser individual y social parece antagónico, pero el ser humano se hace más persona cuanto más se da a los demás. Esta paradoja implica que los otros no son un límite a su libertad, sino que le ayudan a *ser* más y a crecer. La solución a este dilema, se consigue por medio del autodomínio de la persona tanto en sus dimensiones sustancial y relacional, como en la pluralidad de estados psíquicos y en sus relaciones interpersonales¹⁸⁰. Cuando la persona es capaz de gobernarse a sí misma, es estable y capaz de desarrollar vínculos con otros y de entrar en relaciones recíprocas y desinteresadas. Entonces aparece el “nosotros”, que suple al “yo”. Romper este círculo virtuoso implica frustrarse como persona, por no poder dar o darse.

La integridad implica coherencia entre valores, palabras y acciones, y elimina el potencial de división de identidades. La persona es la misma en cualquier contexto, y la constancia hace que se busquen los mismos bienes a lo largo de extensos períodos de tiempo¹⁸¹. Entonces, la persona es considerada íntegra y el otro es capaz de aceptar los riesgos que le supone confiar en ella¹⁸².

La acción humana es un proceso de interacción del sujeto con un entorno. Para lograr sus objetivos, la persona dota libremente a sus acciones de *intención* y escoge los medios para lograr sus objetivos, es decir, actúa por unos *motivos*. Busca unos objetivos últimos y dirige sus acciones hacia ellos. Estos objetivos pueden coincidir o no con sus fines últimos como ser humano, y así puede hacer que su vida tenga éxito o fracase, porque es libre y dueño de sus acciones. Sin embargo, solo es dueño de ellas en el momento en que las realiza, ya que no puede evitar las consecuencias que de ellas se derivan ni dominarlas: escapan a su control y pueden ir en direcciones que ni desea ni prevé en el momento de la decisión.

180. MacINTYRE, A. (2004): *Op. cit.*, p. 87.

181. MOORE, G. (2008): “Re-imagining the morality of Management: a modern virtue ethics approach”, *Business Ethics Quarterly*, 18, 4, pp. 483-511.

182. HOVLAND, C. I., JANIS, I. L., y KELLEY, H. H. (1953): *Communication and persuasion*, Yale University Press, New Haven, CT, p. 721.

Todos los comportamientos tienen consecuencias. Las personas, muchas veces, sacrifican sus propios intereses y su bienestar por el de aquellos a los que aman. También mantienen compromisos y promesas que han hecho, incluso cuando hacerlo exige un sacrificio personal importante¹⁸³.

La relación se sostiene en el tiempo según su calidad y la reciprocidad. La calidad depende de la actuación de los agentes¹⁸⁴ y de los *motivos*¹⁸⁵. También se ha estudiado el papel de los afectos, emociones y su impacto en la confianza¹⁸⁶. El conocimiento de las *prioridades* de otros permite predecir sus comportamientos. La *intencionalidad de la acción* es consecuencia, en gran parte, de su conocimiento de la realidad. El hombre está dotado de elementos para captarla, como los sentidos o la inteligencia, y actúa conforme a esa percepción. Aprehende más la realidad que cualquier otro animal, porque es capaz de captar lo real en sí mismo¹⁸⁷. El nivel de *conocimiento* de la realidad aumenta la eficacia de sus acciones. La realidad se le aparece, pero su propia limitación humana le lleva a decidir qué aspectos de ese conocimiento son los que más se aproximan al ser de las cosas, con lo que puede ocurrir que se equivoque en su apreciación.

Hay numerosas definiciones sobre la confianza. En ellas hay componentes comunes: *disposición a ser vulnerable*¹⁸⁸, que entraña la posibilidad de ser dañado, porque no se puede controlar el comportamiento del otro¹⁸⁹; *interde-*

183. NUSSBAUM, M. C. (2008): *Paisajes del pensamiento: la inteligencia de las emociones*, Paidós, Barcelona, p. 434.

184. NAHRGANG, J. D., MORGESON, F. P. y ILIES, R. (2008): "The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, pp. 256-266.

185. LEWICKI, R. J., y BUNKER, B. B. (1995): "Trust in relationships: A model of trust development and decline", *Conflict, cooperation, and justice*, en B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 133-173.

186. E.g. DUNN, J. R. y SCHWEIZER, M. E. (2005): "Feeling and believing: The influence of emotion on trust", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 736-748.

187. YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Op. cit.*, p. 35.

188. E.g. MAYER, R. C., DAVIS, J. H., SCHOORMAN, D. D. (1995): *Op. cit.*, pp. 709-734; JOHNSON-GEORGE, C., SWAP, W. C. (1982): "Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43,6, pp. 1206-1317; ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., CAMERER, C. (1998): "Not so different alter all: a cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23, pp. 393-404.

189. MAYER, *et al.*, (1995): *Op. cit.*

pendencia; expectativas positivas¹⁹⁰; percepción de la integridad del otro, y acciones confiables¹⁹¹. La confianza es un fenómeno dinámico¹⁹², es racional y se manifiesta en condiciones de incertidumbre y riesgo¹⁹³; reduce el coste de transacción percibido; conlleva afecto y emoción¹⁹⁴; y contiene un claro elemento moral¹⁹⁵.

Las virtudes morales son las que determinan la capacidad de la persona para usar correctamente la razón. Sin virtudes morales no hay racionalidad, sino un uso instrumental de la razón que va cerrando la posibilidad de que el sujeto descubra afectivamente valores cada vez más profundos.

¿Cómo puede el ser humano aprender acerca del valor último de sus acciones, es decir, a la contribución del logro de su felicidad? Juan Antonio Pérez López nos ayuda a ver que la jerarquía de los valores, más que una renuncia, es una preferencia: hallar el plan de acción, que con un mínimo de eficacia, sea siempre consistente¹⁹⁶. El *anexo 33* recoge los distintos tipos de relación (instrumental, sentimental y afectiva), según los valores, el nivel de conocimiento y el paradigma de persona.

4.2. Familia sólida

Las familias constituyen el centro de la vida social, ya que velan por el bienestar de sus miembros: se encargan de la educación y la socialización de los

190. ELOLA CEBERIO, A. (2006): *Antecedents and consequences of trust in Manager-subordinate relationships*, Tesis doctoral, IESE.

191. FERRIN, D. L., BLIGH, M. C. y KOHLES, J. C. (2008): "It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, pp. 161-176.

192. VAUX HALLIDAY, S. (2003): "Which Trust and When? Conceptualizing Trust in Business Relationships Based on context and Contingency", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, 4, pp. 405-421; FLORES F. y SOLOMON, R. C. (1998): "Creating trust", *Business Ethics Quarterly*, Philosophy Documentation Center, p. 205.

193. WICKS, A.C., BERMAN, S.L. Y JONES, T.M. (1999): "The Structure of Optimal Trust: Moral and strategic Implications", *Academy of Management Review*, 24, 1, pp. 99-116.

194. DROLET, A.L. y MORRIS, M.W. (2000): "Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact Fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts", *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 1, pp. 26-50.

195. BECKER, H.S. (1998): "Tricks of the trade: how to think about your research while you're doing it", *Chicago guides to writing, editing, and publishing*, 11, Chicago, Ill., University of Chicago Press, p. 232.

196. PÉREZ-LÓPEZ, J.A. (1991): *Teoría de la acción humana en las organizaciones*.

niños y de los jóvenes y de cuidar de las personas mayores. La unidad familiar es el agente principal y fundamental, inclusivo, productivo, comprometido y competente en materia de desarrollo. Es la piedra angular de las sociedades sostenibles.¹⁹⁷

Suscribo la Declaración de París que recuerda que “el matrimonio es el fundamento de la sociedad civil y la base para la armonía entre hombres y mujeres. Es el vínculo íntimo organizado para sustentar un hogar y criar a los hijos. Afirmamos que nuestros roles más importantes en la sociedad y como seres humanos son los de padre y madre. El matrimonio y los hijos son esenciales para cualquier visión del progreso humano. Los hijos requieren sacrificios de aquellos que los traen al mundo. Este sacrificio es noble y debe ser reconocido. Apoyamos políticas sociales prudentes encaminadas a fomentar y fortalecer el matrimonio, la maternidad y la educación de los hijos. Una sociedad que falla al dar la bienvenida a los niños no tiene futuro”.¹⁹⁸

Unas familias sólidas son la mejor forma de crear sociedad y reducir la necesidad de las políticas sociales. La ayuda social a familias monoparentales o a personas solas es ayuda y lucha contra la pobreza. El apoyo a la familia debe ser universal.

Los valores, la empatía y la responsabilidad social se facilitan en la familia. La seguridad del cariño de los padres y de la familia provee de un entorno inmejorable para el desarrollo de personas con competencias sociales y estabilidad psicológica¹⁹⁹, que les permita ser miembros sanos y activos de la sociedad.

Hemos escogido tres elementos significativos para operar cambios positivos en el ecosistema familiar:

197. “La función de las familias en la Nueva Agenda Urbana, Declaración presentada por la IFFD durante la 51a Sesión de la Comisión de Población y Desarrollo de la ONU”, Instituto Internacional de Estudios sobre la Familia, The Family Watch Report N° 17, 04/2018.

198. BÉNÉTON, P., BRAGUE, R., DELSOL, C., JOCH, R., ANDRÁS, L., LEGUTKO, R., MANENT, P., HAALAND MATLARY, J., NEGRO PAVÓN, D., SCRUTON, R., SPAEMAN, R., BART, J. y STROME, M., “La Declaración de París, una Europa en la que podemos creer”, <https://thetrueeurope.eu/>

199. FLANAGAN, C. A., BOWES, J. M., JONSSON, B. *et al.* (1998): “Ties that bind: Correlates of adolescents’ civic commitments in seven countries, *Journal of Social Issues* 54, pp. 457-475.

a. Construir equipo familiar

Gary Becker, Premio Nobel de Economía en 1992, dijo que la familia es el mejor ministerio de Asuntos Sociales. Es la red de seguridad que sostiene a las personas cuando están desempleadas o enfrentan cualquier tipo de problema. Podemos añadir que también es el mejor ministerio de Igualdad, porque allí es donde una persona es amada y aceptada por lo que es, simplemente por existir.

La familia es donde se forjan las identidades de las personas y donde se crea la confianza, ese elemento vital de los mercados y de las instituciones. La familia es además el mejor entorno para un intercambio libre, afectuoso y generoso. Las relaciones familiares se caracterizan esencialmente por el afecto y la tendencia es a perdonar, proteger y cuidar a los miembros de la familia, incluso en situaciones en que sus trabajos, amigos y salud pueden fallarles. Ninguna otra organización social es capaz de igualarla o de sustituirla.

La capacidad de tener paciencia y perdonar destaca aquí como una cualidad esencial. En la familia se necesita continuamente negociar, adaptarse, sincronizar y comprometerse. Para evitar fricciones, deben intentar preverse los problemas antes de que surjan, y si las cosas se descontrolan, se debería dar un paso atrás y pensar en lo que es razonable. Tendría que verse de dónde viene el estrés en la familia para intentar ponerle freno.

El principal obstáculo para una vida familiar armoniosa es la pérdida del respeto. A menudo existe una multitud de conflictos latentes que se van gestando detrás de un frente familiar pacífico. Cuando surgen este tipo de problemas, solo podemos resolverlos poniendo nuestras cartas sobre la mesa, con la racionalidad y el respeto por las diferentes opiniones.

Las familias están formadas por gente diversa: mayores y pequeños, con distintos gustos, horarios, formas de ser, edad... Convivir en familia es prepararse para poder convivir en la empresa y en la sociedad. Enseñar a vivir con todo tipo de personas, aceptándolas por lo que son, aunque no se esté de acuerdo en sus distintas formas de percibir, actuar y pensar.

Los miembros de una familia pueden estar simplemente juntos, o pueden estar realmente unidos. Invertir tiempo y energía en las relaciones familiares y querer la felicidad de cada uno de sus miembros, es la mejor manera de fomentar la cohesión y unión familiar, así como de fortalecer el ecosistema. También es muy útil para la unidad el descubrir la misión interna de la familia (la felicidad de todos sus miembros, ayudándoles a convertirse en su mejor versión) y la misión externa (su impacto en la empresa donde trabajan los padres, o el colegio de los hijos, o la comunidad de vecinos...) e ir construyéndolas juntos, valorando la convivencia y gestionando los conflictos.

Los padres crean sentido de pertenencia al explicar y vivir las tradiciones familiares y sociales, y al evidenciar los logros de la familia: cómo eran los bisabuelos, qué hacían, de dónde venían. Mostrar la tradición familiar enraíza, aporta identidad y conocimiento propio. En el día a día, es importante compartir alegrías y obligaciones, saber qué nos distingue de las demás familias, para qué estamos aquí, qué aportamos, y transmitir el sentido de la vida y del trabajo.

Es necesario también compartir actividades. Celebrar fiestas importantes y aniversarios. Comer o cenar toda la familia junta cada día, e interesarse por las actividades diarias de cada uno, a fin de desarrollar su capital humano y social, sus valores y competencias técnicas, así como su motivación racional por motivos trascendentes. Para ello es importante que cada uno se responsabilice de diferentes tareas del hogar y las tenga como encargos.

Las decisiones importantes las toman los padres, que son los líderes, creando un espacio de confianza, pero con unas normas de convivencia y unos límites (horarios, qué se puede y qué no se puede hacer y por qué,...). La construcción del equipo familiar incluye también enseñar a agradecer, fomentar el esfuerzo y desarrollar la fortaleza.

b. Desarrollar el potencial de todos los miembros de la familia

Ejercer de padre o madre requiere conocimiento y esfuerzo para llegar a ser un ejemplo y un referente para los hijos. Si son maduros, se liderarán a sí mismos y serán capaces de educar a otros, orientándoles de forma que descubran sus necesidades reales, y no vayan tras sus impulsos o deseos. Requiere autoconocimiento

y conocimiento del mundo, por lo que precisan formación continua, reflexión y *feed-back*. Requiere no buscar en sus hijos una réplica de sí mismos, ni lo que les gustaría que fueran, sino aceptarlos como son, con sus puntos fuertes y áreas de mejora, potenciando sus cualidades morales y habilidades operativas²⁰⁰.

Ayudarles a pensar, para acrecentar su racionalidad y tratar de que actúen por motivos trascendentes, potenciando su sentido de responsabilidad y del deber, enseñándoles a valorar sus acciones y su impacto en otras personas. Enseñarles a posponer sus deseos y a adaptarse a las necesidades y ritmos vitales de los demás.

La autoridad paterna y materna se gana con el comportamiento y con la coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. Los hijos confían entonces en su capacidad de consejo, en su criterio, en sus intenciones para con ellos y en su fidelidad incondicional.

Escribía Antoine de Saint-Exupéry en *El principito* que “no heredamos el patrimonio, lo tomamos prestado de nuestros hijos”. Pero a esos hijos los hemos de educar, y con las innovaciones tecnológicas cada vez más vertiginosas, no tenemos ni idea de cómo será el mundo futuro. Propongo ocuparnos, como repite mi amigo Leopoldo Abadía, no solo en qué mundo dejaremos a nuestros hijos, sino sobre todo en qué personas dejaremos al mundo.

Sir Ken Robinson, experto en creatividad, calidad de la enseñanza e innovación afirma: “La creatividad es ahora tan importante en la educación como la alfabetización. Cuando los niños no saben, se arriesgan, no tienen miedo a equivocarse. No estoy diciendo que estar equivocado es lo mismo que ser creativo, pero si no estás preparado para equivocarte, nunca se te ocurrirá nada original. Cuando se han convertido en adultos, la mayoría de los niños han perdido esa capacidad. Picasso dijo una vez que todos los niños son artistas al nacer, el problema es seguir siendo un artista a medida que crecemos.”

“Nuestra única esperanza para el futuro es adoptar una nueva concepción de ecología humana, en la que comencemos a reconstituir nuestra concepción de la riqueza de la capacidad humana. Nuestro sistema educativo ha minado nuestras

200. PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 226.

mentes en la forma en que hemos minado la tierra y para el futuro no servirá. Tenemos que repensar los principios fundamentales sobre los que estamos educando a nuestros hijos. Viendo a nuestros hijos con la esperanza de lo que son, nuestra tarea es educar todo su ser para que puedan afrontar este futuro.”²⁰¹

Aunque no seamos siempre ejemplares, siempre somos ejemplo y punto de referencia para ellos, y podremos ayudarles a pasar de consumidores a creadores.

Mirando al mundo previo a la revolución industrial, el propósito clásico de la educación no era obtener un buen trabajo, sino contemplar y aprender a conocer cómo funciona el mundo y el significado de la vida. La preparación para un trabajo fue manejada en gran parte por los gremios y el aprendizaje sobre la marcha.

Según John Henry Newman, la verdad se ha mantenido en el mundo no como sistema, ni por los libros, ni por la argumentación, ni por el poder temporal, sino por la influencia personal de aquellos que a la vez son sus maestros y sus patrones.

Uno tiene que aprender a ser padre o madre y entrenarse si quiere dar una buena educación a sus hijos. De acuerdo con el principio de subsidiariedad, son las familias quienes deben educar y sacar adelante la prole, con la ayuda del Estado. Las escuelas son los grandes aliados y deben estar en línea con los valores familiares y nuestra visión del mundo.

La educación de nuestros hijos nunca termina. Ven, juzgan e imitan, y aprenden por ósmosis. Por eso la coherencia es tan importante en nuestras vidas. Si ven que sus padres y abuelos viven felices, a pesar de las dificultades, serán más optimistas y esta actitud los ayudará a superar futuros reveses.

La unidad familiar, además de dar estabilidad social, se considera un factor principal en términos de ecosistema global. Por eso vale la pena invertir en ella con políticas sociales y programas de formación para padres²⁰².

201. ROBINSON, K. (01/2007): “Do schools kill creativity?”, TED, <https://youtu.be/iG9CE55wbtY>.

202. IFFD. Programas de Orientación Familiar. <https://www.iffd.es/programas/>

c. Impulsar el compromiso y el comportamiento cívico

La familia es el lugar privilegiado para desarrollar la capacidad de asumir compromisos estables y de confianza. El compromiso se va desarrollando paulatinamente, mientras se construye familia a base de pequeños pasos: poner la mesa, bajar la basura, recoger el lavavajillas, ayudar a hermanos más pequeños, recordar el cumpleaños de cada uno.

Las familias sólidas generan personas capaces de construir empresas más productivas y humanas. Empíricamente, las conexiones fuertes, cálidas y de amor en contextos como la familia y la comunidad reducen los comportamientos de riesgo en los adolescentes. En su lugar, aparece una juventud bondadosa, confiada y competente. La salud de esta juventud incluye el logro de cierta independencia, felicidad, autoestima, éxito y seguridad en la familia y en la carrera profesional, y el desarrollo de un compromiso con la comunidad y responsabilidad cívica²⁰³.

La interacción basada en conexiones seguras durante la adolescencia predice la participación en varias formas de comportamiento cívico en la primera madurez. Una conexión más fuerte con los padres y la familia, la escuela, el vecindario, con otros adultos y semejantes, así como la participación en un mayor número de actividades compartidas en la adolescencia entre padres y jóvenes, propiciará cuando lleguen a la madurez que voten y que participen en acciones sociales con educación y confianza cívica. Los adolescentes conectados a su familia y a su escuela tienen menos probabilidad de experimentar angustia emocional, pensamientos o intentos de suicidio, abusos de alcohol, drogas, comportamiento violento y relaciones sexuales prematuras²⁰⁴. Las conexiones fuertes con otros son un factor protector que disminuye la posibilidad de resultados adversos frente a la incertidumbre y el riesgo.

203. YOUNGBLADE, L. M., THEOKAS, C., SCHULENBER, J. et al. (2007): "Risk and promotive factors in families, schools, and communities: A contextual model of positive youth development in adolescence", *Pediatrics*, 119 (Supplement 1): S47-53).

204. BLUM, R. W., LIBBEY, H. P. (2004): "School connectedness-strengthening health and educational outcomes for teens: Executive summary, *Journal of School Health* 74, pp. 231-242; RESNICK, M. D., IRELAND, M. BOROWSKY, I. W. (2004): "Youth violence perpetration: What protects? What predicts? Findings from the National Longitudinal Study of Adolescent Health", *Journal of Adolescent Health* 35, 424; RESNICK, M. D., IRELAND, M. BOROWSKY, I. W. (2001): "Adolescent suicide attempts: Risks and protectors, *Pediatrics* 107, pp. 485-493.

Para paliar los ciclos negativos en la unidad familiar, es necesario conservar la capacidad de asumir compromisos estables. Es importante reconocer que los límites no reducen la libertad, sino todo lo contrario, en realidad canalizan y fortalecen las capacidades. Crean las condiciones necesarias de estabilidad y protección para el desarrollo personal sin temor o amenazas.

Algunos temen renunciar a sus libertades, pero esto se debe a que comúnmente confunden la libertad (ser libre) con la autonomía (ausencia de coacción) y con la libertad de elección (tener diferentes opciones). Somos libres de actuar como queramos, pero también somos responsables de pensar y actuar de esta manera. La verdadera libertad se logra al separarnos de nuestros deseos, gustos e intereses y decantarnos por lo que racionalmente vemos que conviene. Comprometernos no nos quita libertad, al contrario, la hace más operativa.

La libertad no es la capacidad de elegir lo que nos apetece, sino lo que es bueno, evitando así la arbitrariedad y el dominio de los fuertes sobre los débiles. Es la adecuada gestión de las ganas: hacer lo que quieres, queriendo lo que debes. El revés de la medalla de la libertad es la responsabilidad, la capacidad de responder ante las necesidades de los otros. Lo que realmente anula la libertad es no comprometerse nunca a nada. Cuando uno se mantiene “libre” de vínculos y compromisos, no ve las necesidades del otro ni sus deberes con él, y crece la desconfianza.

Recuerda Vandana Shiva, activista ambiental que recibió en 1993 el Premio al Sustento Bien Ganado, también llamado Premio Nobel Alternativo, que “a las mujeres se les dejó haciendo el trabajo que no era considerado importante, pero que eran las cosas reales: proveer el agua y el alimento, y cuidar de la familia. Los valores que necesitamos son los de cómo vivir con la naturaleza, cómo cuidar, cómo compartir. Eso es conocimiento de mujeres. Ahora se le llama inteligencia emocional”.²⁰⁵

4.3. Empresa productiva

La empresa es la institución que más afecta la vida de las personas. Pero también la vida familiar del empleado influye en cómo llega cada mañana al trabajo. La

205. VANDANA, S. (24/01/2018): “La comida se ha vuelto anticomida, porque es de mentira”, PlayGround, https://www.playgroundmag.net/food/vandana-shiva-mujeres-maestras-mundo-futuro_26473231.html.

calidad del tiempo que pasan los empleados en su casa con su familia se vuelve esencial. Además la familia es la primera escuela donde las personas aprenden y desarrollan habilidades que también son necesarias en un contexto profesional.²⁰⁶ Me refiero sobre todo a la capacidad de comprometerse y crear vínculos sanos y duraderos, y a otras habilidades como el trabajo en equipo, la empatía, la delegación, la comunicación, la planificación, la organización o la orientación al cliente, que también se desarrollan en el hogar²⁰⁷.

Esto implica un cambio para los varones, que generalmente juegan para ganar y trabajan más agresivamente. En tiempos pasados, el trabajo de un hombre era como un arte de guerra. La primera batalla en defensa de la sociedad ha de ser la batalla por su columna vertebral, que es la familia. El hombre debe desempeñar su papel dentro de ella, y la empresa no debe impedirselo.

La baja por paternidad es muy positiva, ya que alienta a los hombres a experimentar y disfrutar del ámbito del hogar y a decidir junto con su esposa cuáles serán sus respectivas tareas y cómo realizarlas. Esta es una gran oportunidad para los propios padres (más que para los bebés) para que se involucren, participen y disfruten más de la vida familiar.

Por otro lado, sería conveniente para las mujeres y para las empresas extender el permiso de maternidad a un año, como en otros países europeos. Para las empresas es difícil encontrar un reemplazo por un máximo de cuatro meses, lo que significa que los compañeros de trabajo terminan llenando la vacante. En el caso de un segundo embarazo, en lugar de felicitar a la madre, esos mismos compañeros de trabajo la harán sentir egoísta por “haberles hecho trabajar más” por segunda vez.

El primer año es vital en la vida de un niño. Si a las mujeres españolas se les concedieran doce meses de permiso de maternidad, la empresa buscaría un reemplazo como pasa en tantas empresas europeas.

206. CHINCHILLA, n.: (24/01/2018): “Society Faces a Time Bomb, Trends and Best Practices in Work-Family Balance”, *IESE Alumni Magazine*.

207. CARDONA, P., GARCÍA-LOMBARDÍA, P., (2004): *Op. cit.*

Sin embargo, la realidad es otra²⁰⁸. Tal y como se recoge en el estudio *Maternidad y Trayectoria Profesional*: un 57% de las mujeres ha renunciado a algunos trabajos por ser incompatibles con la maternidad, un 53% afirma que ser madre le ha impedido una mayor proyección profesional, y un 46% reporta haber tenido que trabajar mucho más duro para demostrar su valía. Al 45% se le preguntó expresamente en los procesos de selección si ha tenido o tendrá hijos, y un 20% declara que no le han permitido reincorporarse a su puesto de trabajo después de la maternidad. Unos porcentajes elevadísimos que ponen en evidencia el acoso y la discriminación que sufren las mujeres como consecuencia de ser madres.

Las mujeres dicen tener menos hijos de los deseados, dedicar menos tiempo a los hijos, o renunciar a tener hijos²⁰⁹. En el caso del hombre, al que a veces se le asocia a un hombre-organización que no sufre por la vida familiar ni realiza ningún tipo de renuncia, también se encuentran renunciaciones: un 41% afirma que ha tenido menos hijos de los deseados, y un 63% que dedica menos tiempo a sus hijos del que necesitan. Como consecuencia de la difícil conciliación, el gap de paternidad y de maternidad es de más de 1 hijo por persona (vid. *Anexo 34*). Si hombres y mujeres tuvieran los hijos que quieren tener (2,5) se superaría con creces la tasa de reposición (2,1).

La verdadera discriminación en las empresas, como demuestra toda la investigación llevada a cabo en el IESE una y otra vez, no es contra la mujer, sino contra la maternidad real (el tener hijos) o potencial (poder tenerlos). Para facilitar esta tarea, debemos reconsiderar la legislación desde el punto de vista de las familias y de sus preferencias y necesidades. Es apropiado que la legislación respalde a las mujeres que desean ser madres por su propio bien, por el bien del padre, del niño, de la propia empresa y de la sociedad en general. Las políticas gubernamentales y empresariales deben, por tanto, adaptarse a la maternidad y a la paternidad. De lo contrario, corren el riesgo de ser injustas con el resto de la sociedad.

Pero el cambio real también tiene que ser interno y nacer de la convicción de que la integración tiene sentido, ya que son dos ámbitos vitales que se enriquecen mutuamente.

208. CHINCHILLA, N., JIMÉNEZ, E. y GRAU, M. (2017): *Maternidad y Trayectoria profesional*, IESE-ORDESA.

209. CHINCHILLA, N., JIMENEZ, E. y GRAU, M. (2017): *Op. Cit.*

Si se impone de manera externa, la regulación resultante genera rechazo y se vuelve difícil de manejar, porque limita a las personas y las empresas, codificando paradójicamente la flexibilidad en unas reglas rígidas. A muchas compañías les resultaría imposible aplicar estas regulaciones de talla única para todos y en todos los ámbitos.

Veamos ahora los tres elementos necesarios para operar cambios positivos en el ecosistema empresarial:

a. Nuevos agentes de cambio

Empresarios y directivos son la *keystone species* en la empresa y en la sociedad. De ellos depende la vida y el desarrollo tanto profesional como personal y familiar de muchas otras personas. Esos empresarios y directivos crean la cultura organizativa en la que viven los empleados. De ellos depende la creación de nuevos entornos de confianza capaces de dar la vuelta al ciclo negativo. El paradigma antropológico es el único que permite que una persona se desarrolle al completo, porque la ve tal y como es: un fin en sí mismo, con un valor único. La concepción antropológica de la empresa construye una institución con valores, promoviendo el desarrollo de los motivos trascendentes de las personas. Cambiar el paradigma empresarial actual requiere analizar el modelo de persona con el que se opera. Trabajar con seres humanos completos, teniendo en cuenta sus necesidades y responsabilidades familiares, ayudando a satisfacerlas siempre que sea posible, conducen a una mayor productividad y competitividad.

¿Quién puede hacer esto? Un auténtico líder trascendente e integrador que desarrolla sus competencias humanas y técnicas en todos sus roles; trabaja el entorno empresarial interno, desarrollando a sus colaboradores y equipos; y trabaja el entorno externo a través de un buen servicio al cliente y acciones de RSC. Los tres aspectos forman parte de su misión personal y profesional, y los integra.

El directivo que funciona según el paradigma antropológico, quiere atender las necesidades reales de las personas que le rodean, porque le importan de verdad y está en una posición privilegiada para colaborar en su desarrollo. Ello aumenta la motivación y la sostenibilidad de la empresa. De las funciones de un directivo

(diseñar una estrategia, comunicarla y motivar para que se haga efectiva²¹⁰), la más difícil de conseguir es la última. La motivación va unida a los valores tanto del directivo como del empleado y a su encaje entre ambos. Pero son precisamente las intenciones de sus colaboradores las que busca mejorar un líder. Si consigue tal objetivo, habrá desarrollado la capacidad de amistad entre los miembros de la empresa. Así se refuerzan los circuitos virtuosos que se generan tanto en el interior de las personas como en la organización²¹¹.

A raíz de las crisis económicas y financieras, los estudios de liderazgo están sufriendo cambios de planteamiento sustanciales. Ya a finales de la década de los 80 se apuntaba la idea de que para convertirse en líder hay que llegar a convertirse en un ser humano integrado²¹². Desde entonces las investigaciones no hablan solo de funciones de liderazgo, sino que resaltan la necesidad del desarrollo humano de los líderes. El liderazgo se ha estudiado mucho desde el concepto de *liderazgo transformador*, que es visto como un liderazgo positivo²¹³. Recibe diferentes denominaciones: auténtico, ético²¹⁴, espiritual²¹⁵, servidor²¹⁶. Los líderes transformadores tiran hacia arriba de sus seguidores, yendo más allá de su propio interés y actuando por el bien de la organización²¹⁷.

El *liderazgo trascendente* supera el lado oscuro del liderazgo transformador, su posible narcisismo, ya que en sus decisiones busca el desarrollo profesional y personal de cada uno de sus colaboradores, y “el colaborador está

210. PÉREZ-LÓPEZ, J. A. (1993): *Op. cit.*, p. 135.

211. AMES, D. R., FLYNN, F. J. y WEBER, E. U. (2004): “It’s the thought that counts: on perceiving how helpers decide to lend a hand”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 4, pp. 461-474.

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

213. AVOLIO, B. J. y GARDNER, W. L. (2005): “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 315-338.

214. BROWN, J. E. y TREVINO, L. K. (2006): “Ethical leadership: A review and future dimensions”, *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 595-616.

215. FRY, L. W. (2003): “Toward a theory of spiritual leadership”, *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 693-727.

216. GREENLEAF (1977): *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press; PAROLINI, J., PATTERSON, K. y WINSTON, B. (2009): “Distinguishing between transformational and servant leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 3, pp. 274-291.

217. BASS, B. M. and AVOLIO, B. J. (1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks: Sage.

comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión que vale la pena”²¹⁸. Este tipo de líder genera sentido de misión en los demás, y los colaboradores asumen también su propio liderazgo. Influye en ellos a través de tareas atractivas por medio de las que aprenden y desarrollan sus intereses y competencias. El líder trascendente facilita una cultura que permite que cuiden a sus familias y cumplan con otros compromisos fuera de su trabajo y les da la oportunidad de anticipar las consecuencias positivas (y negativas) de su trabajo en otras personas y en la sociedad en general. Así les ayuda a desarrollar la capacidad de moverse por motivos trascendentes, generando corresponsabilidad y talento interdependiente. También se enriquece la dirección por objetivos, pasando a dirigir por valores o *por misiones*²¹⁹, de forma que cualquier empleado utiliza la consecución de sus objetivos para contribuir a la misión empresarial, tanto interna como externa.

La literatura del management reconoce la *integridad* como un valor fundamental de los líderes²²⁰. Los directivos solo son percibidos como íntegros si hay coherencia entre sus pensamientos, palabras y acciones. Este comportamiento provoca credibilidad y la adhesión de los colaboradores al directivo, porque es una persona que no está dividida, sino que es la misma en cualquier contexto y a lo largo de extensos períodos de tiempo²²¹. Entonces, el colaborador es capaz de aceptar riesgos, porque ve al líder creíble y confiable.

La *credibilidad* está en relación con la experiencia profesional y la confianza²²². La primera depende de la edad, posición de liderazgo, similitud con el receptor, etc., mientras que la confianza depende de las intenciones. La investigación muestra también que la honestidad y la integridad están re-

218. CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Op. cit.*, p.55.

219. CHINCHILLA, N., REY, C. y PITTA, N. (2017): “Objectives Are SMART, Missions Are WISE”, *IESE Insight*.

220. CIULLA, J. B. (2004): *Ethics, the heart of leadership*, Westport: Praeger Publishers; ENGELBRECHT, A. S. (2001): “Core values underlying transformational and transactional leadership”, *Management Dynamics*, 10(3), 56-80; PALANSKI, M. E. and YAMMARINO, F. J. (2009): “Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework”, *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 405-420;

221. MOORE, G. (2008): “Re-imagining the morality of Management: a modern virtue ethics approach”, *Business Ethics Quarterly*, 18, 4, pp. 483-511.

222. HOVLAND, C. I., JANIS, I. L., y KELLEY, H. H. (1953): *Op. cit.*; GIFFIN, K. (1967): *Op. cit.*, pp. 104-120.

lacionadas con la percepción de la efectividad del líder²²³, que es visto como *role-model*²²⁴.

La ejemplaridad e integridad del comportamiento de los directivos tiene *efectos* en los subordinados. Afecta a su comportamiento corporativo y hace que los empleados excedan sus obligaciones²²⁵. Los subordinados tienden a imitar los comportamientos de sus superiores. Su forma de actuar puede fluir en cascada desde el nivel superior de dirección a los supervisores inmediatos y, en última instancia, a los empleados²²⁶.

Cuando la persona es íntegra se percibe como *justa*. El colaborador se da cuenta de que él o ella le importan al directivo. Esto provoca un aumento de su satisfacción, compromiso, no-absentismo²²⁷ y de su comportamiento socialmente responsable²²⁸. Afecta a la reciprocidad y el intercambio de favores²²⁹. Todo ello repercute, a su vez, en los resultados económicos de la organización²³⁰. Además, el trato justo afirma el estatus del individuo en el grupo, se refuerza su nivel de identificación y de pertenencia al grupo²³¹ y fortalece su compromiso con la or-

223. HOGAN, R., CURPHY, G. J., y HOGAN, J. (1994): What we know about leadership: Effectiveness and personality, *American Psychologist*, 49: 493-504.

224. JUDGE, T. A. y PICCOLO, R. F. (2004): "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity" *Journal of Applied Psychology*, 89: 755-68.

225. SIMONS, T. (2002): "Behavioral integrity: The perceived alignment between manager's words and deeds as a research focus", *Organization Science*, 13, pp. 18-35.

226. MAYER, D. M., KUENZI, M., GREENBAUM, R., BARDES, M., SALVADOR, R. (2009): "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, pp. 1-13; BASS, B. M., WALDMAN, D. A., AVOLIO, B. J. y WEBB, M. (1987): "Transformational leadership and the falling dominoes effect", *Group and Organization Studies*, 12, 73-87.

227. COHEN-CHARASHM T., y SPECTOR, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, pp. 278-321.

228. FLYNN, F. J. y BROCKNER, J. (2003): "It's Different to Give Than to Receive: Predictors of Givers' and Receivers' Reactors to Favor Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 88, 6, pp. 1034-1045.

229. CIALDINI, R. (1993): *Influence: The psychology of persuasion*. New York: Morrow.

230. SIMONS, T. y ROBERSON, Q. (2003): "Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 88, 3, pp. 432-443.

231. COLQUITT, J. A. (2001): "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 8, pp. 386-400.

ganización²³². También se traduce en retención de empleados y en una mejora de la atención al cliente²³³. En resumen, la empresa se beneficia del buen hacer de sus directivos, cuando oxigenan el ecosistema empresarial desde cualquier nivel organizativo.

Este tipo de comportamiento directivo aumenta la confianza, que está afectada también por las acciones pasadas²³⁴. Los estudios muestran la interrelación entre confiabilidad percibida, cooperación y reciprocidad en las relaciones interpersonales e intergrupales²³⁵. La relación entre líder y subordinado crece constantemente y se desarrolla a lo largo del tiempo²³⁶. En el diálogo, aumenta la propensión de las personas a cooperar²³⁷.

Uno puede ser agente de cambio en cualquier lugar, todo lo que se necesita es una actitud proactiva a través de la voluntad: querer y tener un deseo de actuar.²³⁸ Los agentes de cambio positivo que enriquecen cualquier ecosistema son personas con motivación racional por motivos trascendentes, con unos criterios personales, familiares y profesionales en armonía, y coherentes en su actuación. La dimensión comunitaria de su trabajo les hace estar al servicio de todo el hombre y de todos los hombres.

Decía Oscar Wilde que “los economistas lo saben todo acerca del precio de las cosas, pero lo ignoran todo acerca del valor de esas mismas cosas”. Toda acti-

232. BROCKNER, J., De WITT, R. L., GROVER, S., y REED, T. (1990): “When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers’ explanations of a layoff and survivors’ reactions to the layoff”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, pp. 389-407; McFARLIN, D. B., y SWEENEY, P. D. (1992): “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes”, *Academy of Management Journal*, 35, pp. 626-637.

233. BOWEN, D. E., GILLILAND, S. W., y FOLGER, R. (1999): “How being fair with employees spills over to customers”, *Organizational Dynamics*, 27, pp. 7-23.

234. WONG, S.S. and FONG BOH, W. (2010): “Leveraging the ties of others to build a reputation for trustworthiness among peers”, *Academy of Management Journal* 53, 1, pp. 129-148.

235. BURKE, C. S. et al. (2007): *Op. cit.*, pp. 606-632; ROBINSON, S. L. y “, D. M. (1994): Violating the psychological contract: not the exception but the norm”, *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 245-259.

236. FERRIN, D. L., BLIGH, M. C. y KOHLES, J. C. (2008): *Op. cit.*, pp. 161-176.

237. FORD, J. D., y FORD, L. W. (1995): “The role of conversations in producing intentional change in organizations”, *Academy of Management Review*, 20, pp. 541-561.

238. CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2005): *La ambición femenina: Cómo re-conciliar trabajo y familia*, Palgrave, 304 p.

vidad humana tiene tres valores: económico, psicológico y ético. Los dos últimos son subjetivos: expresan realidades que se producen en el interior de las personas y que no pueden ser objeto de transacción. Son lo que en economía se llaman “externalidades puras”, realidades como por ejemplo la confianza, el afecto o la honradez, que no pueden valorarse económicamente ni comprar o vender, pero sin las cuales no se llegan a producir los valores económicos.²³⁹

Si la actividad humana fuese regulada únicamente por el mercado, cuanto mayor sea la disociación entre la demanda efectiva — aquella que puede pagar — y la demanda real — las necesidades de la gente —, mayor será la ineficiencia real de esa actividad, es decir, más necesidades quedarán por satisfacer. Es necesario un mecanismo de control que se desarrolle a través del autocontrol y de la capacidad para comportarse de acuerdo con los valores.

De la vigencia operativa de unos auténticos valores éticos depende, no tan solo que las empresas funcionen bien, sino la propia supervivencia de la sociedad. Y lo que determina el valor ético de una acción no son sus consecuencias observables, sino los motivos que impulsaron a la persona a realizarla. Pero hablar de ética sin mencionar las virtudes morales, es como hablar de mecánica sin mencionar la gravitación, y hablar de solidaridad sin centrarse en su condición de virtud, es hablar de un sentimiento. La confusión entre virtudes y sentimientos es la peor forma de suicidio moral que pueda darse, tanto en el plano social como en el personal.

El modelo implícito del racionalismo concibe el ser humano como una máquina y el del sentimentalismo lo concibe como un animal al que puedo manipular. La única síntesis superadora es el humanismo basado en la racionalidad completa: el uso correcto de la razón para orientar las acciones personales mediante el autocontrol, esa capacidad humana que desde Aristóteles ha sido identificada y estudiada bajo el nombre de virtudes.

Una ética para directivos de empresa no consiste en un conjunto de reglas para saber cuándo una decisión es contraria a la ética o cuándo no lo es. Consiste, esencialmente, en un conjunto de conocimientos que ayuden a los directivos a

239. PÉREZ-LÓPEZ, J.A. y CHINCHILLA, N. (11/1991): “Eficacia social y autocontrol”, IESE Business School, FHN-232, 11/1991.

descubrir las oportunidades que les brinda su profesión, para que desarrollen sus virtudes, tomando decisiones que les perfeccionen humanamente.

Ya demostró Aristóteles que el intemperante acaba siendo necesariamente injusto, y que el único régimen de gobierno posible cuando las personas son injustas, cuando la libre iniciativa se usa tan solo para el logro de intereses pequeños y egoístas, es la tiranía. Esa forma de gobierno es exactamente la opuesta a la ideal para un colectivo humano, la *politeia*, aquella basada en el ejercicio responsable de la libre iniciativa por parte de los ciudadanos, y que requiere de su capacidad de autocontrol.

Las empresas no son estáticas, sino dinámicas. Quienes trabajan en ellas deben actuar como agentes de cambio dentro de sus organizaciones. El motor del cambio necesario es una persona comprometida y equilibrada, cuyos motivos personales, familiares y profesionales están en armonía. Esto es particularmente relevante con la afluencia masiva de mujeres (¡y madres!) al mercado laboral desde la segunda mitad del siglo XX y los cambios necesarios que las empresas tuvieron que realizar para dejar espacio a la diversidad, aprendiendo a ser inclusivos.

Decía Juan Antonio Pérez López en 1995 que “si el siglo XXI funciona, será porque la mujer tendrá una participación cada vez mayor en la organización de la sociedad, que está en un estado deplorable, mal pensada, y cargando con las consecuencias de un racionalismo decadente y absurdo. Pero esta misión será solo aceptada por las mujeres si no lleva a su deshumanización, si no pierden su feminidad, porque la mujer es el núcleo de la familia, y ésta, la base de la sociedad”.

Las mujeres son mayoría en la universidad en todos los países de la Unión Europea, obtienen mejores resultados académicos en todas las disciplinas y niveles, y acaban la carrera universitaria en mayor proporción, si bien en programas MBA son solo un 30%. En España, su participación en el mercado laboral se incrementó de modo exponencial, pasando del 19,9% en 1980 al 61,6% en el 2011. Y de 2002 a 2017 pasaron de ocupar el 2% de los sillones en los Consejos de Administración del IBEX al 23%, el mismo porcentaje que en las mayores

compañías europeas.²⁴⁰ Una reciente encuesta publicada por Mercer²⁴¹ pone de relieve el importante gap que existe en el número de ejecutivos de alto nivel en Europa: el 79% de esos puestos lo ocupan hombres y solo el 21% lo ocupan mujeres. La diversidad tiene que ser un elemento estratégico para la empresa, y no solo una cuestión que se gestione desde los mal llamados Recursos Humanos. Para ello es clave potenciar de inclusión, ya que lo más importante es la unidad (no la diversidad).

Siendo importante la presencia femenina en los Consejos de Administración, lo más importante es crear un entorno que facilite que las mujeres puedan acceder a posiciones directivas y al comité ejecutivo, sin tener que abandonar otros ámbitos de su vida (vid. *Anexo 35*).

Toda una nueva generación de mujeres jóvenes defiende su derecho a compatibilizar su trabajo profesional con su dedicación a la familia. No quieren renunciar a tener hijos ni desean la vida que han llevado sus madres. Ya no pretenden copiar actitudes, formas de comportarse ni maneras de pensar masculinas, sino ser ellas mismas²⁴².

Es preciso pasar de la visión que contempla al hombre y a la mujer luchando por el poder y una igualdad utópica, a la que, partiendo de las diferencias, valora la complementariedad. Algunas mujeres han mimetizado tanto a los hombres para llegar a los órganos de poder, que no han aportado su valor diferencial: la feminidad. La construcción de un nuevo paradigma económico y social pasa por la mujer y debe ser obra de los dos. Ya ha pasado más de un siglo desde que la mujer entró a trabajar en un mundo laboral pensado por hombres y para hombres, intentando adaptarse al mismo. Así como ellas entraron de modo masivo al mercado laboral, no siempre ellos entraron en el hogar para ser copartícipes de su desarrollo y construcción. Ellas aprendieron de ellos muchas competencias necesarias para el mundo de los negocios. También ellos deberían aprender una serie de valores femeninos, más ligados a la maternidad, necesarios para construir empresas más productivas, más humanas y más sostenibles.

240. Informe IESE-ATREVIA (2018): Mujeres en los Consejos del IBEX-35.

241. MERCER, Jornada “Transformación y talento femenino”, Noviembre 2018.

242. CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2005): *Op.cit.*

Las mujeres han estado demasiado tiempo fuera de los órganos de poder. En muchas ocasiones aún se gobierna tanto en la política como en la empresa, solo mediante el ejercicio del poder y las estructuras, sin anticipar ni valorar todas las consecuencias de las acciones. La egiptóloga Kara Cooney, profesora en la universidad de California, revela que los antiguos egipcios recurrían al liderazgo femenino en tiempos difíciles, justamente porque sabían que las mujeres actuaban de forma diferente²⁴³.

Para enfocar bien los problemas, necesitamos la presencia tanto de hombres como de mujeres. La mujer aporta, allá donde está, la humanización del ambiente, el trato amable de las personas y el uso flexible, *ad hoc*, de los sistemas formales, tantas veces inhumanos. Las mujeres son necesarias en puestos directivos para impulsar y dinamizar una nueva cultura que tenga en cuenta a personas completas. Las madres fueron las principales agentes de cambio hacia la flexibilidad empresarial, porque estaban legitimadas a reducir jornada o a trabajar desde casa, y demostraron su factibilidad.

Un paradigma empresarial más femenino conlleva políticas que fomentan la flexibilidad de horarios y de espacio, facilita la formación y, el trabajo en equipo, incrementa la productividad laboral e impulsa el equilibrio entre trabajo y vida personal. Si queremos que las mujeres sean agentes del cambio social preciso para nuestra sostenibilidad, deben ser capaces de llegar a puestos con poder formal, que les permitan cambiar leyes y modos de actuar, tanto en los sistemas empresariales como en los estilos de dirección y en la cultura de la empresa, pero sin perder su feminidad²⁴⁴, mimetizando al varón, porque *corruptio optimi, pessima*.

Para ello se requiere un paradigma receptivo a las necesidades de los colaboradores, dirigir por objetivos y no por presentismo, tener en cuenta la empleabilidad y las trayectorias profesionales y promover un sistema de selección con ternas en las que haya al menos una mujer.

El estilo de dirección femenino, más centrado en la persona, enfatiza la cooperación y el apoyo, así como la inteligencia emocional y el compromiso social.

243. <https://www.nationalgeographic.com/culture/2018/11/kara-cooney-queens-of-egypt-women-rule-the-world/>

244. CHINCHILLA, N. y PÉREZ-LÓPEZ, J.A. (1995): *La mujer y su éxito*, Astrolabio.

La mujer está dotada de una gran intuición y sensibilidad, lo que le facilita tener una visión global y a largo plazo.

La crisis financiera, de cuyo estallido se cumple el décimo aniversario, fue en parte inoculada por los perversos sistemas de retribución de las compañías, sobre todo en el sector financiero de EEUU, basados en incentivos a corto a través de la entrega de acciones y opciones sobre acciones a los directivos, ya que incentivaban la asunción de riesgos demasiado elevados por parte de estos. Un informe de la Universidad de Oviedo afirma que la presencia de al menos una mujer en el comité de retribuciones reduce en un 23% el ritmo de crecimiento del sueldo del consejero delegado.

Un punto fuerte, derivado de su potencial maternidad son las relaciones interpersonales, percibiendo posibles conflictos y afrontándolos con mayor tacto que el varón. Trabaja en equipo, busca la cooperación, el consenso y el compromiso de las personas.

Sin embargo, en la actualidad existen aún dos tipos de techos o barreras que las mujeres deben superar. Uno de ellos es el llamado *techo de cristal*: el que se les impone desde el exterior y viene provocado por ciertos estereotipos masculinos, el famoso *unconscious bias*, prejuicio o sesgo inconsciente de hombres y mujeres, y una cultura empresarial rígida que no facilita la conciliación.

Pero, además, existe el que vengo llamando *techo de cemento*²⁴⁵, que es el que la propia mujer se impone a sí misma y que incluye todas aquellas barreras internas que tienen que ver con la falta de confianza y el miedo al fracaso. En muchas ocasiones, este último lleva a rechazar ser promovida en la jerarquía organizativa.

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

245. CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2004): *Op. cit.*

sus necesidades cambiantes en diferentes etapas familiares y personales — y que tengan en cuenta a las familias de los empleados como un *stakeholder* de primera para la empresa — porque nadie es una isla en el océano (vid. *anexos* 36, 37 y 38).

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

El cambio necesario es hacia un modelo en el que hombres y mujeres compartan un proyecto común: construir una sociedad justa, inclusiva, cohesionada y feliz, donde se desarrolle el mejor capital humano y social en familias en las que padres y madres tengan facilidades para realizar la función educadora y formadora de sus hijos, y en la que todos los agentes sociales se corresponsabilicen para mejorar la situación. Las directivas pueden ser el motor de este cambio que se requiere.

b. Cultura empresarial

El cambio en las empresas no puede tener una base cultural lenta, con pequeños ajustes en las costumbres. Ciertas políticas y valores necesitarán ser cambiados de una manera metódica y sistemática para armonizar la relación trabajo-familia, las necesidades de los hombres y mujeres de hoy, así como, y las necesidades empresariales.

Las organizaciones tienen una cultura que es un reflejo de los valores de sus altos directivos²⁴⁶. Los valores penetran en todas sus funciones, objetivos y responsabilidades. Señalan unos estándares de conducta que se consideran aceptables y conforman la cultura de la empresa. Pero, como venimos diciendo, estos valores reales, en acción, no siempre son los que aparecen en los códigos éticos o en los carteles de la empresa, sino los criterios utilizados por los directivos cuando toman decisiones concretas, y que muestran los motivos que les mueven a la acción.

246. SCHENIDER, B., GOLDSTEIN, H. W. y SMITH, D. B. (1995): “The ASA framework: An update, *Personnel Psychology*, 48, 747-773.

Mejorar la cultura empresarial supone desarrollar valores, estilos y sistemas que fomenten la unidad de los empleados entre sí y con la empresa. Hay que dotar las jornadas de mayor flexibilidad en tiempo y espacio, para que las personas puedan desarrollarse en todas sus áreas vitales. Solo el 15% de los empleados dan lo mejor de sí en el trabajo.²⁴⁷ Este dato resalta la necesidad de cambio de la cultura empresarial para que los empleados asuman su rol con ilusión y mayor empeño.

La organización de las empresas y el diseño de los puestos de trabajo afectan profundamente al bienestar físico y psicológico de los empleados. Sin embargo, este hecho parece pasar desapercibido. Existe un interés creciente por la sostenibilidad, pero su dimensión humana permanece en el fondo. La salud se considera ciertamente un indicador importante del bienestar de las personas y de las sociedades, y se estudia cada vez más la relación entre la satisfacción de los empleados y la rotación, el absentismo, el compromiso y la eficiencia. No obstante, las ciencias empresariales se preocupan más de los objetivos económicos y financieros que de los sociales. No son capaces de darse cuenta del lucro cesante que pierden con ese paradigma economicista.

Incluso existe un cierto grado de cinismo ante la creciente concienciación medioambiental.²⁴⁸ Los consumidores dispuestos a comprar productos ecológicos se incrementan cada año. Este fenómeno ha motivado una invasión de productos “verdes” y el desarrollo de políticas medioambientales corporativas. Con ello ha aparecido también el fenómeno del “greenwashing” que consiste en presentar a la empresa o sus productos como respetuosos con el medioambiente, cuando en realidad no lo son. Las compañías incurren frecuentemente en este tipo de prácticas por la presión creciente de la sociedad, los grupos de interés y las numerosas normativas ecológicas.

La publicidad, el etiquetado y las relaciones públicas son las formas más utilizadas para dar a conocer la labor medioambiental, real o ficticia, de una empresa y obtener ventaja competitiva al incidir en la decisión de compra de los

247. HARTER, J. (20/12/2017): “Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement”, Gallup, <http://news.gallup.com/opinion/gallup/224012/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>

248. GÓNGORA, C.L. (12/2013): “Greenwashing: Ser verde o parecerlo”, IESE Business School, *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, Nº 21.

consumidores. Se pueden difundir mensajes ecologistas y a la vez formar parte de lobbies que bloquean iniciativas medioambientales. El *deep greenwashing* manipula la opinión pública para cambiar valores sociales, por ejemplo, difundiendo que la tecnología es suficiente para frenar el cambio climático. Los *front groups* financian a científicos o a ciudadanos aparentemente independientes para avalar productos. Se puede también colaborar con ONGs o universidades para proyectos puntuales, mientras que el resto de actividades de la empresa siguen siendo irrespetuosas con el medioambiente.

Sin embargo, a las empresas les conviene comprometerse en serio con la causa ecológica medioambiental, porque genera beneficios tanto a corto como a largo plazo, ya sea por el ahorro de costes, el aumento de la cuota de mercado, el incremento de competitividad o la mejora de la relación con los grupos de interés y de la imagen pública.

Pero sobre todo les conviene prestar más atención a la ecología humana. Para ello es necesario un cambio de paradigma. Hay que desmontar la idea falsa de que los mercados son eficaces, equitativos y justos cuando se considera que maximizar los beneficios a corto plazo es el principal objetivo de la empresa. La teoría influye en los arreglos institucionales, las normas, el vocabulario y el lenguaje de la dirección de empresas. Hace falta crear una verdadera *agenda de la ecología humana*.

La empresa es una institución clave para el avance de la sociedad, y los líderes empresariales disfrutan de una posición privilegiada como motor de los cambios que la sociedad necesita para alcanzar la sostenibilidad financiera, humana y social.

Es necesario que la conciliación se entienda como una necesidad social y no como un lujo particular, y que las familias la entiendan como un reto de todos y cada uno de sus miembros.

Según las investigaciones de Kim Cameron, la implantación del liderazgo positivo y de prácticas organizacionales positivas mejora significativamente la rentabilidad, la productividad, la calidad, la innovación, la satisfacción de los clientes y la retención de los empleados.²⁴⁹

249. CAMERON, K. y RIBERA, A. (15/02/2018): "Positive Relationships, Do you have them?" IESE Business School, Webinar.

Para que las empresas sean parte de una sociedad vinculada y sostenible, la agresividad debe perder su credibilidad como componente de éxito, ya que el estrés que se deriva de los comportamientos agresivos produce el cortisol que luego somatiza en tantas enfermedades. El estrés es como el CO₂, que contamina todo el ecosistema.

La lista de las cien mejores empresas para trabajar, publicada cada año por la revista Fortune, muestra que existe una correlación directa entre un mejor trato de los empleados e índices de desempeño empresarial como la cotización bursátil: los hechos confirman este concepto win-win.²⁵⁰

Para que una empresa sea capaz de mejorar su entorno laboral precisa de empleados motivados, leales y comprometidos con la empresa. Los valores de trabajo de los empleados responden a la pregunta de qué es importante para ellos en su vida laboral²⁵¹. Esto requiere una selección adecuada de los colaboradores, aunque las personas tienden a elegir puestos de trabajo en organizaciones cuyos valores coinciden con los propios²⁵².

La mejor ayuda que las empresas pueden ofrecer a las personas que allí trabajan es colaborar en su autoliderazgo para prevenir y afrontar los conflictos trabajo-familia, formación en las diferencias entre hombres y mujeres, en gestión del tiempo, gestión del estrés, etc.

La unidad en la empresa se refuerza con actuaciones individuales relacionadas con las virtudes de quienes en ella trabajan. Numerosas investigaciones muestran su importancia para el buen rendimiento de la organización²⁵³. Su difusión afecta a los sistemas y a la cultura de la empresa²⁵⁴. Las virtudes actúan como

250. FORTUNE: "Fortune 100 Best Companies to Work For", <https://www.greatplacetowork.com/>.

251. LYONS, S. T. HIGGINS, C. A. y DUXBURY, L. (2009): "Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis", *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job.658

252. JUDGE, T. A. y BRETZ, R. D., Jr. (1992): "Effects of work values on job choice decisions", *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.

253. CAMERON, K. (2006): "Good or Not Bad": Standards and Ethics in Managing Change", *Academy of Management Learning & Education*, 5, 3, pp. 317-323.

254. CAMERON, K. S. y CAZA, A. (2002): "Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, pp. 33-48.

un colchón que contribuye a la recuperación de los contratiempos²⁵⁵, protegen la organización mediante sentimientos de solidaridad²⁵⁶, preservan el capital social, mejoran la eficacia colectiva, y clarifican la intencionalidad²⁵⁷. Además, las personas que trabajan en un ambiente virtuoso tienden a ser más sanas, física y mentalmente²⁵⁸.

La identificación con la organización es un importante *driver* de la lealtad del empleado²⁵⁹, y previene de la intención de abandono de la empresa²⁶⁰. Es uno de los medios que las multinacionales tienen para aumentar su cohesión interna²⁶¹.

En los últimos tiempos, es frecuente que las organizaciones se doten de códigos de conducta para los empleados que trabajan en ellas. Sin embargo, los cambios duraderos no se hacen desde el exterior, marcando normas –aunque ayuden–, sino que se llevan a cabo desde el interior, es decir, desde la mejora de los miembros que componen las organizaciones.

-
255. DUTTON, J. E., FROST, P. J., WORLINE, M. C., LILIUS, J. M., y KANOV, J. M. (2002): “Leading in times of trauma”, *Harvard Business Review*, January: 54-61.
256. MASTEN, A. S., HUBBARD, J. J., GEST, S. D., TELLEGEN, A., GARMEZY, N., y RAMIREZ, M. (1999): “Competence in the context of adversity: Pathways to reliance and maladaptation from childhood to late adolescence”, *Development and Psychopathology*, 11: 143-169.
257. SUTCLIFFE, K. M. y VOGUS, T. J. (2003): “Organizing for resilience”, in K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*: 94-110. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
258. RYFF, C. D. y SINGER, B. (1998): “The contours of positive human health”, *Psychological Inquiry*, 9, pp. 1-28; WEINER, N. O. (1993): *The harmony of the soul: Mental health and moral virtue reconsidered*, Albany, NY: State University of New York Press.
259. ABRAMS, D. y de MOURA, G. R. (2001): “Organizational identification: psychological anchorage and turnover, in M. A. Hogg and D. J. Terry (eds), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, pp. 131-148, Sussex: Psychology Press; VAN DICK, R., CHRIST, O., STELLMACHER, J., WAGNER, U., AHLWEDE, O., GRUBBA, C., HAUPTMEIER, M., HOHFELD, C., MOLTZEN K., y TISSINGTON, P. A. (2004): “Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction”, *British Journal of Management*, 15, pp. 351-360.
260. RIKETTA, M. y VAN DICK, R. (2005): “Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 67, pp. 490-510.
261. READE, C. (2001a): “Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization” *International Journal of Human Resource Management*, 12, pp. 405-424.; READE, C. (2001b): “Dual identification in multinational corporations: local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization”, *International Journal of Human Resource Management*, 12, pp. 405-424.

c. Responsabilidad Social Corporativa, interna y externa.

El profesor Antonio Argandoña, Excelentísimo Miembro de Número (36) de esta Real Academia, catedrático emérito de Economía y de Ética del IESE, y entrañable amigo, nos advierte de que “no confundamos la responsabilidad social corporativa con la filantropía. La responsabilidad social corporativa comienza con el funcionamiento normal de la empresa y trata de sus empleados, sus clientes y su entorno²⁶².”

Las empresas son vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales y ambientales: se cree que las empresas prosperan a expensas de sus comunidades. La confianza en los negocios ha caído a nuevos mínimos, llevando a unas políticas que socavan la competitividad y el crecimiento económico. Los negocios están atrapados en un círculo vicioso, pero gran parte del problema radica en las propias empresas que siguen ancladas en un enfoque obsoleto y limitado de creación de valor. Centradas en optimizar los resultados financieros a corto plazo, pasan por alto las mayores necesidades insatisfechas en el mercado, así como los factores más determinantes en su éxito a largo plazo.²⁶³

No tiene por qué ser así. Según Michael Porter, se podría volver a unir el éxito empresarial con el progreso social, si las empresas redefinieran su propósito para crear un valor económico compartido, de forma que también produzca valor para la sociedad al abordar sus desafíos: preconciendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y creando *clusters* industriales de apoyo en donde se ubica la compañía.

Un mayor número de empresas necesita adoptar prácticas socialmente responsables y centrarse en valores éticos que tengan en cuenta a las personas dentro de la organización, es decir, su capital humano y social. Si esto se convierte en la norma, dará lugar a que desaparezcan las empresas poco éticas y las prácticas comerciales abusivas.

262. ARGANDOÑA, A y MARÍN, S., “Filantropía y RSC: Cuaderno de CaixaBank nº 39”, IESE, ST-487, 10/2018

263. KRAMER, M. y PORTER, M. (01-02/2010): “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*.

Como afirma Kevin Jackson, la única forma en que las empresas pueden competir a largo plazo es creando confianza en el mercado. Al participar en prácticas honorables y virtuosas mantendrán y aumentarán su base de clientes.²⁶⁴

Un área importante donde las empresas pueden enfatizar su reputación es mostrar si se responsabilizan de la familia del empleado. Un ejemplo notable de una empresa que se ha beneficiado de una conducta más responsable es Iberdrola, principal proveedor de electricidad en España. Introdujo una “jornada laboral continua” con un horario de trabajo que comienza a las siete de la mañana y termina a las tres de la tarde (a diferencia del horario típicamente alargado en España, que puede ser desde las nueve de la mañana hasta las ocho de la noche, con un gran parón para el almuerzo). Este cambio en el horario de trabajo llevó a una reducción del 20% en el absentismo, el 90% de las horas extras y una drástica reducción de accidentes laborales. También experimentaron un aumento en la motivación y la productividad de los empleados, además de subir la natalidad.

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

Cuando preguntamos a las personas cuál es la motivación por la que trabajan, la respuesta es, muy frecuentemente, “por mi familia”, y ese es, recordemos, un motivo trascendente, además de una motivación muy productiva, porque se

264. JACKSON, K. (01/10/2008): “Putting Ethics at the Core of Business Management”, IESE Business School, Alumni Learning Program, <http://www.iese.edu/aplicaciones/news/view.asp?id=1591&lang=en>.

dirige a nutrir y desarrollar el capital humano y social. La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) es la RSC interna por antonomasia, la cual comporta un cambio en la cultura empresarial, que a su vez compromete al empresario y a sus directivos. Supone el compromiso de las empresas de tomar a las familias de sus colaboradores como un nuevo *stakeholder*, o sea, como “parte interesada”. La empresa debe tener en cuenta a la familia del empleado, porque no se entiende al ser humano sin su dimensión familiar, y reconocer que asumir la RFC les permite lograr mejores resultados en términos de clima laboral, sentido de pertenencia y motivación, un mayor compromiso y satisfacción de los trabajadores, en definitiva, mayor competitividad y sostenibilidad.

Asumir esta responsabilidad significa implantar políticas que faciliten conciliar las distintas necesidades personales y familiares con las profesionales. Existe una necesidad de ser cada vez más atractivos para captar y fidelizar (no solo retener) el mejor talento. No se trata de ver solo las capacidades y habilidades técnicas, sino de entender también lo que preocupa a los empleados. Se trata del llamado “salario emocional”, que se sientan acompañados y cuidados por sus jefes y por la compañía, creando así mayor compromiso.

El cambio necesario en la cultura organizativa es conseguir que todos los miembros valoren la responsabilidad familiar propia y la de los demás. No es cuestión de copiar y pegar modelos de prácticas de otras empresas. Sí es fundamental trabajar en el liderazgo y en la cultura empresarial para que las nuevas políticas de flexibilidad y conciliación se lleven a cabo de forma sostenida. Una organización que valora a las familias de sus trabajadores es una empresa que está pensando estratégicamente en la sostenibilidad de su ecosistema.

Esta es solo un área en la que las empresas deben comportarse de manera responsable. Por supuesto que son importantes los comportamientos éticos en todas las áreas: contratación, ventas, servicios al cliente, etc. Ignorar sus responsabilidades sociales puede llevar a la ruina a medio o largo plazo, como se hizo evidente tras la última crisis financiera.

Como recuerda Josep Maria Rosanas, profesor emérito de contabilidad y control del IESE: “Primero hay empleados, segundo clientes y tercero accionistas. Para mantenerlos a todos contentos, necesitas guardar este orden de preferencia”.

Según Miguel Ángel Ariño, profesor de Análisis de Decisiones del IESE, “decir que la finalidad de la empresa es maximizar los beneficios es como decir que la finalidad de una persona es respirar. Una cosa es que una persona no pueda vivir sin respirar y otra que esta sea su finalidad. Una cosa es que una empresa no pueda sobrevivir sin generar beneficios y otra decir que los beneficios son la razón de existir de la empresa. Satisfacer una necesidad (real y no artificial) de un cliente debe ser el norte de una empresa. Cuanto mejor se satisfaga esta necesidad, mejor estará cumpliendo una empresa con su finalidad. Y, por estar haciéndolo bien, más dinero ganará.”²⁶⁵

La empresa tiene una *misión externa* integrada por las necesidades reales de los clientes externos que la organización busca satisfacer a través de su producto, ofreciendo un buen servicio, a mejor precio.

La *misión interna* está constituida por las necesidades reales de los clientes internos: los empleados de la propia empresa. Tiene que ser concisa, ilusionante y que ayude a que todos los miembros de la organización se unan para trabajar en su realización. No hay que olvidar que sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de la misión externa. La misión interna supone también formar al empleado para que siga siendo empleable, así como facilitar que los pueda vivir los otros roles en su vida, conciliando con la familia, los amigos, los *hobbies*, el deporte, etc.

La misión es un concepto que no cabe en la empresa mecanicista – que tiene en cuenta tan solo *qué* se hace- o en la psicosocial, que valora también *cómo* se hace. Solo las empresas antropológicas tienen una misión clara que surge de su enfoque en el *para qué* se hace lo que se hace. Al poner a la persona en el centro de la organización, se sale de la concepción de empresa vista como “sistema” y se contempla como una institución con valores, una comunidad de personas que tiene un propósito común.

A la empresa le conviene que la motivación del empleado a seguir perteneciendo a esa empresa sea por todo tipo de motivos, y en concreto que sus empleados desarrollen la motivación racional por motivos trascendentes. Una institución

265. ARIÑO, M.A. (01/07/2010): “La empresa y la maximización de beneficios”, <https://miguelarino.com/2010/07/01/470/>.

empresarial en la que sus miembros pueden confiar y donde no se sienten solo respetados, sino además queridos, es una institución sana, que oxigena la ecología humana.

Las culturas puramente economicistas son sobrepasadas continuamente por organizaciones con culturas humanistas. Collins y Porras²⁶⁶ argumentan que las organizaciones que persiguen un objetivo mayor que la maximización de la riqueza son más capaces de motivar a los empleados y a los demás *stakeholders*. Pfeffer y Veiga²⁶⁷ señalan que una alta participación y compromiso, propio de organizaciones humanistas, llevan a enormes beneficios económicos.

La familia del empleado, ese nuevo *stakeholder* de la empresa, no quedara entonces fagocitado dentro del concepto de la RSC, que en otros momentos se refería sobre todo a la responsabilidad social externa como la lucha contra el trabajo infantil en el tercer mundo o la ecología medioambiental, olvidando la responsabilidad social interna, es decir, los empleados y sus familias.

La calidad de una organización, es decir, su grado de unidad puede medirse por los esfuerzos o sacrificios que las personas están dispuestas a hacer para mejorar las cosas, sin estar obligadas a ello y sin que las observen²⁶⁸. Dicho grado depende de la calidad de las operaciones y metas de la organización, la calidad motivacional de los individuos y la calidad de la comunicación.

Considerar a las personas como lo que son, debido a su reputación como profesionales honestos y confiables, tiene consecuencias en la empresa que afectan a su rentabilidad²⁶⁹. Una cultura más humana influye en que los empleados sean más leales a sus organizaciones, contribuyendo así a la liberación de su potencial productivo y creativo en el ambiente de trabajo, aumentando el rendimiento del negocio²⁷⁰.

266. COLLINS, J y PORRAS, J. (2002): *Built to Last*, Harper Collins, New York.

267. PFEFFER, J. y VEIGA, J.F. (1999): "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive* 13 (2), 37-48.

268. FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002): *Op. cit.*, pp. 139-140.

269. FULMER, R. M. (2004): "The challenge of ethical leadership", *Organizational Dynamics*, 33(3), 307-317.

270. ROSSOUW, G. J. (1997): "Business ethics in South Africa", *Journal of Business Ethics*, 16, 1539-1547.

4.4. Sociedad sostenible

Una comunidad fuerte es una red de relaciones cargadas de afecto entre un grupo de individuos, relaciones que a menudo se entrecruzan y refuerzan. Requiere un compromiso con un conjunto de valores, normas y significados compartidos, así como una historia, una identidad y una cultura común. Esta comunidad dirige fuerzas centrípetas (compromisos, tiempo, energía y recursos de la gente) hacia el bien de la comunidad, equilibradas con otras centrífugas²⁷¹.

Para que un país sea competitivo hace falta *capital humano* (*nacido de la familia*) y *capital social* (*generado en torno al mundo del trabajo*), es decir, suficiente número de personas comprometidas y capaces de desarrollar relaciones sanas y sostenibles. Solo así el país estará preparado y unido para afrontar los retos que se le presentan. Para ello necesita diferentes tipos de recursos:

- Recursos intelectuales (Conocimiento, Educación, Identidad y prosperidad de los pueblos)
- Recursos físicos (alimento para todos, salud física y supervivencia digna)
- Relaciones estables (unidad y propósito, con Leyes y un Estado de Derecho que articulen la sociedad)

Todo es posible, pero no todo es ético.²⁷² Promover la creación de empresas socialmente responsables e impedir la creación de negocios no éticos debería convertirse en una consecuencia automática de nuestra ética social.

En su mensaje al Presidente Ejecutivo del Foro Económico Mundial de 2018 en Davos-Klosters, el Papa Francisco escribe²⁷³ que es vital salvaguardar la dignidad de la persona humana, ofreciendo a todos oportunidades reales para su desarrollo integral y aplicando políticas económicas que favorezcan a la familia. Los modelos económicos están obligados a observar una ética de desarrollo sostenible e integral, basada en valores que colocan a la persona humana y sus derechos en el

271. ETZIONI, A. (1996): "The responsive community: a communitarian perspective", *American Sociological Review*, 61, pp. 1-11.

272. CORTINA, A. y SERRA, M. A. (2015): ¿Humanos o posthumanos?, Singularidad tecnológica y mejoramiento humano, Fragmenta, 528 p.

273. PAPA FRANCISCO, *Op. cit.*

centro. También la inteligencia artificial, la robótica y otras innovaciones tecnológicas deben emplearse de tal manera que contribuyan al servicio de la humanidad y a la protección de nuestro hogar común.

Si queremos un futuro que favorezca la prosperidad de todos, será necesario mantener la brújula orientada hacia los valores auténticos. No podemos permanecer en silencio frente al sufrimiento, ni seguir como si la propagación de la pobreza y la injusticia no tuvieran ninguna causa. Es un imperativo moral permitir que cada persona viva de manera digna. El mundo emprendedor tiene aquí un enorme potencial.

Se necesita acción en nuestra sociedad, porque los mercados y los instrumentos legales son insuficientes para garantizar que los ciudadanos se comporten de una manera que beneficie a la sociedad. Si tomamos decisiones pensando en los demás, como personas a quienes realmente importamos e intentamos ayudar, nos fortaleceremos a nosotros mismos y a toda la sociedad. Seremos dignos de confianza y más capaces de construir unas relaciones sanas, estables y duraderas, es decir, construiremos capital social.

Según la economista británica Kate Raworth, hace falta una mentalidad radicalmente nueva para afrontar los retos sociales y económicos del siglo XXI. En coincidencia con lo que venimos diciendo, Raworth sostiene que la economía es el poder que tenemos para gestionar los recursos, que debe estar siempre ligada al planeta del que dependemos²⁷⁴. Propone un sistema que sintetiza en siete ideas que desacreditan viejos mitos económicos²⁷⁵ (vid. *anexo 37*):

1. Poner el objetivo en la regeneración y la distribución, no en el crecimiento del PIB.
2. Pasar de la autorregulación del mercado a una economía integrada en la que, junto a las categorías económicas, se den también las sociales y ecológicas.
3. Sustituir el *homo economicus* por una conducta más social y adaptable a los cambios.

274. MEYER, L. (27/03/2018): “La economía no tiene en cuenta el planeta en que vivimos”, Ethic.es.

275. RAWORTH, K. (2018): “Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist”, Random House Business, 384 p.

4. Buscar el equilibrio entre oferta y demanda a través de un enfoque más amplio que el mero equilibrio a través de los precios.
5. Rediseñar la distribución para que las economías sean equitativas.
6. Diseñar nuevos esquemas de regeneración de recursos para que las economías sean sostenibles.
7. Fomentar un cierto “agnosticismo” sobre las consecuencias del crecimiento a largo plazo.

Si nuestra identidad y nuestros valores se fortalecen, la sociedad se volverá más fuerte, más unida, sostenible y saludable. La sociedad más humana no es la que está más desarrollada en tecnología, sino la que es más capaz de proteger al vulnerable, de resolver los problemas sin violencia. Cuando domina la compasión, aumenta el progreso moral y la fragmentación se transforma en unidad.

Ernesto Kahn, premio Nobel de la Paz en 1985, sostiene que “en la medida en que seamos capaces de ver lo invisible, seremos capaces de hacer lo imposible”.

Veamos, a continuación, los tres factores en los que podemos basar el cambio social necesario para un ecosistema sostenible:

a) Importancia de la educación

El primer factor necesario para el cambio social reside en la educación. Numerosas evidencias empíricas muestran que las conexiones fuertes, cálidas y de amor en contextos como la familia y la comunidad reducen comportamientos de riesgo en los adolescentes. Desarrolla jóvenes sanos, bondadosos, confiados y competentes. Aumenta el logro de independencia, felicidad, autoestima, éxito y seguridad en la familia y en la trayectoria profesional²⁷⁶.

Las escuelas proveen el foro de exploración de lo que significa ser un miembro de la comunidad más allá de la familia, en el que el joven aprende a negociar

276. YOUNGBLADE, L. M., THEOKAS, C., SCHULENBER, J. et al. (2007): “Risk and promotive factors in families, schools, and communities: A contextual model of positive youth development in adolescence”, *Pediatrics*, 119 (Supplement 1): S47-53.

las diferencias y el desarrollo de derechos y obligaciones de los ciudadanos. La percepción de justicia y de seguridad, junto con la oportunidad de ser testigo de la interdependencia de las acciones, provee el vehículo para la futura participación a través de esfuerzos cooperativos. La oportunidad de conectar de forma cariñosa con otros adultos y pares facilita la cohesión social.

A través de la interiorización de un sentido de valor, los adolescentes tienen la oportunidad de construir las bases de la confianza que es crítica para incrementar la futura cooperación social.

La capacidad cívica de la confianza es consecuencia de la confianza personal, que conceptualmente es un producto de grados de conexión temprana y consistente en la familia y en contextos comunitarios²⁷⁷.

Hay un conjunto de bienes que hemos recibido como herencia de nuestros antepasados y que debemos transmitir a nuestros descendientes, construyendo una ciudad más humana y habitable. Hacerlo es nuestra responsabilidad, y para esto debemos implicarnos activamente.

La mejora de la sociedad depende de que cada persona participe activamente en sus roles: político (como votante); económico (como consumidor) y social (impacto que se ejerce por la acción diaria en los diferentes ámbitos en los que se actúa). Es preciso salir del círculo vicioso de la desconfianza y del miedo, y pasar al círculo virtuoso de la confianza.

El *network* basado en relaciones personales fuertes desarrolladas a lo largo del tiempo tiene una importancia central para la supervivencia y funcionamiento de la comunidad: son base para la confianza, la cooperación y la acción colectiva²⁷⁸.

Y ello empieza por promover la corresponsabilidad en la sociedad civil, desarrollando el pensamiento *crítico* de los escolares en literatura, historia y filosofía, para mejorar sus capacidades analíticas. Recomponer el lenguaje, vinculando

277. DAMICO, A. J., CONWAY, M. M., and DAMICO, S. B. (2000): "Patterns of political trust and mistrust: Three moments in the lives of democratic citizens", *Polity* 32, pp. 377-400.

278. JACOBS, J. (1965): *The death and life of great American cities*. London, Penguin Books.

las palabras con lo real, con el objeto que describe, para saber de nuevo de qué se está hablando y evitar la confusión.

En los planes de educación actuales priman la información y la acumulación de conocimientos, fundamentalmente técnicos. Pero el conocimiento es no solo técnico, sino también motivacional y evaluativo. No valoran el desarrollo del carácter de los niños y no se les educa en valores como el esfuerzo, la convivencia, la disciplina y el orden, dentro de la libertad y de la formación en qué es ser persona. Es la diferencia entre instruir y educar. Hay que recuperar el estudio antropológico, ayudar a que los alumnos se conozcan a sí mismos, colaborando en su formación integral para que puedan entenderse y aprendan a liderarse, a cultivarse, conforme a su naturaleza. En el sistema educativo actual las emociones, los sentidos, están muy poco atendidos, y tampoco se educa la voluntad. Todo ello es un fallo muy grave en la formación humanista, que se paliaría estudiando al hombre en su totalidad, y no como un ser fragmentado. La educación implica una acción sobre la propia personalidad que contribuya a su construcción.

b) *Revitalizar la política*

La democracia necesita unas leyes y estas una ética sobre la que sostenerse. La dictadura del relativismo ha penetrado en las leyes democráticas, bajo la pretensión de no decantarse por ninguna ética y el argumento de que la sociedad es muy diversa y que hay que respetar las distintas formas de pensar. De este modo, busca una “ética de consenso”, dialogada y pactada entre las mayorías. Pero olvida que la justicia no emana del consenso ni de la mayoría²⁷⁹, porque puede ocurrir que no tenga razón en lo que defiende.

En cualquier caso, la cohesión social difícilmente podrá lograrse solo apoyándose en las leyes. Es necesario que se desarrollen relaciones de confianza. Las leyes solo deben facilitar el contexto.

c) Protagonismo de los *agentes sociales* (sociedad civil, sindicatos, asociaciones de empresarios)

279. Cicerón afirmaba ya en el siglo I a. C. que “no existe en absoluto la justicia, si no está fundada sobre la naturaleza; si la justicia se funda en un interés, otro interés la destruye”. Cicerón, M. T.: *Sobre las leyes*, I, 15

La vida democrática se nutre de ciudadanos formados, responsables y comprometidos, que participan activamente en su construcción. Conviene, pues, pasar del conformismo o la queja a la acción. Si no actúa la sociedad civil, su hueco lo ocupan las Administraciones Públicas. Hay que aplicar el principio de subsidiaridad: que el Estado llegue donde no llegan los padres o los agentes sociales, y frenar la invasión de esos terrenos.

Todos son responsables y deben comprometerse para el buen funcionamiento de la sociedad, aunque no todos tengan las mismas oportunidades de actuar.

Para conseguir el verdadero progreso social, junto al incremento de la eficiencia técnica hay que incrementar la eficiencia humana. Para ello son precisos unos mecanismos de *control externo*, como las leyes y mercados, y un mecanismo de *control interno*, que se ha de dar en cada uno de nosotros, para lo que se requiere educación y esfuerzo. Como consecuencia, la sociedad será más saludable, más sostenible y más productiva. El mismo dinamismo que hemos visto en el ciclo del CO2 desde un entorno cultural contaminante a una persona descentrada y desvinculada, se puede ver en el ciclo oxigenante, el constructivo, comenzando por la persona equilibrada que construye familias sólidas, empresas productivas y competitivas y una sociedad sostenible en un entorno o cultura oxigenantes y enriquecedores.

El mundo cambiará cuando cada uno de nosotros cuide a fondo de lo que mejor puede cuidar: de sí mismo, de forma que seamos capaces de ir recomponiendo paulatinamente los profundos desgarros que se han ido produciendo en el tejido social y recuperando el desarrollo armónico y el equilibrio entre los distintos elementos que nos configuran.

Para ello es necesario:

- Replantear los sistemas políticos, económicos, familiares y sociales a favor de la humanización.
- Generar estructuras más justas y más humanas, pensadas a la medida del hombre y la mujer de hoy.
- Construir una cultura que:

- Concilie razón y corazón.
- Respete a la mujer y la eduque para hacerse respetar.
- Amplíe el punto de mira hacia postulados éticos y sostenibles.

El capital humano de calidad se da en sociedades comprometidas cívicamente y que poseen redes sociales fuertes²⁸⁰, lo cual repercute en su eficacia y sostenibilidad.

4.5. Entorno enriquecido y enriquecedor

Hay que perder de vista la idea de un ser humano gris, oportunista, al que se debe controlar siempre. La visión triste y pesimista sobre el ser humano empezó a ser ampliamente cuestionada desde la psicología positiva²⁸¹, desde el management y la economía (Hayek²⁸² y Ghoshal²⁸³). La misión de la psicología positiva es entender y fomentar los factores que permiten florecer a los individuos, a las comunidades y a las sociedades²⁸⁴. La salud es definida no solo en términos de ausencia de comportamiento disfuncional, sino en términos de presencia del potencial para el crecimiento y mejora humanos²⁸⁵.

Los tres elementos del entorno necesarios para pasar de la fragmentación a la unidad son:

- a) Promover una cultura que una a las personas desde su diversidad como seres únicos e irrepetibles. Es necesaria una reflexión pública sobre valores y contravalores: construir espacios de diálogo en los que se pue-

280. PUTNAM, R. D. (1995): "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy* 6, pp. 65-78.

281. PETERSON, C. M. y SELIGMAN, M. E. (2003): "*Positive Organizational Studies: Lessons from positive psychology*". In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.) *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

282. HAYEK, F. A. Von (1989): *Op.cit.*

283. GHOSHAL, S. (2005): *Op.cit.*

284. SELIGMAN, M. E. P. y CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000): "Positive psychology: An introduction", *American Psychologist*, 55, 5-14.

285. RYFF, C. D. y SINGER, B. (1998): "The contours of positive human health, *Psychological Inquiry*, 9, pp. 1-28.

dan afrontar las dificultades y los problemas reales con que nos topamos diariamente; pensar distintas opciones; escuchar y profundizar sobre los distintos puntos de vista,...

- b) Revitalizar la amistad y el amor: Recomponer el principal vínculo: el de la amistad y el amor. Tender puentes de nuevo hacia la familia y los amigos. La amistad es el aglutinante que mantiene unida a la sociedad y construye capital social. Los puentes que se tienden entre los amigos hacen posible que se creen comunidades y que, al comprometerse, se tejan redes sociales que ofrecen identidad y pertenencia. La amistad se basa en la capacidad de amar, una realidad que hay que trabajar para no disponer del otro como si fuera una posesión. La amistad tiene un efecto potenciador. Los amigos nos llevan a otros ámbitos a los que no habríamos llegado si no fuera por ellos. Abren puertas, ayudan a pensar y despiertan inquietudes nuevas para poder ser útiles en diferentes lugares. Cuantos más amigos tenemos, más fuertes somos y mejor vivimos. Pero la amistad tiene deberes y obligaciones tácitos. La amistad, al igual que el amor, requiere confianza, palabra y compromiso para poder desarrollarse. Además, los amigos amortiguan los impactos procedentes del entorno, ayudando a poner racionalidad y a reducir la emotividad.
- c) Reforzar la identidad y la tradición: Formamos parte de un país con una larga historia, de la que somos los protagonistas en este momento concreto. Esto nos da raíces y sentido de pertenencia además de repercutir en nuestra identidad. Nos infunde la conciencia de ser unos eslabones más, trabajando por el bien de nuestra comunidad y pasando a las siguientes generaciones el legado que nuestros antepasados nos pasaron a nosotros. Se puede afirmar que existen modos naturales de vivir y otros, en cambio, que degradan a las personas, de la misma manera que los materiales tóxicos causan daños ecológicos a las plantas o a los animales.

5. Conclusiones

Según palabras del filósofo británico Alfred North Whitehead, pronunciadas en la década de 1920, y que describen perfectamente el desafío que tienen los

líderes mundiales hoy, “el arte del progreso es preservar el orden en medio del cambio y preservar el cambio en medio del orden”.

Es verdad que el gran reto para ser sostenibles como planeta es cambiar hacia un modelo de economía circular que nos permita ser más respetuosos con el medioambiente, hacer un uso más sostenible de los recursos naturales, generar menos residuos y poderlos reintroducir en la cadena de valor para que vuelvan a ser material reutilizable. La economía del siglo XXI será circular o no será, dado que estamos llevando a una tensión extrema los recursos naturales de la tierra, incluyendo el agua y el aire, pero si no hacemos sostenible nuestra presencia en la tierra no habrá economía, porque no habrá humanidad.

Esta es la mayor innovación, porque afecta a todo el modelo de producción de la economía. Se trata de volver a recuperar tradiciones de nuestros abuelos, tales como la reparación, el uso compartido, la reutilización de los objetos y la conciencia de su pasado –de dónde vienen- y de su futuro –a dónde van-. Además del reciclaje, que permite nuevos modelos de negocio, se debe trabajar más en origen, en prevenir, en el ecodiseño, en mantener la vida útil de los productos, en nuevos modelos de producción y de consumo.

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

No podemos pretender cambiar el mundo de la noche a la mañana, pero podemos contribuir de manera positiva, si somos responsables y conscientes de que todo lo que hacemos deja huella en nosotros y tiene efectos expansivos. Nuestras acciones y decisiones crean unos ciclos positivos o negativos en la ecología humana y medioambiental.

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

La empresa es la institución que más impacta en el ecosistema humano, por ser la que más impacta en las vidas de las personas: decide los productos que ofrece al mercado, decide cuánto dinero se lleva a casa el empleado, y cuánto tiempo y energía le queda cada día para otros menesteres. Por tanto, la bisagra para el cambio necesario, la *especie clave* del ecosistema humano, el roble del que depende que crezcan y se desarrollen tantas otras especies y que se oxigene o se contamine el ambiente, es el llamado “líder empresarial”, es decir, el directivo con poder de decisión sobre cuáles son las políticas a aplicar y el supervisor directo que decide si aplicar o no en cada caso la política concreta por los criterios adecuados.

Juan Antonio Pérez López articula economía y ética. Si bien conceptualmente se pueden separar, están totalmente interrelacionadas a la hora de tomar decisiones. Dado que en la realidad todo está interconectado, hemos de ser capaces de integrarlo también conceptualmente. Esta es la gran aportación de su modelo antropológico de la acción humana en las organizaciones.

Superando los dos reduccionismos (el racionalismo objetivista y el sentimentalismo o psicologismo subjetivista), plantea un modo de integrar la racionalidad con el corazón. Para ello parte del sujeto que decide aquí y ahora, consciente de las consecuencias que su decisión tienen hacia dentro y hacia fuera. ¿Cómo hemos de tomar las decisiones para crecer como personas que construyen sociedad? Es decir, ¿Cómo integramos los valores morales que, a su vez, hacen posible los valores sociales?

En el libro *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*²⁸⁶ analiza las consecuencias de la acción *dentro del sujeto que actúa*, y cómo van interactuando las tres potencias humanas (cognoscitiva, volitiva y afectiva) al ir dirigiéndose a los tipos de motivos (valores, bienes) diferentes e interconectados entre sí -extrínsecos, intrínsecos y trascendentes-, que van a estar presentes – queramos o no- en la decisión.

La decisión *correcta*²⁸⁷ es aquella que no deja fuera de su consideración ningún valor.

286. PÉREZ-LÓPEZ, J.A. (1991): *Op.cit.*

287. LÓPEZ-JURADO, M. (2010): La decisión correcta, Desclée de Brouwer

El valor que consigue quien actúa al ejecutar una acción, tiene tres tipos de componentes, que se corresponde con el logro de los tres tipos de resultados descritos:

- a) Valor extrínseco. La satisfacción que el plan de acción supone para quien realiza la acción. *Eficacia* del plan de acción: la felicitación, la comisión, etc.
- b) Valor intrínseco. La satisfacción que para la persona que actúa suponen los resultados internos ligados a la ejecución del plan de acción, el aprendizaje que se produce como consecuencia de la experiencia (con independencia de los efectos externos de la acción). *Eficiencia* del plan de acción.
- c) Valor trascendente. La satisfacción que la acción produce en la otra u otras personas, distintas a quien la realiza, y la influencia que esta acción tiene en el aprendizaje de esas personas. *Consistencia* del plan de acción.

El aprendizaje se desarrolla en el tiempo, poco a poco. No es posible conocer *experiencialmente* de golpe toda la realidad. El sujeto, cuando actúa, lo hace en función de los valores que conoce hoy, ahora -dado que existe una relación directa entre lo que nos motiva y lo que conocemos-. Sin embargo, esos valores pueden no coincidir con los valores reales.

El aprendizaje motivacional que se adquiere por experiencia, puede implicar la obtención de tres cosas distintas:

- 1. La adquisición de *un nuevo recuerdo para la memoria*: se ha percibido algo que nunca se había percibido con anterioridad.
- 2. El desarrollo *de una habilidad operativa* de la que se carecía: ahora se sabe hacer algo que antes no se sabía (o se ha adquirido la capacidad de hacerlo mejor que antes).
- 3. El *desarrollo de la capacidad evaluativa (valorativa)* que antes no se tenía: el sujeto es capaz de una mejor evaluación práctica de sus propias acciones (virtudes morales). Ocurriría lo contrario en caso de vicios morales (aprendizaje negativo).

Según Benedicto XVI, “La búsqueda del interés personal en detrimento del bien común es un mal que carcome lentamente las instituciones, frenando también el desarrollo integral del ser humano. Los actores políticos, económicos y sociales de una nación son como su “conciencia vigilante” que garantiza la transparencia en sus estructuras y la ética que anima la vida de toda la sociedad. Deben ser justos.”

El egoísmo es corrosivo para la vida social: “el empresario que busca sólo y nada más que su beneficio económico; el político que busca el poder y nada más que el poder; el científico que busca la popularidad y nada más que la popularidad”²⁸⁸.

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

Hay que sanar el poder político y económico. Y para ello deberíamos medir el impacto de las prácticas directivas tóxicas y entornos laborales insanos, haciendo el seguimiento de la subida de los costes sanitarios, la menor productividad, y la mayor rotación de empleados, entre otras medidas. Además de formar a los líderes empresariales y políticos en la toma de decisiones, anticipando consecuencias y animándolos a desarrollar su motivación racional por motivos trascendentes.

Así como las empresas externalizaron los costes de su impacto en el medio ambiente hasta que los gobiernos pusieron regulaciones, lo mismo pasa hoy con los entornos de trabajo tóxicos. Si una persona tiene que abandonar el mercado laboral por una enfermedad relacionada con el estrés, la empresa lo reemplazará, y será el paciente (o la Seguridad Social en el caso de España) quien tendrá que afrontar las facturas médicas, la baja por enfermedad y la inseguridad laboral. Nuestra cultura laboral nos está llevando a tener menos niños y a edad más avanzada, más rupturas familiares, relaciones parentales débiles, suicidios y mucha soledad. Pero todos estos costes no los asumen las compañías, sino que son aca-

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

reados por las familias y por la sociedad. La contaminación social, al igual que la contaminación ambiental, debería ser medida y, de algún modo, regulada.

Si las empresas adoptan políticas socialmente responsables y tienen en cuenta a los empleados como personas completas, la familia del empleado es también un *stakeholder* de la empresa, y la sociedad aumenta su capital humano (número de hijos) y social (capacidad de construir relaciones de confianza).

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

Para revertir el ciclo negativo de contaminación ambiental y humana necesitamos líderes empresariales trascendentes, integrados e integradores, conscientes de la necesidad de ser responsables con la naturaleza y con los propios trabajadores. Uno de los grandes retos pendientes en nuestra sociedad es la creación de un entorno que evite la disyuntiva entre familia y carrera profesional. Los datos de nuestras investigaciones avalan este cambio de paradigma necesario. En entornos empresariales flexibles y con Responsabilidad Familiar Corporativa se reduce el absentismo más del 30%, aumenta el compromiso hasta un 400%, reduciéndose la rotación no deseada y aumentando la creatividad y la innovación.

El vínculo de personas con motivos trascendentes es el encaje sólido y el vínculo potenciador y energizante para el presente y la sostenibilidad de futuro. Es el vínculo de personas integradas y con racionalidad plena. El círculo virtuoso que generan es potentísimo, porque todos van a máximos, sin la mirada cicatera de la economía de la escasez, sino con una mirada generosa y sabedora de estar trabajando en la economía de la abundancia.

El líder trascendente es el que puede unir e integrar a otros, porque él ha sido capaz de integrar cabeza y corazón, de modo que ambos estén alineados en su toma de decisiones. ¿Y cómo se consigue esto?

Es necesario recordar que además de motivos hay motivaciones, la fuerza que nos lleva a la acción. Y que la motivación puede ser espontánea o racional. La motivación espontánea me lleva a la acción sin pensar, y por cualquier tipo de motivo: extrínseco porque espero el reconocimiento, intrínseco porque me gusta lo que hago o trascendente porque me apetece dar limosna al que está en la puerta de una iglesia. Depende de nuestras experiencias anteriores y del atractivo de las mismas. Si este tipo de motivación es la que domina, puedo acabar siendo ciego a la realidad humana que me rodea. A veces hay conflictos intermotivacionales, y entonces necesitaré usar la razón, esa luz que nos hace cada vez más libres, si la usamos bien, haciendo la libertad cada vez más operativa. Habrá que poner en marcha la motivación racional para frenar la motivación espontánea, calibrar y anticipar consecuencias antes de actuar. Se trata de desarrollar la motivación racional por motivos trascendentes, es decir, la que anticipa consecuencias en los demás y los tiene en cuenta a la hora de decidir, nos abre a su realidad, nos limpia la gafa de dioptrías egocéntricas, y pone las bases para construir relaciones de confianza, creciendo así nuestra capacidad evaluativa como decisores.

El reto para una economía más humana y sostenible es mejorar la estructura de motivos de los líderes empresariales, lo cual pasa por ampliar la racionalidad económica y política con la racionalidad humana para tener una racionalidad plena, que no solo ve los intereses propios, sino que también anticipa y valora el impacto de las decisiones en las personas y en las cosas. Se trata de incrementar la toma de decisiones racional por motivos trascendentes.

En una época de cambios e incertidumbre en que la pérdida de confianza en las empresas va en aumento, vuelve a surgir la necesidad de plantear la transformación de la cultura corporativa y del propósito de la organización para reforzar el compromiso de todos los que tienen intereses legítimos dentro y fuera de la organización. La sostenibilidad es uno de los principales ejes asociados al propósito de la organización, ligado a los *valores* de la compañía y a su misión externa e interna.

Pero donde no hay distinción hay confusión, y *valores* no es igual a *valoraciones*. Los valores son principios universales e intemporales. Son algo objetivo que nos ayuda a crecer, a construir y a fortalecernos como personas, familia, empresa y sociedad. Las valoraciones, en cambio, son subjetivas. Es lo que cada uno valora, y que objetivamente puede ser un valor o incluso un contravalor, que le degrade o le haga marioneta del entorno, esclavo de las cosas o de las pasiones. En ese caso, sin ser consciente de ello, y pensando que va hacia el norte real, puede irse desviando hacia el norte magnético o incluso ir directamente hacia el sur.

Para que la sostenibilidad sea un activo, hay que integrarla en un modelo de negocio ético y radicalmente responsable, que se asiente sobre una cultura corporativa que fortalezca la confianza de todos los grupos de interés en toda la cadena de valor y en la sociedad en general. Los 17 Objetivos de Sostenibilidad propuestos por las Naciones Unidas para 2030 pueden ser un buen hilo conductor. Necesitamos una acción orgánica y concertada de ecología integral. Últimamente van apareciendo casos de oposición de distintos *stakeholders* a acciones de las empresas que se consideran no alineadas con esos objetivos. Y como muestra un botón: El pasado mes de octubre los empleados de Google y Microsoft se opusieron a trabajar para el proyecto JEDI del Pentágono de los Estados Unidos. En su carta al CEO mostraban su preocupación por que ese proyecto viole sus principios éticos de inteligencia artificial.

Las empresas que quieran competir a largo plazo necesitan construir confianza en el mercado y comprometerse con prácticas éticas y sociales que mantengan e incrementen su base de clientes internos y externos. Y las empresas no son solo responsables del entorno medioambiental, sino también del entorno humano en que influyen sus acciones. Ninguna decisión es neutra. Cada decisión conlleva valores que fortalecen o debilitan la salud del entorno humano. Valores ¿de quién? De cada uno de nosotros, los valores que hacemos operativos al tomar cada decisión.

Hoy predomina una cultura de dominación frente a la necesaria cooperación, con honrosas excepciones que intentan poner a la persona en el centro, como las que practican el capitalismo consciente²⁸⁹, la dirección por misiones²⁹⁰, o la

289. MACKEY, J. y SISODIA, R. (2016): *Capitalismo consciente (Gestión del conocimiento)*, Empresa Activa.

290. CARDONA, P. y REY, C. (2018): *Dirección por misiones: Cómo generar empresas de alto rendimiento*, Deusto.

holocracia²⁹¹, aprovechando el proceso de transformación digital. Para transformar la actual cultura empresarial hacia una economía humana, sana y sostenible, necesitamos líderes que lo sean de modo radical, como células empresariales que reoxigenen la economía y la sociedad.

En el último siglo hemos pasado de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento con una interconectividad creciente, sin acabar de entender la profundidad de los cambios, ni las palancas necesarias para hacer una sociedad fecunda y una economía sostenible. Y es que hemos estado trabajando en una empresa pensada por hombres y para hombres del siglo pasado, cuando la mujer se quedaba en casa cuidando la prole y el hombre pasaba largas jornadas en el trabajo. Es ya perentorio repensar la empresa con cabeza y corazón inteligentes para poder responder mejor a las necesidades de la mujer y el hombre de hoy.

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

- 1) **Feminidad.** Abrir el ojo femenino, tras tantos años cerrado, para enfocar con mayor nitidez los problemas y su resolución, sabiendo que somos diferentes, complementarios y sinérgicos en nuestro modo de ver la realidad y de afrontarla. Lo femenino nos recuerda la **Complementariedad** y el **Cuidado** de la casa común, empezando por sus habitantes. El avance de la inteligencia artificial y los robots hace más necesaria que nunca la economía del cuidado (*caring economy*)

291. ROBERTSON, B. (2015): *Holocracia (Gestión del conocimiento)*, Empresa Activa.

- 2) **Familia.** Nadie es una isla en el océano, todos coexistimos²⁹² y nos debemos a otros, somos parte de nuestra familia y *lato senso* somos parte de la familia humana. En la familia descubrimos la importancia de la **Corresponsabilidad** y desarrollamos **Competencias** necesarias para la vida profesional y social.
- 3) **Flexibilidad.** Todo ser vivo requiere un trato flexible. Es necesario dirigir a las personas con flexibilidad en tiempo y espacio según sus necesidades cambiantes en las diferentes etapas familiares y personales en las que se encuentren. Tratar a las personas con flexibilidad invita a su **Compromiso** y **Colaboración**.

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

- 4) **Fidelidad a los compromisos.** Significa cumplir con la palabra dada, siendo leal a las personas. La fidelidad implica **Consistencia** en las decisiones y genera la **Confianza** necesaria para un crecimiento sostenible.
- 5) **Fraternidad.** Los valores de Libertad e Igualdad siguen estando presentes y son reivindicados en Occidente con más fuerza si cabe desde Mayo del 68. Por el contrario, el valor de la Fraternidad sigue pendiente, agitado a veces bajo el término “solidaridad”. Las causas del subdesarrollo radican sobre todo en la falta de fraternidad. “La globalización, hoy, nos ha hecho más cercanos, pero no más humanos”²⁹³. Fraternidad significa descubrir en el otro a un hermano, a otro yo del cual soy responsable en la medida en que puedo ayudar a su mejora, porque hay un padre común, un líder trascendente e integrador. La fraternidad supone integrar al otro en la toma de decisiones, lo cual implica **Compartir**, creando comunidad y fomentando la **Cohesión Social**.

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

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

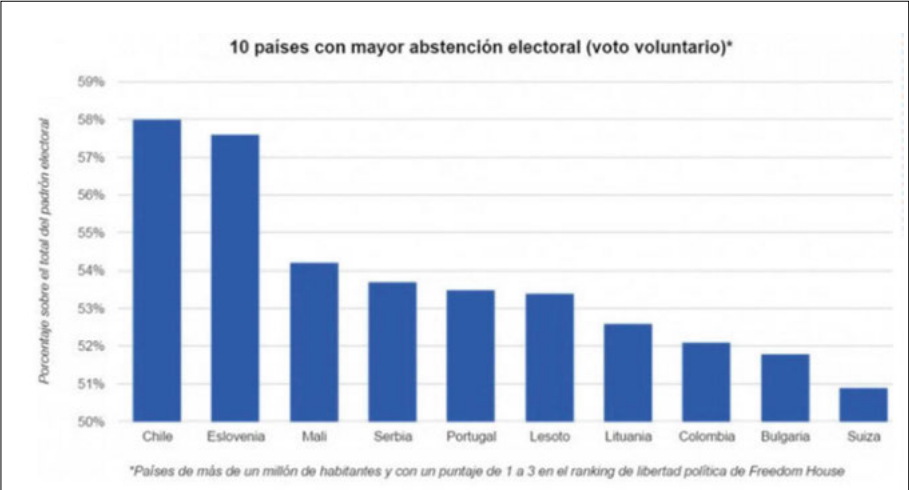
Para crecer como familia humana en este mundo global, necesitamos ese liderazgo trascendente, del ejemplo y del servicio, que conjuga el saber técnico con lo humano y que, con frecuencia, está ausente o escasea en todos los ámbitos: político, empresarial, familiar...

La fuerza para incentivar el cambio de paradigma necesario hacia una economía más humana y sostenible está, pues, en nuestras manos: en el poder económico del empresario y en el poder decisorio del directivo. Como enseñaba mi colega el profesor Juan Carlos Vázquez-Dodero, un buen directivo exige como un jefe, educa como un maestro y ama como un padre.

Muchas gracias.

Anexos

Anexo 1: Países con mayor abstención electoral (voto voluntario)



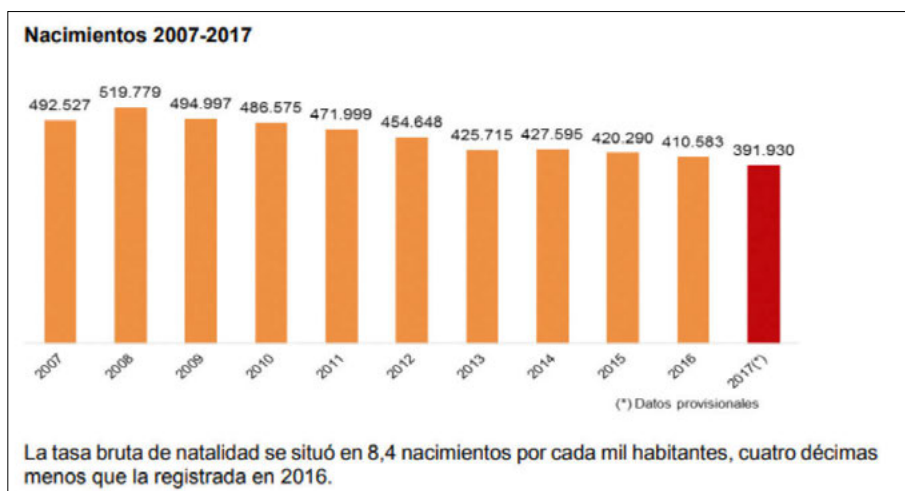
Fuente: International Institute for Democracy and Electoral Assistance.

Anexo 2: Datos de envejecimiento de población y aumento de dependientes

España	1975	2015	2055
Menores de 20 años	13.196.160	9.637.746	6.370.093
De 20 a 30 años	5.052.502	5.115.505	3.629.907
Más de 75 años	1.204.393	4.285.471	11.135.842

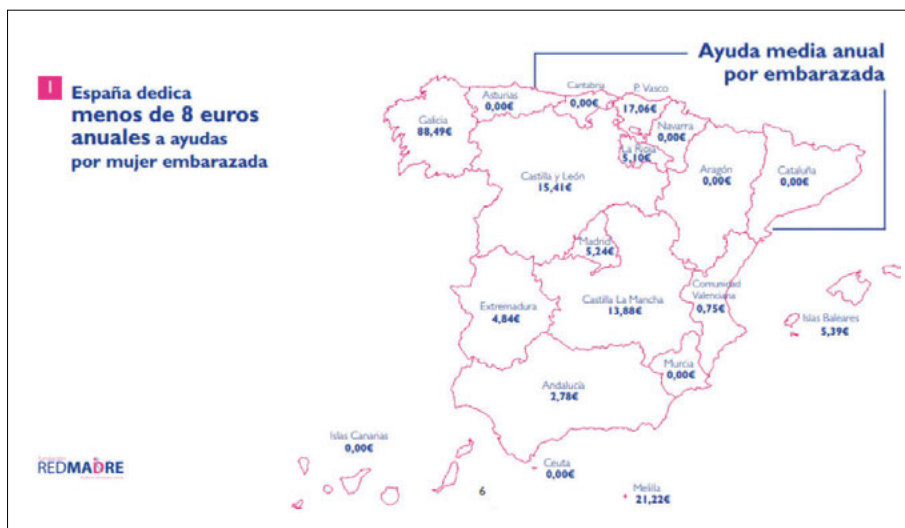
Fuente: Richard Muñoz, Nuria & Soriano Sánchez, Domingo, “Tres gráficos muy preocupantes para el futuro de España... de los que casi nadie habla”, Canal de Libertad Digital en YouTube, 18/03/2018, <https://youtu.be/5AAOZdFvVUY>

Anexo 3: Tasa de fecundidad en España



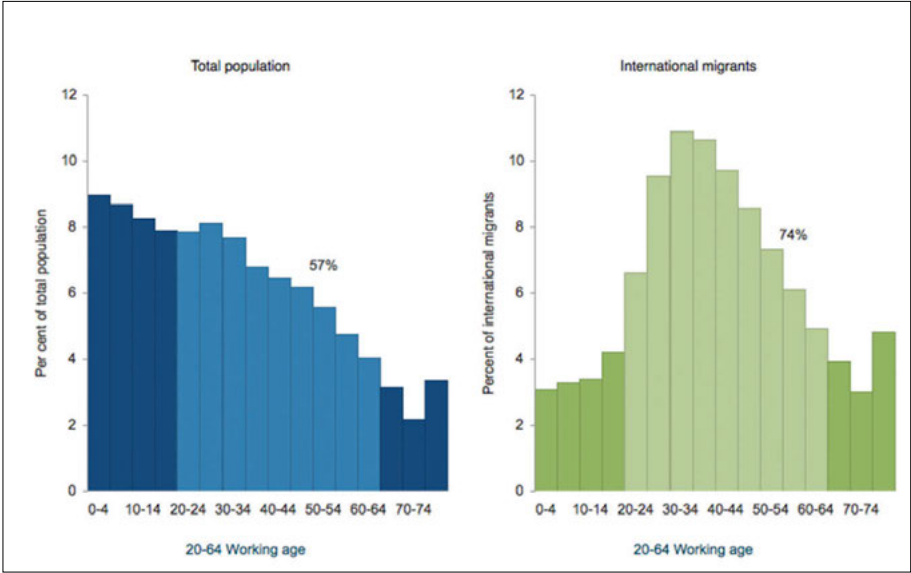
Fuente: INE 2018

Anexo 4: Ayuda media anual por embarazada en España (2017)



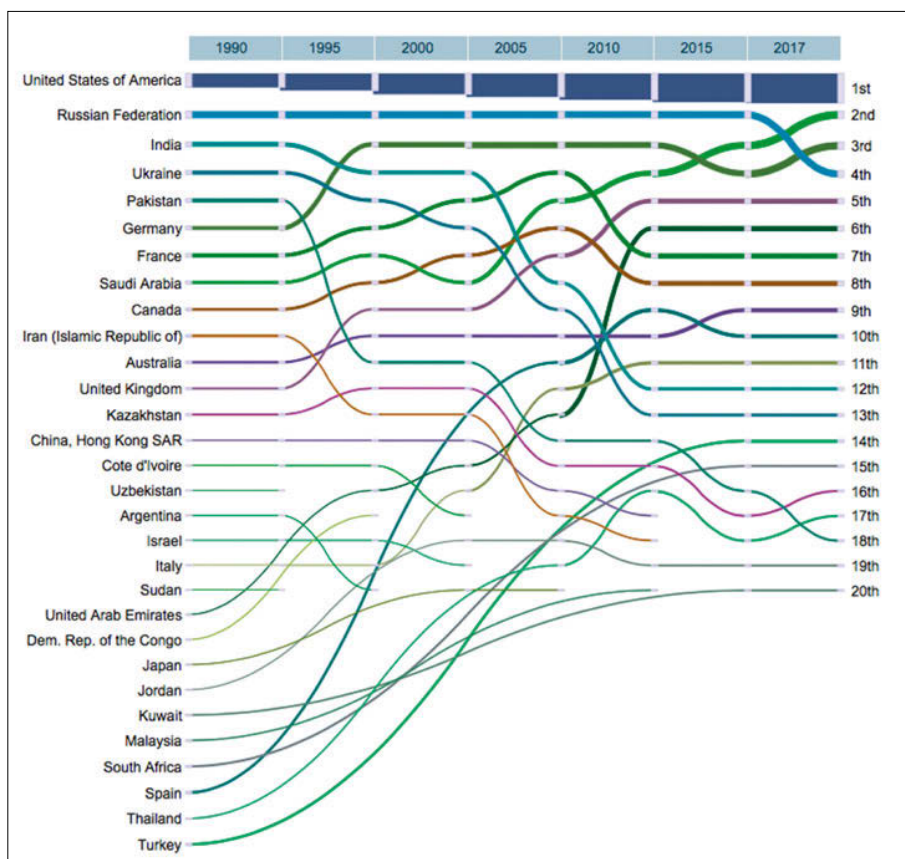
Fuente: RedMadre, El Mapa de la Maternidad 2017

Anexo 5: Migración internacional. Porcentaje por edad laboral



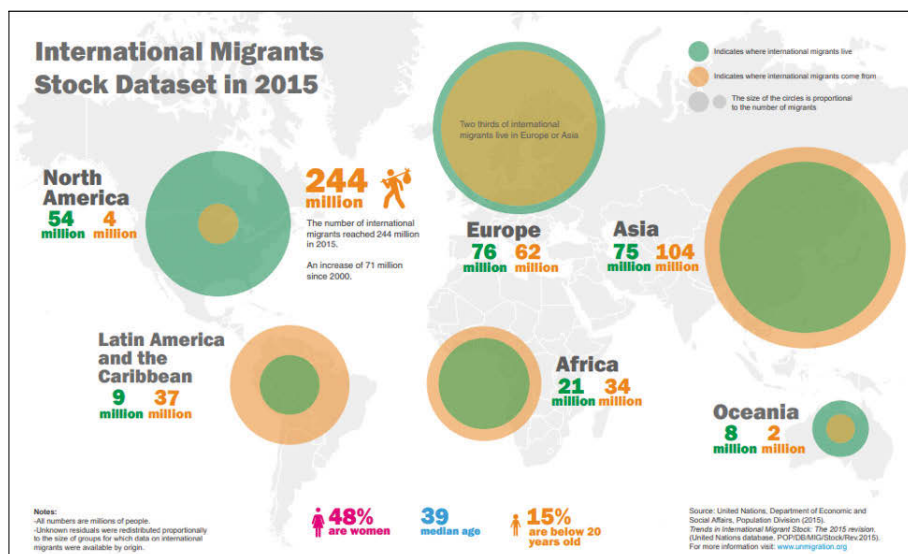
Fuente: <https://migrationdataportal.org/> 2017

Anexo 6: Países con mayor número de inmigrantes internacionales



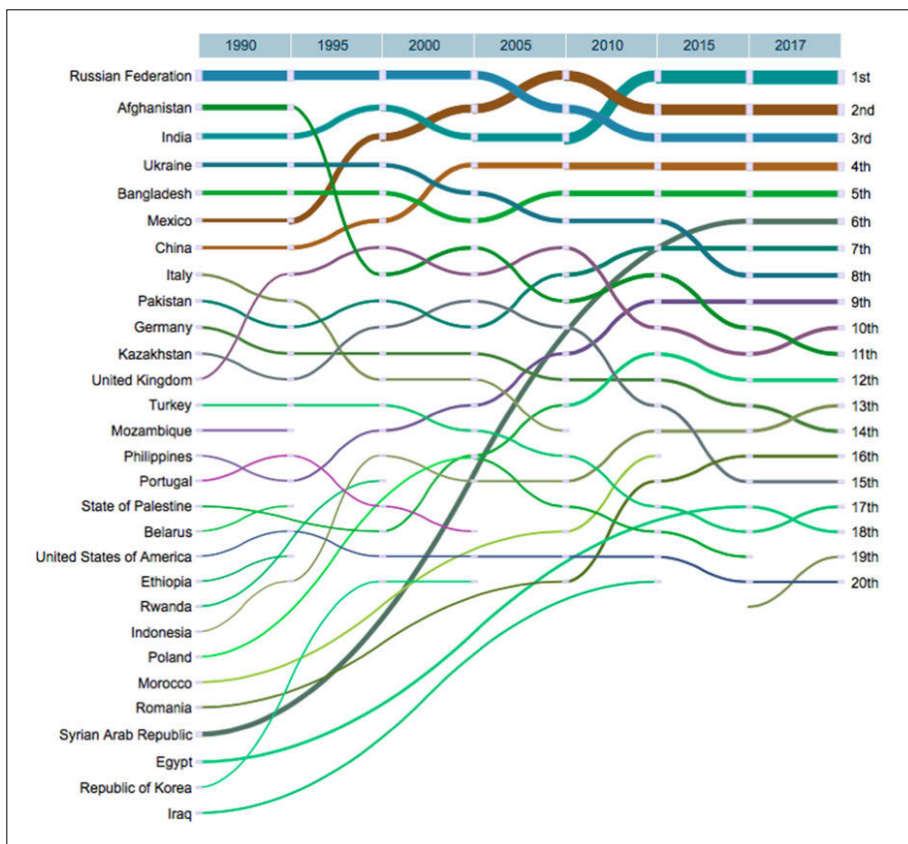
Fuente: <https://migrationdataportal.org/>

Anexo 7: Migrantes internacionales por regiones



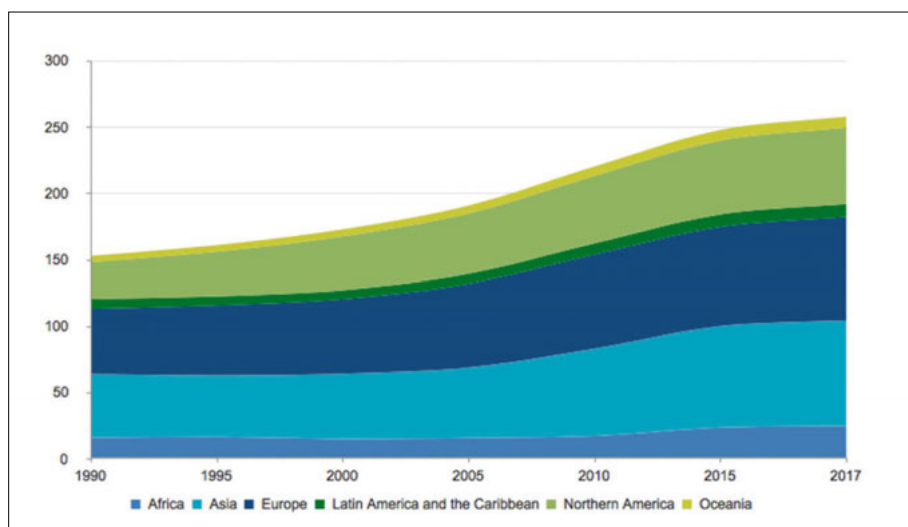
Fuente: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015). Trends in International Migrant Stock: The 2015 revision. (United Nations database, POP/DB/MIG/Stock/Rev.2015). For more information visit: www.unmigration.org

Anexo 8: Países con mayor número de migrantes internacionales



Fuente: <https://migrationdataportal.org/>

Anexo 9: Millones de migrantes en el mundo



Fuente: <https://migrationdataportal.org/>

Anexo 10: Tipos de capital humano

Capital básico (de partida, con potencial)	Capital humano (realizado en uno mismo)	Capital social (desarrollo de la vertiente social)
1. Físico y psicológico: - Aspecto, sexo, expresión, gestos... - Temperamento	Competencias profesionales: - Técnicas - Conocimientos	Competencias interpersonales
2. Afectivo	Competencias intrapersonales: - externas - internas	
3. Social		La calidad del capital social depende de la calidad del capital humano y los motivos .
4. Intelectual: - Inteligencia - Voluntad	- Motivos - Motivaciones	Produce confianza , cohesión, cooperación, compromiso y unidad .
5. Espiritual		

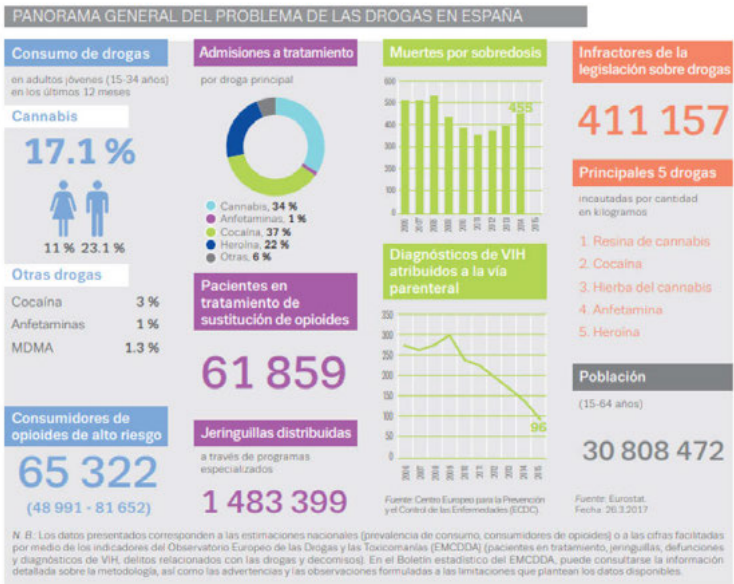
Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Datos sobre prostitución y trata de personas en el mundo y en España

PROSTITUCIÓN Y TRATA DE PERSONAS
La Organización Internacional del Trabajo cifra en 4,5 millones de personas el número de víctimas de explotación sexual en el mundo.
El 90% son mujeres y niñas .
En España, se calcula que hay unas 45.000 mujeres prostituidas , casi 14.000 de ellas en riesgo de ser víctimas de trata, según datos de las fuerzas de seguridad del Estado en 2016.
El 39% de los españoles ha pagado alguna vez por “consumir” prostitución. El gasto mensual (unos 127 euros/mes o 1.530 euros/año) es el triple de lo que gastamos en fruta y verdura (454 euros).

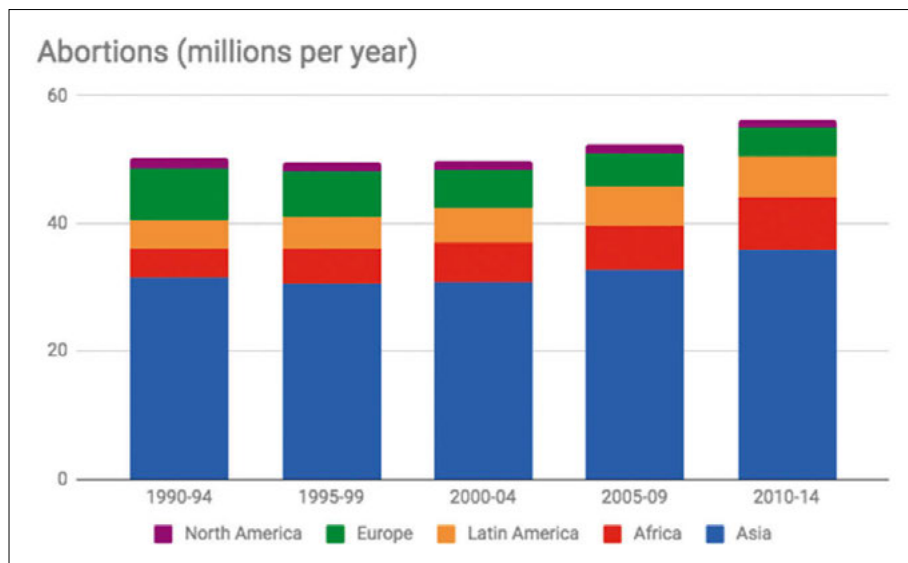
Fuente: Médicos del Mundo, 2018

Anexo 12: Panorama general del problema de las drogas en España (2017)



Fuente: Gobierno de España. Informe del país sobre drogas 2017.
Datos del Observatorio Europeo de las Drogas y las Toxicomanías.

Anexo 13: Cifra anual de abortos (en millones)



Fuente: Es difícil obtener estadísticas exactas sobre el aborto en todo el mundo, ya que grandes partes del mundo no registran ni informan los totales de abortos anuales. Las estimaciones globales de aborto provienen de una variedad de fuentes, incluidas las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Instituto Guttmacher (AGI) y el Centro de Derechos Reproductivos. “Worldwide Abortion Statistics”, Abort73, http://abort73.com/abortion_facts/worldwide_abortion_statistics/

Anexo 14: Tasa mundial de abortos
(muestra de 1.000 mujeres de entre 15 y 44 años)

RATES AND PERCENTAGES

**Global and regional estimates of induced abortion,
1990-1994 and 2010-2014**

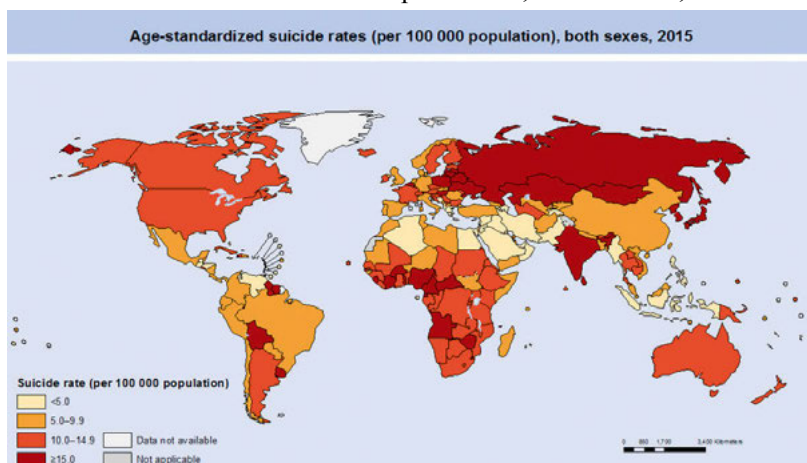
World and region	Abortion rate*		% of all pregnancies ending in abortion 2010-2014
	1990-1994	2010-2014	
World	40	35†	25
Developed countries	46	27†	27
Developing countries	39	36	24
Africa	33	34	15
Asia	41	36	27
Europe	52	29†	30
Latin America and the Caribbean	40	44	32
Northern America	25	17†	17
Oceania	20	19	16

* Abortions per 1,000 women aged 15-44. † Difference between 2010-2014 and 1990-1994 was statistically significant.

www.guttmacher.org

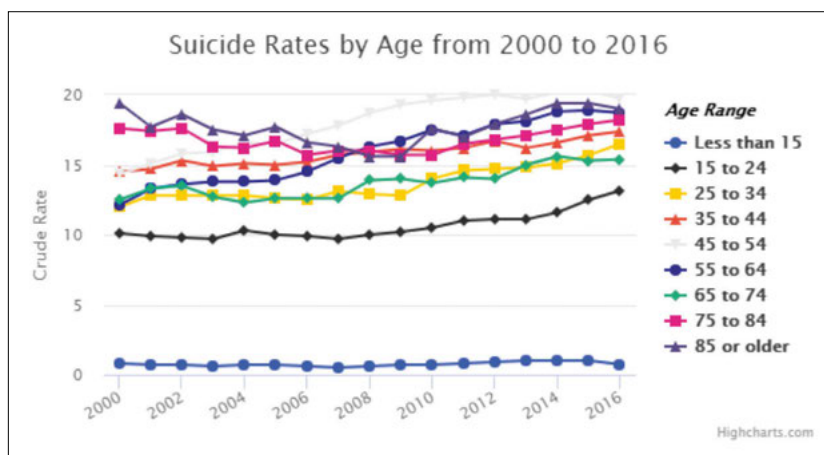
Fuente: “Induced Abortion Worldwide, Global Incidence and Trends”, Guttmacher Institute, <https://www.guttmacher.org/fact-sheet/induced-abortion-worldwide>.

Anexo 15: Tasa de suicidios por edades, ambos sexos, 2015



Fuente: “Suicide Data”, World Health Organization, http://www.who.int/mental_health/prevention/suicide/suicideprevent/

Anexo 16: Tasa de suicidios en EEUU, 2016



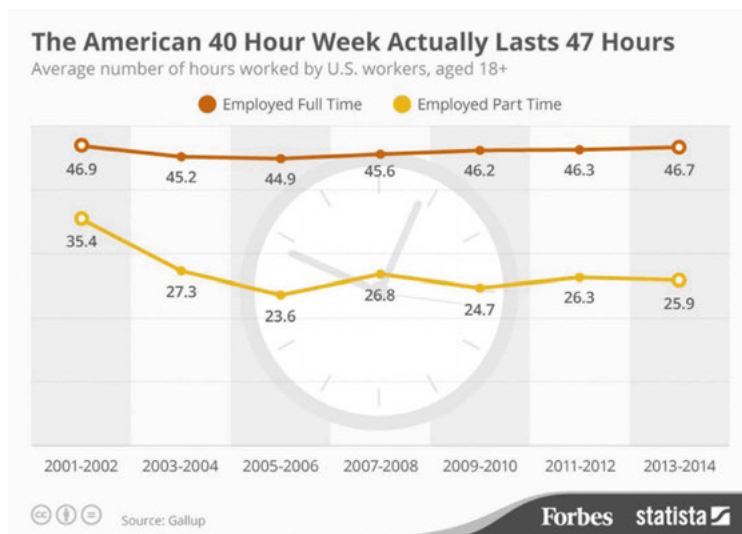
Fuente: American Foundation for Suicide Prevention

Anexo 17: Países con horarios laborales por encima de las 50 horas semanales



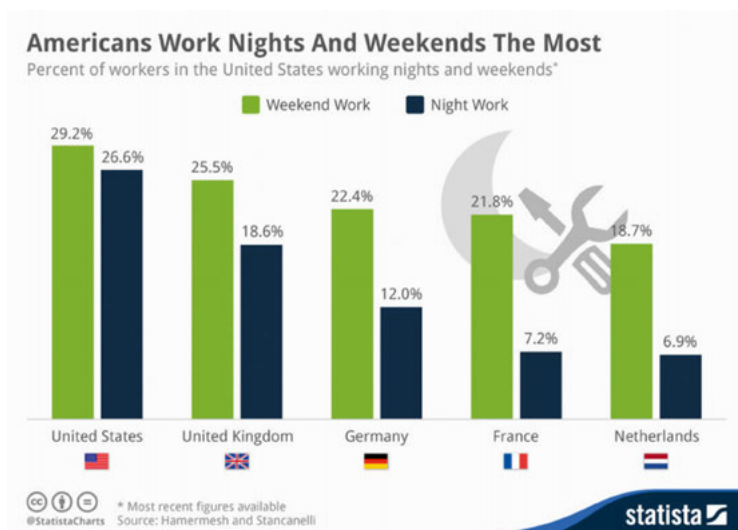
Fuente: OCDE 2016

Anexo 18: Media de horas trabajadas en EEUU (empleados mayores de 18 años)



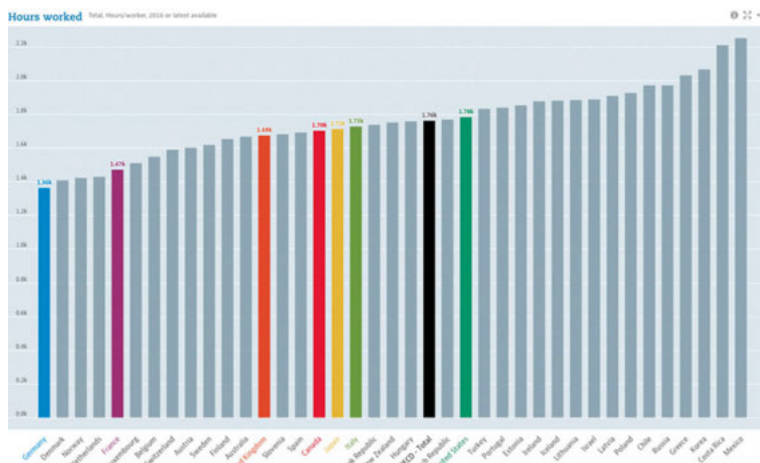
Fuente: Gallup

Anexo 19: Porcentaje de empleados trabajando por las noches y en fin de semana



Fuente: Hamermesh and Stancanelli 2016

Anexo 20: Horas trabajadas. 2017



Fuente: Hours worked. OECD Data. <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>.

Anexo 21: Tasas de aborto inducido. Diferencia entre 1990 y 2014.

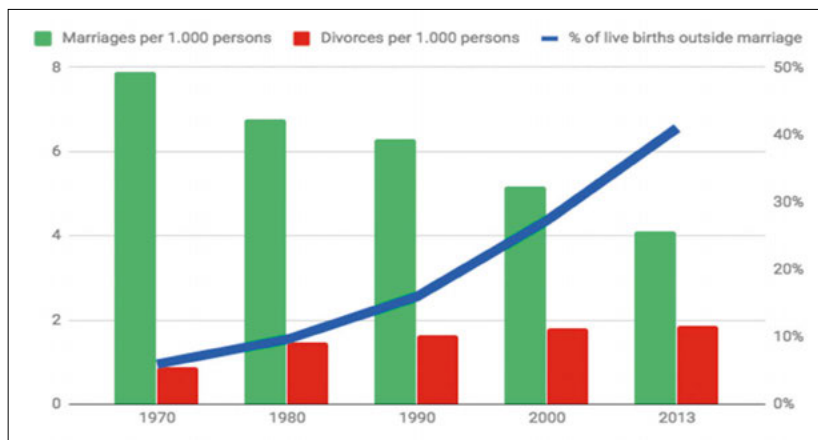
TASAS Y PORCENTAJES			
Estimaciones globales y regionales del aborto inducido, 1990-1994 y 2010-2014			
Mundo y región	Tasa de aborto*		% del total de embarazos que terminaron en aborto
	1990-1994	2010-2014	
Mundo	40	35†	25
Países desarrollados	46	27†	27
Países en desarrollo	39	36	24
África	33	34	15
Asia	41	36	27
Europa	52	29†	30
América Latina y el Caribe	40	44	32
América del Norte	25	17†	17
Oceanía	20	19	16

*Abortos por 1,000 mujeres en edades de 15-44. †La diferencia entre 2010-2014 y 1990-1994 fue estadísticamente significativa.

MARZO 2018

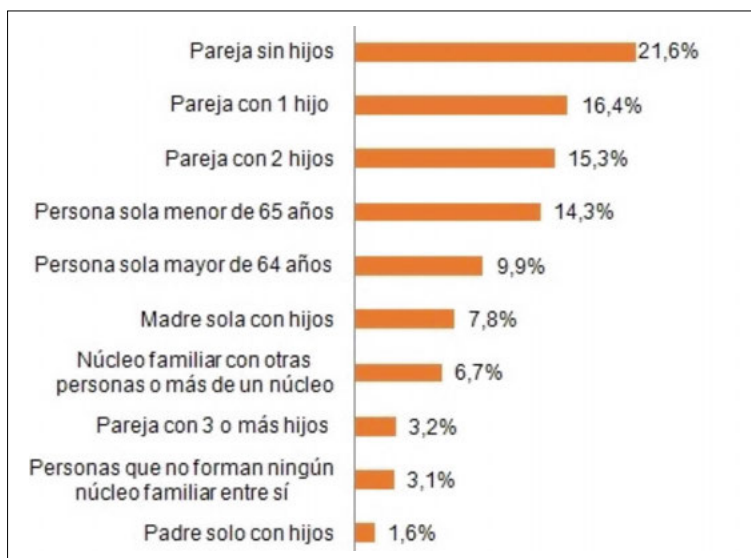
Fuente: Instituto Guttmacher

Anexo 22: Porcentaje de matrimonios, divorcios y nacimientos fuera del matrimonio



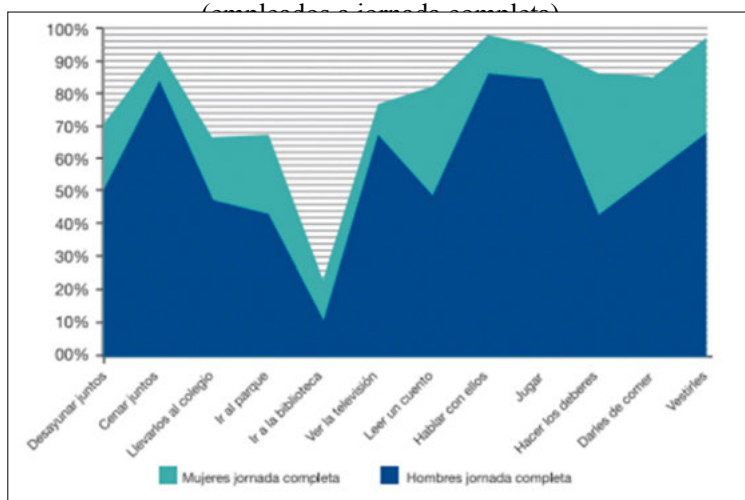
Fuente: Eurostat, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Marriage_and_divorce_statistics.

Anexo 23: Tipos de hogar



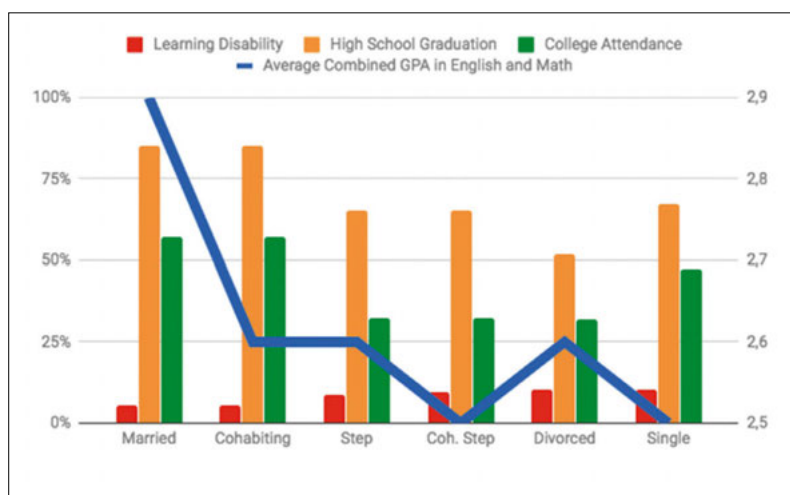
Fuente: INE 2014

Anexo 24: Tiempo del padre y de la madre con los hijos



Fuente: Estudio Maternidad y trayectoria profesional. IESE-Ordesa 2017

Anexo 25: Desempeño de hijos de diferentes tipos de familia



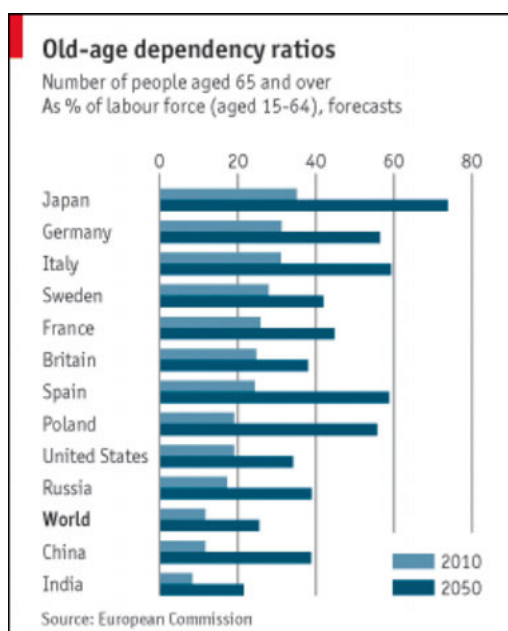
Fuente: Fagan, Patrick; Ten Have, Leonie & Chen, Wendy, "Marriage, Family Structure, and Children's Educational Attainment", Marriage and Religion Research Institute, 2011, <http://marri.us/research/research-papers/marriage-family-structure-and-childrens-educational-attainment/>.

Anexo 26: Tipos de maltrato de personas mayores en el mundo (2018)

Tipos de maltrato sobre personas mayores	
Maltrato físico:	0,2-4,9%
Abuso sexual:	0,04-0,82%
Maltrato psicológico:	0,7-6,3%
Abuso económico:	1,0-9,2%
Desatención:	0,2-5,5%

Fuente: OMS 2018

Anexo 27: Porcentaje de dependencia de ancianos



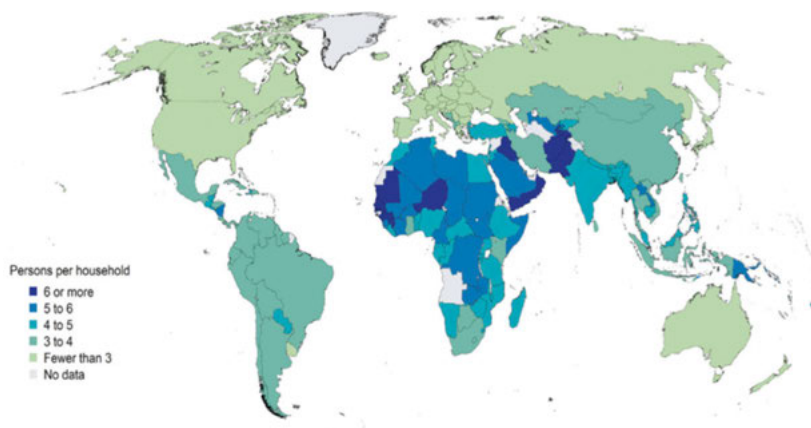
Fuente: Comisión Europea

Anexo 28: Víctimas de Violencia de Género



Fuente: INE

Anexo 29: Número de personas por hogar



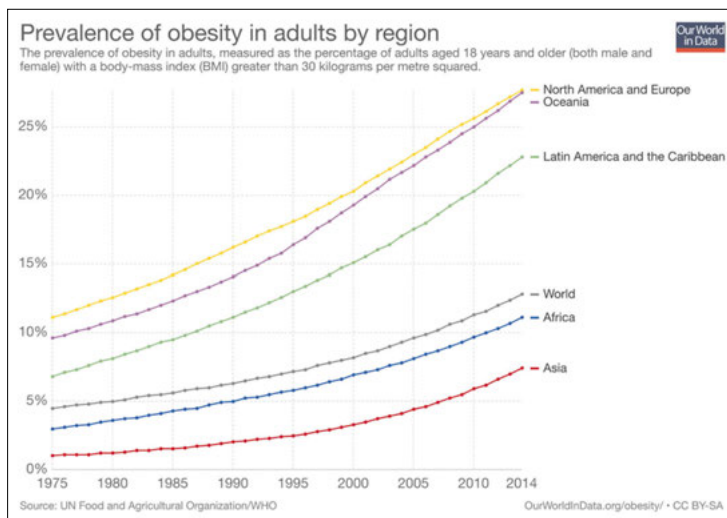
Fuente: “Household Size and Composition around the World 2017”, United Nations, http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/household_size_and_composition_around_the_world_2017_data_booklet.pdf

Anexo 30: Índice de Prosperidad

	PIB per cápita	Felicidad ONU	Prosperidad Legatum
1	Qatar	Noruega	Noruega
2	Luxemburgo	Dinamarca	Nueva Zelanda
3	Singapur	Islandia	Finlandia
4	Kuwait	Suiza	Suiza
5	Emiratos Árabes	Finlandia	Suecia
6	Unidos	Países Bajos	Países Bajos
7	Noruega	Canadá	Dinamarca
8	Suiza	Nueva Zelanda	Canadá
9	Hong Kong	Australia	Australia
1	Estados Unidos	Suecia	Reino Unido
0	Irlanda		

Fuente: “The Legatum Prosperity Index”, Legatum Institute, <https://li.com/> y <http://www.prosperity.com/>

Anexo 31: Prevalencia de la obesidad en adultos por regiones



Fuente: FAO-ONU

Anexo 32: Tipos de motivación para un esfuerzo extra



Fuente: Nickel, Sunny, “7 simple ways to motivate your employees”, TINYpulse, blog, 06/03/2018, <https://www.tinypulse.com/blog/7-simple-ways-to-motivate-your-employees>

Anexo 33: Tipos de relación según el paradigma de persona

Tipos de relación	Valores	Nivel de Conocimiento	Identidad desarrollada	Paradigma
Instrumental	Tener	Percepcional	Materialista	Mecanicista
Sentimental	Saber	Abstracto/Operativo	Manipuladora	Psico/sociológico
Afectiva	Ser más	Valorativo/evaluativo	Humanista	Antropológico

Instrumental: la utilización del otro en cuanto fuente de placer para nosotros. *Sentimental*: sentir que nos quieren; resonancia afectiva que el otro nos produce; es el amor recibido. *Afectiva*: amor dado. Sentimos que somos capaces de querer. Es la relación fundada sobre el valor de la persona. Se la ama por lo que verdaderamente es: un ser personal, no por la idea que nos hacemos de ella, sino por su ser real. La amamos con sus virtudes y defectos y, hasta cierto punto, independientemente de aquéllas y a pesar de éstos. Cuanto más intenso sea este amor afectivo, más fácil nos resultará controlar espontáneamente cualquier otro impulso hacia acciones que puedan ir en contra de esta unidad alcanzada.

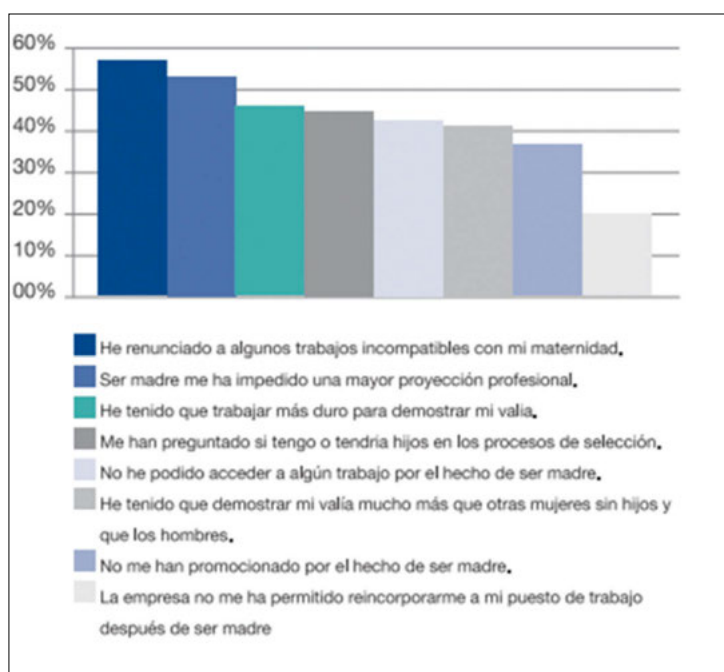
Fuente: LÓPEZ-JURADO, M., inspirado en PÉREZ LÓPEZ, J.A., Teoría de la acción humana. La acción personal.

Anexo 34: Media de hijos deseados, esperados, reales

Media	Mujer	Hombre
Hijos reales	1,32	1,33
Hijos esperados	1,69	1,66
Hijos deseados	2,52	2,49
N	7804	670

Fuente: Estudio IESE-Ordesa (2017)

Anexo 35: Renuncias laborales en mujeres-madres



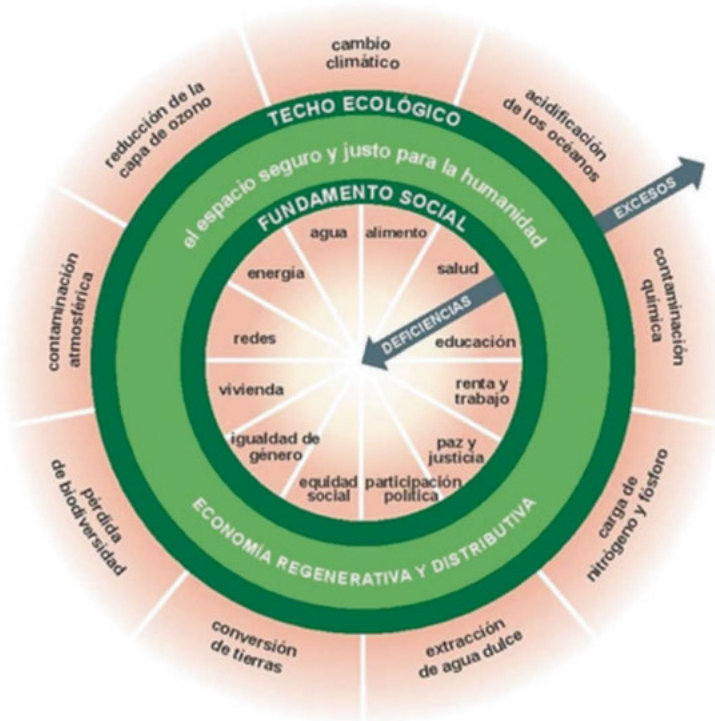
Fuente: Informe Maternidad y Trayectoria profesional IESE-Ordesa (2017)

Anexo 36: Índice I-WiL (2018) Liderazgo femenino en países OCDE

País	Liderazgo personal		Liderazgo político		Liderazgo empresarial		Liderazgo social		Índice I-WiL 2018	
	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking
Suecia	45,8	17	94,1	1	75,5	2	43,3	7	63,7	1
Islandia	59,4	9	87,8	2	62,3	8	42,0	9	61,4	2
Noruega	45,4	18	76,3	6	80,5	1	38,8	13	60,4	3
Eslovenia	67,5	6	83,0	3	54,0	17	33,3	21	57,7	4
Francia	43,6	21	71,9	9	58,7	12	51,2	3	55,8	5
Finlandia	50,3	14	78,4	4	62,8	7	32,8	22	55,1	6
Portugal	86,6	1	54,2	18	48,8	24	32,0	26	54,6	7
España	72,6	2	75,2	7	46,3	25	28,5	29	53,8	8
Bélgica	50,0	15	60,9	13	57,6	13	43,8	6	52,9	9
Reino Unido	33,2	29	55,5	16	64,0	6	52,0	2	51,8	10
Dinamarca	48,9	16	77,2	5	49,9	19	36,4	18	51,6	11
Estonia	70,7	3	45,8	21	52,7	18	36,5	17	51,4	12
Polonia	70,7	4	44,9	22	56,2	15	32,3	25	51,2	13
Países Bajos	39,5	25	71,9	8	61,9	9	32,8	23	51,0	14
Canadá	52,3	12	70,5	10	65,8	4	17,1	33	50,9	15
Nueva Zelanda	50,9	13	63,7	12	49,0	22	40,1	11	50,1	16
Irlanda	40,4	23	41,9	24	67,9	3	41,7	10	49,3	17
Italia	67,7	5	54,5	17	44,5	26	30,4	28	48,4	18
Israel	40,4	24	40,5	26	49,8	20	59,5	1	48,2	19
Australia	52,8	11	48,0	20	60,0	10	26,1	31	47,0	20
Alemania	24,7	32	66,9	11	58,9	11	35,2	20	46,2	21
México	36,9	27	58,1	14	42,7	27	47,3	5	45,6	22
Eslovaquia	64,8	7	27,3	30	48,8	23	36,8	15	45,2	23
Estados Unidos	37,9	26	37,4	27	65,0	5	27,9	30	43,3	24
Austria	28,5	30	49,5	19	54,9	16	32,7	24	41,7	25
Hungría	58,2	10	0,8	34	57,2	14	36,6	16	40,8	26
Grecia	63,3	8	33,3	28	36,1	28	25,5	32	39,3	27
Luxemburgo	44,5	20	43,6	23	31,0	32	38,3	14	38,6	28
Chile	42,5	22	41,2	25	32,6	31	39,6	12	38,5	29
Suiza	28,0	31	56,6	15	49,3	21	16,9	34	37,2	30
Rep. Checa	45,1	19	30,6	29	33,0	30	35,8	19	36,2	31
Corea del Sur	35,3	28	18,4	31	27,3	34	42,4	8	31,4	32
Japón	19,6	33	14,9	32	34,8	29	49,0	4	30,9	33
Turquía	11,2	34	10,7	33	30,5	33	30,5	27	21,9	34

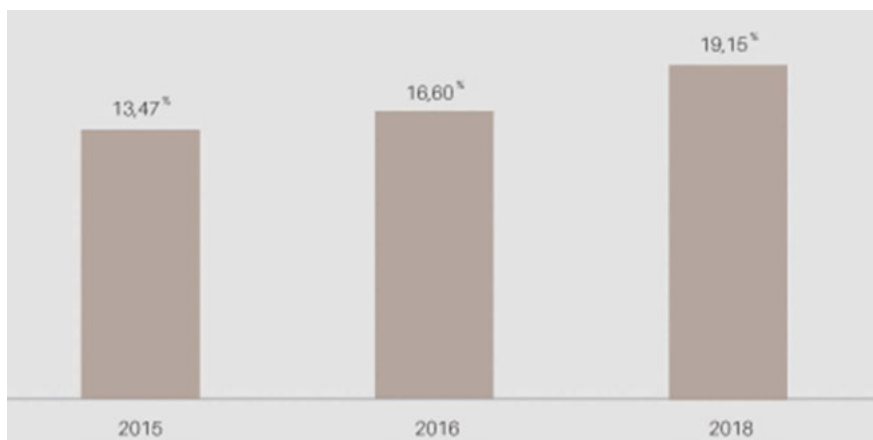
Fuente: IESE Business School - Índice I-Wil 2018 / ST-470

Anexo 37: Modelo económico “del donut”



Fuente: Raworth, Kate, “Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist”, Random House Business, 2018.

Anexo 38: Evolución de la presencia femenina en todo el continuo de empresas cotizadas



Fuente: 2015 y 2016, datos extraídos de los informes de la CNWV y 2018 ATREVIA (enero 2018). En las empresas del IBEX, el porcentaje fue casi del 24%.

Referencias Bibliográficas

- ABRAMS, D. y de MOURA, G. R. (2001): "Organizational identification: psychological anchorage and turnover, in M. A. Hogg and D. J. Terry (eds), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Sussex: Psychology Press;
- ADLER, P. S. y KWON, S. (2002): "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, 27(1).
- AKERLOF, G. premio Nobel de Economía 2001. *Quarterly Journal of Economics*, 1996.
- ALVIRA, R. (1986): "Filosofía política y filosofía de la comunicación", *Filosofía de la comunicación*, en YARCE, J. et al (Eds.), Universidad de Navarra, Pamplona.
- AMES, D. R., FLYNN, F. J. y WEBER, E. U. (2004): "It's the thought that counts: on perceiving how helpers decide to lend a hand", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 4.
- ANTELM-LANZAT A, GIL-LÓPEZ A, CACHEIRO-GONZÁLEZ M, PÉREZ-NAVÍO E. "Causas del fracaso escolar: Un análisis desde la perspectiva del profesorado y del alumnado". *Enseñanza & Teaching: Revista Interuniversitaria de Didáctica* [Internet]. 30 Jun 2018 [citado 26 Nov 2018]; 36(1). Disponible en: <http://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/view/17669>
- ARGANDOÑA, A y MARÍN, S., "Filantropía y RSC: Cuaderno de CaixaBank nº 39", IESE, ST-487, 10/2018
- ARGYRIS, C. (1976): "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making" *Administrative Science Quarterly* 21.
- ARGYRIS, C. (1977): "Double-loop learning in organizations", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 115-125. p. 117.
- ARIÑO, M.A. (01/07/2010): "La empresa y la maximización de beneficios", <https://miguelarino.com/2010/07/01/470/>.
- ARISTÓTELES, Ética a Nicómaco (1994), Centro de Estudios Constitucionales.
- ARREGUI, J. V. y CHOZA, J. (2002): *Filosofía del Hombre: una antropología de la intimidad*, Rialp, Barcelona, p. 476.

- AVOLIO, B. J. y GARDNER, W. L. (2005): “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 16.
- BALLESTEROS, J. (1995): *Ecologismo personalista*. Tecnós, Madrid.
- BANDURA & WALTERS, 1963; Bandura, 1969; Flanders, 1968.
- BANDURA, A. (1976): Social learning theory. In J. T. Spence, R. C. Carson, & J. W. Thibaut (Eds.), *Behavioral approaches to therapy*. Morristown, J. J.: General Learning Press.
- BANDURA, A. (1977): *Social learning theory*. Englewood Cliffs, J. J.: Prentice-Hall.
- BASS, B. M. and AVOLIO, B. J. (1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks: Sage.
- BATEMAN, T. S., and CRANT, J. M. (1993): “The proactive component of organizational-behavior: A measure and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14.
- BAUMAN, Z. (2006): *Amor líquido*, Fondo de cultura económica, México, p. 31.
- BAUMAN, ZYGMUNT (2016): *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica de España S.L.
- BÉNÉTON, P., BRAGUE, R., DELSOL, C., JOCH, R., ANDRÁS, L., LEGUTKO, R., MANENT, P., HAALAND MATLARY, J., NEGRO PAVÓN, D., SCRUTON, R., SPAEMAN, R., BART, J. y STROME, M., “La Declaración de París, una Europa en la que podemos creer”, <https://thetrueeurope.eu/>
- BENNIS, W. G. (1989): *On becoming a leader*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Massachusetts.
- BEN-PORATH, Y. (1980): “The F-Connection: Families, Friends and Firms and the Organization of Exchange”, *Population and Development Review*, 6, 1.
- BERLIN, I. (2002): “Liberty: 26”, Henry Hardy Ed. Oxford University Press, Oxford, England.
- BINDL, U. K., and PARKER, S. K. (2009): *Investigating self-regulatory elements of proactivity at work*, working paper, Institute of Work Psychology, University of Sheffield, Sheffield, UK.

- BLAU, P. M. (1964): *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- BLUM, R. W., LIBBEY, H. P. (2004): "School connectedness-strengthening health and educational outcomes for teens: Executive summary, *Journal of School Health* 74.
- BOLINO, M. C., TURNLEY, W. H. y BLOODGOOD, J. M. (2002): "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of Management Review*, 27.
- BOURDIEU, P. (1977): *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge University Press.
- BOURDIEU, P. (1986): "The Forms of Capital." in Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, edited by J. G. Richardson.
- BOUSOÑO SERRANO, M., AL-HALABÍ, S., BURÓN, P., GARRIDO, M., DÍAZ-MESA, E., GALVÁN, G., GARCÍA-ÁLVAREZ, L., VELASCO, Á., WASSERMAN, C., CARLI, V., HOVEN, C., SARCHIAPONE, M., WASSERMAN, D., BOUSOÑO, M., GARCÍA-PORTILLA, M., IGLESIAS, C., SÁIZ, P., y BOBES, J. (2018): "Factores predictores del consumo de alcohol en adolescentes: datos de un estudio prospectivo de 1 año de seguimiento". *Adicciones*, 0. doi:<http://dx.doi.org/10.20882/adicciones.998>
- BOWEN, D. E., GILLILAND, S. W., y FOLGER, R. (1999): "How being fair with employees spills over to customers", *Organizational Dynamics*, 27.
- BROCKNER, J., DeWITT, R. L., GROVER, S., y REED, T. (1990): "When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff", *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, pp. 389-407;
- BRONFENBRENNER, U. y EVANS, G. W. (2000): "Developmental science in the 21st Century: Emerging questions, theoretical models, research designs, and empirical findings", *Social Development* 9, 115-125.
- BROWN, J. E. y TREVIÑO, L. K. (2006): "Ethical leadership: A review and future dimensions", *The Leadership Quarterly*, 17.
- BURKE, C. S. et al. (2007): *Op. cit.*, pp. 606-632; ROBINSON. S. L. y "D. M. (1994): Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15.

- CAMERON, K. (2006): “Good or Not Bad”: Standards and Ethics in Managing Change”, *Academy of Management Learning & Education*, 5, 3.
- CAMERON, K. S. y CAZA, A. (2002): “Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9.
- CAMERON, K. S., DUTTON, J. E. y QUINN, R. E. (2003): *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 48-65, San Francisco: Berret-Koehler.
- CAMERON, K. y RIBERA, A. (15/02/2018): “Positive Relationships, Do you have them?” IESE Business School, Webinar.
- CARDONA, P. y CHINCHILLA, N. (1999): “Evaluación y desarrollo de las competencias directivas”, *Harvard-Deusto Business Review*, 89, marzo-abril.
- CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona.
- CARDONA, PABLO, GARCÍA-LOMBARDÍA, PILAR, “Las competencias directivas más valoradas”, Ocassional Paper, <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-01-04.pdf>
- CARDONA, P. y REY, C. (2018): Dirección por misiones: Cómo generar empresas de alto rendimiento, Deusto.
- CHINCHILLA, N. (1996): *La rotación de directivos*, Ediciones Gestión 2000.
- CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2005): *La ambición femenina: Cómo re-conciliar trabajo y familia*, Palgrave, 304 p.
- CHINCHILLA, N. y MORAGAS, M. (2007): *Dueños de nuestro destino*, 4ª ed. Ariel 2018, Barcelona.
- CHINCHILLA, N. y PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1990): *¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*, IESE PUBLISHING.
- CHINCHILLA, N., JIMÉNEZ, E., GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2018): *Integrar la vida, liderar con éxito la trayectoria profesional y personal en un mundo global*, Ariel.
- CHINCHILLA, N., JIMÉNEZ, E. y GRAU, M. (2017): *Maternidad y Trayectoria profesional*, IESE-ORDESA.

- CHINCHILLA, N., LÓPEZ-JURADO, M., MELÉ, D. (2018): “The “Freely Adaptive System”. Application of this Cybernetic Model to an Organization Formed by Two Dynamic Human Systems”, *Philosophy of Management Review*, 10.1007/s40926-018-0098-x.
- CHINCHILLA, N. y PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1995): *La mujer y su éxito*, Astrolabio.
- CHINCHILLA, N., REY, C. y PITTA, N. (2017): “Objectives Are SMART, Missions Are WISE”, *IESEinsight*.
- CHINCHILLA, N.: (24/01/2018): “Society Faces a Time Bomb, Trends and Best Practices in Work-Family Balance”, *IESE Alumni Magazine*.
- CIALDINI, R. (1993): *Influence: The psychology of persuasion*. New York: Morrow.
- Cicerón, M. T.: *Sobre las leyes*, I, 15
- CIULLA, J. B. (2004): *Ethics, the heart of leadership*, Westport: Praeger Publishers;
- COHEN-CHARASHM T., y SPECTOR, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86.
- COLEMAN, J. S. (1988): “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, 94.
- COLLINS, J y PORRAS, J. (2002): *Built to Last*, Harper Collins, New York.
- COLQUITT, J. A. (2001): “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, 8.
- CORTINA, A. y SERRA, M. A. (2015): ¿Humanos o posthumanos?, Singularidad tecnológica y mejoramiento humano, Fragmenta.
- CROSSAN, M., LANE, H., RUSH, J. A., y WHITE. R. E. (1993): *Learning in Organizations*. Richard Ivey School of Business: Ivey Publishing.
- DALRYMPLE, T. (11/10/2018): “Por qué el estado del bienestar destruye a las personas”, *Expansión*.
- DAMICO, A. J., CONWAY, M. M., and DAMICO, S. B. (2000): “Patterns of political trust and mistrust: Three moments in the lives of democratic citizens”, *Polity* 32.

- DEMYANYK, Y., y VAN HEMERT, O. (2011): "Understanding the Subprime Mortgage Crisis", *Review of Financial Studies*, Volume 24, Issue 6.
- DIERKSMEIER, C. y PIRSON, M. (2008): *Freedom and the Modern Corporation*, ISBEE, Capetown, SA.
- DROLET, A.L. y MORRIS, M.W. (2000): "Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts", *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 1, pp. 26-50.
- DUKE, N.N., SKAY, C. L. PETTINGELL, S. L. and BOROWSKY, I. W. (2009): "From Adolescent Connections to Social Capital: Predictors of Civic Engagement in Young Adulthood", *Journal of Adolescent Health* 44.
- DUTTON, J. E. (2003): *Energize your workplace*, San Francisco: Jossey Bass.
- DUTTON, J. E., FROST, P. J., WORLINE, M. C., LILIUS, J. M., y KANOV, J. M. (2002): "Leading in times of trauma", *Harvard Business Review*, January: 54-61.
- DUNN, J. R. y SCHWEIZER, M. E. (2005): "Feeling and believing: The influence of emotion on trust", *Journal of Applied Psychology*, 88.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H., SCHOORMAN, D. D. (1995): "An Integrative Model of Organizational Trust". *The Academy of Management Review*, 20 (3).
- ELOLA CEBERIO, A. (2006): *Antecedents and consequences of trust in Manager-subordinate relationships*, Tesis doctoral, IESE.
- ENGELBRECHT, A. S. (2001): "Core values underlying transformational and transactional leadership", *Management Dynamics*, 10 (3).;
- ETZIONI, A. (1968): "Basic Human Needs, Alienation and Inauthenticity", *American Sociological Review*, 33, 6.
- ETZIONI, A. (1996): "The responsive community: a communitarian perspective", *American Sociological Review*, 61.
- EUNICE, Y., JIANGUO, L. (2007): "Environmental impacts of divorce", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104 (51)..
- EUROSTAT, "Marriage, divorce and statistics", http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Marriage_and_divorce_statistics.

- FAGAN P.F. y CHURCHILL, A. (2012): "The Effects of Divorce on Children", Marri Research Synthesis.
- FELIN, T., y HESTERLY, W. S. (2007): "The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1..
- FERRARO, F., PFEFFER, J., y SUTTON, R. I. (2005): "Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-fulfilling", *Academy of Management Review* 30.
- FERREIRO, P. y ALCÁZAR, M. (2002): Gobierno de personas en la empresa, Barcelona, Ariel.
- FERRIN, D. L., BLIGH, M. C. y KOHLES, J. C. (2008): "It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107.
- FINE, G. y KLEINMAN, S. (1979): "Rethinking subculture: An Interactionist Analysis", *American Journal of Sociology* 85 (July).
- FLANAGAN, C. A., BOWES, J. M., JONSSON, B. *et al.* (1998): "Ties that bind: Correlates of adolescents' civic commitments in seven countries, *Journal of Social Issues* 54.
- FLORES F. y SOLOMON, R. C. (1998): "Creating trust", *Business Ethics Quarterly*, Philosophy Documentation Center.
- FLYNN, F. J. y BROCKNER, J. (2003): "It's Different to Give Than to Receive: Predictors of Givers' and Receivers' Reactors to Favor Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 88, 6.
- FORD, J. D., y FORD, L. W. (1995): "The role of conversations in producing intentional change in organizations", *Academy of Management Review*, 20.
- FORTUNE: "Fortune 100 Best Companies to Work For", <https://www.greatplacestowork.com/>.
- FRANKL, V. (1987): *El hombre doliente*, Herder, Barcelona.
- FREDRICKSON, B. L. (2001): "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology", *American Psychological Association* 56, 3.

- FREDRICKSON, B. L. (2003): "Positive emotions and upward spirals in organizations, in K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*:163-175. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- FREDRICKSON, B. L., MANCUSO, R. A., BRANIGAN, C., and TUGADE, M. M. (2000): "The undoing effect of positive emotions", *Motivation and Emotion*, 24.
- FRIEDMAN, M. (2002): *Capitalism and freedom* (40th Anniversary Edition), Chicago: The University of Chicago Press.
- FRY, L. W. (2003): "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14.
- FULMER, R. M. (2004): "The challenge of ethical leadership", *Organizational Dynamics*, 33(3).
- GEORGE, J. M. (1998): "Salesperson mood at work: Implications for helping customers, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18.
- GHOSHAL, S. (2005): "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, N° 1.
- GHOSHAL, S. y MORAN, P. (1996): "Bad for practice: a critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review* 21, 1.
- GIDDENS, A. (1979): *Central problems in Social Theory*, University of California Press; (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Polity Press, Cambridge; (1985): *The Nation-state and Violence*, Volumen 2, University of California Press.
- GOBIERNO DE ESPAÑA (2017): Boletín Estadístico de Violencia de Género, http://www.violenciagenero.igualdad.mpr.gob.es/violenciaEnCifras/boletines/boletinAnual/docs/BE_Anual_2017.pdf.
- GÓNGORA, C.L. (12/2013): "Greenwashing: Ser verde o parecerlo", IESE Business School, *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, N° 21.
- GPA, Grade Point Average.
- GRANT, A. M. (2007): "Relational job design and the motivation to make a pro-social difference", *Academy of Management Review*, 32.

- GRANT, A. M. y BERRY, J. W. (2011): "The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity" *Academy of Management Journal* 54, 1.
- GRAY, J. R. (1998): "A bias toward short-term thinking in threat-related negative emotional state", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25.
- GREENLEAF (1977): *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press.
- GUGGENHEIM, D (2008): "An inconvenient truth" <https://vimeo.com/36522029>
- HAIDT, J. (2000): "The positive emotion of elevation", *Prevention and Treatment*, 3: 2.
- HANDLEY, K., STURDY, A., FINCHAM, R. y CLARK, T. (2006): "Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice", *Journal of Management Studies* 43: 3.
- HARTER, J. (20/12/2017): "Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement", Gallup, <http://news.gallup.com/opinion/gallup/224012/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>
- HAYEK, F. A. Von (1989): "The pretence of knowledge (Nobel Lecture)". *American Economic Review*, December: 3.7.
- HEDBERG, (1981): "How organizations learn and unlearn". In Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- HERRNSTEIN, R. J. (1961): "Relative and absolute strength of response as a function of frequency of reinforcement, *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 4.
- HERRNSTEIN, R. J., RACHLIN, H., y LAIBSON, D. I. (Eds.). (1997): *The matching law: Papers in psychology and economics*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- HOGAN, R., CURPHY, G. J., y HOGAN, J. (1994): What we know about leadership: Effectiveness and personality, *American Psychologist*, 49: 493-504.
- Hogan, Robert & Kaiser y Robert B., "What we know about leadership", *Review of General Psychology*, 06/2005, Vol. 9, No. 2.

- HOVLAND, C. I., JANIS, I. L., y KELLEY, H. H. (1953): *Communication and persuasion*, Yale University Press, New Haven, CT, p. 721.
- HUBER, G. P. (1991): "Organizational learning: the contributing process and the literature" *Organization Science*, 2, 1.
- IESE (2016): IESE Family Responsive Employer Index (IFREI)
- IFFD (04/2018): "La función de las familias en la Nueva Agenda Urbana, Declaración presentada por la IFFD durante la 51a Sesión de la Comisión de Población y Desarrollo de la ONU", Instituto Internacional de Estudios sobre la Familia, The Family Watch Report N° 17, 04/2018.
- ÍNDICE DE POBLACIÓN, <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>
- Informe IESE-ATREVIA (2018): Mujeres en los Consejos del IBEX-35.
- INFORME MEADOWS, <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>
- JACKSON, K. (01/10/2008): "Putting Ethics at the Core of Business Management", IESE Business School, Alumni Learning Program, <http://www.iese.edu/aplicaciones/news/view.asp?id=1591&lang=en>.
- JACOBS, J. (1965): *The death and life of great American cities*. London: Penguin Books.
- JANIS, I. L. (1982): *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- JOHNSON-GEORGE, C., SWAP, W. C. (1982): "Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 6.
- JOST, J. T., BLOUNT, S., PFEFFER, J. and HUNYADY, G. (2003): "Fair Market Ideology: its cognitive-motivational underpinnings", *Research in Organizational Behavior*, 25, 53-91.
- JUDGE, T. A. y BRETZ, R. D., Jr. (1992): "Effects of work values on job choice decisions", *Journal of Applied Psychology*, 77.

- JUDGE, T. A. y PICCOLO, R. F. (2004): "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity" *Journal of Applied Psychology*, 89.
- KANG, M. y KIM, Y. (2010): "A Multilevel View on Interpersonal Knowledge Transfer", *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 61(3).
- KENDRICK, D. T. and FUNDER, D. C. (1988): "Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate", *American Psychologist*, 43(1).
- KRAMER, M. y PORTER, M. (01-02/2010): "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*.
- LEWICKI, R. J., y BUNKER, B. B. (1995): "Trust in relationships: A model of trust development and decline", *Conflict, cooperation, and justice*, en B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- LEWIN, K. (1945): "The research centre for Group dynamics at Massachusetts Institute of Technology", *Sociometry*, 8:126-135.
- LLANO, A. (1988): *La nueva sensibilidad*. Ed. Espasa Calpe, Col. Universidad, Madrid.
- LLANO, A. (2004): "La cultura como proyecto". *Nuestro tiempo*, marzo, Universidad de Navarra, Pamplona. https://today.duke.edu/2012/08/potiq?inf_contact_key=f274f80dbd1c23f4aafd5da70e86c1229426413974c29dd1413c91bbda2f65ce
- LÓPEZ DE PEDRO, J.M. y LOSTAO BOYA, E. ((Abril 2000): "La filosofía moral y la propuesta de Amitai Etzioni en la nueva regla de oro", *Arbor* CLXV.
- LÓPEZ-JURADO, M. (2010): *La decisión correcta*, Desclée de Brouwer
- LOZANO, J. (19/04/2018): "Dos expertos alertan de las terribles consecuencias de la pornografía, una adicción tabú y creciente", *Religión en Libertad*.
- LUHMANN, L. (1979): *Trust and Power*, Wiley.
- LUPO, C (julio-septiembre 2015): "La pornografía en internet", *Nuestro tiempo*, nº699, Universidad de Navarra.

- LYONS, S. T. HIGGINS, C. A. y DUXBURY, L. (2009): "Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis", *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job.658
- MacINTYRE, A. (1981): *After virtue*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- MACKEY, J. y SISODIA, R. (2016): Capitalismo consciente (Gestión del conocimiento), Empresa Activa.
- MARCH, J. G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" *Organization Science*, 2, 1, pp. 71-87.
- MARCH, J. G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning" *Organization Science*, 2, 1.
- MASTEN, A. S., HUBBARD, J. J., GEST, S. D., TELLEGEN, A., GARMEZY, N., y RAMIREZ, M. (1999): "Competence in the context of adversity: Pathways to reliance and maladaptation from childhood to late adolescence, *Development and Psychopathology*, 11: 143-169.
- MAYER, D. M., KUENZLI, M., GREENBAUM, R., BARDES, M., SALVADOR, R. (2009): "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, pp. 1-13;
- BASS, B. M., WALDMAN, D. A., AVOLIO, B. J. y WEBB, M. (1987): "Transformational leadership and the falling dominoes effect", *Group and Organization Studies*, 12, 73-87.
- McFARLIN, D. B., y SWEENEY, P. D. (1992): "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, 35.
- MELÉ, D., CASTELLÁ, J.M. (Eds.) (2010): *El desarrollo humano integral*, Iter.
- MERLEAU-PONTY, M. (1945): *Phénoménologie de la perception*, Éditions Gallimard, 1945.
- MERTON, R.K. (1968): *Social Theory and Social Structure*, The Free Press.
- MEYER, L. (27/03/2018): "La economía no tiene en cuenta el planeta en que vivimos", Ethic.es.

- MIRÓ I ARDÉVOL, J. (2014): *La sociedad desvinculada, Fundamentos de la crisis y necesidad de un nuevo comienzo*, Stella Maris.
- MISZTAL, B.A. (1996): *Trust in Modern Societies*. Cambridge: Polity Press.
- MOKDAD, A. H., MARKS, J. S., STROUP, D. F., y GERBERDING, J. (2004): “Actual Causes of Death in the United States, 2000”, *Journal of the American Medical Association*, 2004, 291 (10), p. 1238-1245, mencionado en MOKDAD, A. H., REMINGTON, P. (2010): “Measuring Health Behaviors in Populations”, *Preventing Chronic Disease*, 2010, 7, 4, A75.
- MOORE, G. (2008): “Re-imagining the morality of Management: a modern virtue ethics approach”, *Business Ethics Quarterly*, 18, 4.
- MORAGAS, M. D. (2010): *Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico*. Tesis doctoral. Universitat Internacional de Catalunya (UIC).
- MORAGAS, M. y CHINCHILLA, N. (26/02/2013): “Las tres efes: feminidad, flexibilidad y familia”, *El Periódico de Catalunya*.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, *Academy of Management Review* 23, Nº 2, pp. 242-266.
- NAHRGANG, J. D., MORGESON, F. P. y ILIES, R. (2008): “The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, pp. 256-266.
- NATIONAL ALLIANCE ON MENTAL ILLNESS, “Depression”, <https://www.nami.org/learn-more/mental-health-conditions/depression>.
- NATIONAL ORGANIZATION FOR MARRIAGE, <https://nationformarriage.org/>.
- NICKEL, S. (06/03/2018): “7 simple ways to motivate your employees”, TINYpulse, blog, <https://www.tinypulse.com/blog/7-simple-ways-to-motivate-your-employees>.
- NUSSBAUM, M. C. (2008): *Paisajes del pensamiento: la inteligencia de las emociones*, Paidós, Barcelona, p. 434.
- OXFAM, (2017): “Una economía para el 99%”, Autora: Deborah Hardoon.

- PALANSKI, M. E. and YAMMARINO, F. J. (2009): “Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework, *The Leadership Quarterly*, 20;
- PAPA FRANCISCO (2015): *Laudato Si*,
- PARKER, S. K., BINDL, U. K. and STRAUSS, K. (2010): “Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation”, *Journal of Management* 36.
- PAROLINI, J., PATTERSON, K. y WINSTON, B. (2009): “Distinguishing between transformational and servant leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 3.
- PATRICK, F., TEN HAVE, L., y CHEN, W. (2011): “Marriage, Family Structure, and Children’s Educational Attainment”, Marriage and Religion Research Institute.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A (1991): *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones*, Rialp, Madrid, p. 61.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1973): *Anthropology and sociology. A Cybernetical Approach*, IESE Publishing WP nº 6. Revisado en 2007; PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1974): *Organizational Theory: a Cybernetic Approach*, IESE Publishing, WP nº. 5, julio.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1998): *Liderazgo y Ética en la dirección de empresas*, Deusto.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A. y CHINCHILLA, N. (11/1991): “Eficacia social y autocontrol”, IESE Business School, FHN-232, 11/1991.
- PETERSON, C. M. y SELIGMAN, M. E. (2003): “Positive Organizational Studies: Lessons from positive psychology”. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.) Positive organizational scholarship. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- PFEFFER, J. (2010): “Building Sustainable Organizations: The Human Factor”, *Academy of Management Perspectives*, February.
- PFEFFER, J. (2018): Dying for a Paycheck, *How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance — and What We Can Do About It*, Harper Business.

- PFEFFER, J. y VEIGA, J.F. (1999): "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive* 13 (2).
- PIÑUEL ZABALA, I., Barómetro Cisneros VI (2008), <http://www.inakipinuel.com/>.
- PIRSON, M. A. y LAWRENCE, P. R. (2010): "Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift?" *Journal of Business Ethics* 93.
- POLO, L. (2007): *¿Quién es el hombre? Un espíritu en el tiempo*. Madrid. Rialp. 6ª edición.
- POPPER, K (1959): *The Logic of Scientific Discovery*, Logik der Forschung first published 1935 by Verlag von Julius Springer, Vienna, Austria First English edition published 1959 by Hutchinson & Co.
- PUTNAM, R. D. (1993): "The prosperous community: Social capital and public life, *American Prospect*, 13.
- PUTNAM, R. D. (1995): "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy* 6.
- RAWORTH, K. (2018): "Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist", Random House Business, 384 p.
- READE, C. (2001a): "Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization" *International Journal of Human Resource Management*, 12.
- READE, C. (2001b): "Dual identification in multinational corporations: local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization", *International Journal of Human Resource Management*, 12.
- RESNICK, M. D., IRELAND, M. BOROWSKY, I. W. (2004): "Youth violence perpetration: What protects? What predicts? Findings from the National Longitudinal Study of Adolescent Health", *Journal of Adolescent Health* 35.
- RESNICK, M. D., IRELAND, M. BOROWSKY, I. W. (2001): "Adolescent suicide attempts: Risks and protectors, *Pediatrics* 107.

- RIKETTA, M. y VAN DICK, R. (2005): "Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 67.
- ROBERTSON, B. (2015): Holocracia (Gestión del conocimiento), Empresa Activa.
- ROBINSON, K. (01/2007): "Do schools kill creativity?", TED, <https://youtu.be/iG9CE55wbY>.
- ROSSOUW, G. J. (1997): "Business ethics in South Africa", *Journal of Business Ethics*, 16.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., CAMERER, C. (1998): "Not so different after all: a cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23.
- RYFF, C. D. y SINGER, B. (1998): "The contours of positive human health, *Psychological Inquiry*, 9;
- SANCIÑENA ASURMENDI, C. (2004): "El abandono de hogar y el abandono de familia", Perspectivas del derecho de familia en el siglo XXI: XIII Congreso Internacional de Derecho de Familia. ISBN 84-609-3858-1
- SCHENIDER, B., GOLDSTEIN, H. W. y SMITH, D. B. (1995): "The ASA framework: An update, *Personnel Psychology*, 48.
- SELIGMAN, M. E. P. y CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000): "Positive psychology: An introduction", *American Psychologist*, 55.
- SELIGMAN, M. E. P., SCHULMAN, P., DERUBEIS, R. J. y HOLLON, S. D. (1999): "The prevention of depression and anxiety", *Prevention and Treatment*, 2.
- SIMON, H. A. (1985): "Human nature in politics", *American Political Science Review*, 79.
- SIMONS, T. (2002): "Behavioral integrity: The perceived alignment between manager's words and deeds as a research focus", *Organization Science*, 13.
- SIMONS, T. y ROBERSON, Q. (2003): "Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 88, 3.

- SPECTOR, J. M. y DAVIDSEN, P. I. (2006): "How can organizational learning be modeled and measured? Evaluation and Program Planning 29.
- STAW, B. M. y BARSADÉ, S. G. (1993): "Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser versus happier-and-smarter hypotheses", *Administrative Science Quarterly*, 38.
- SUTCLIFFE, K. M. y VOGUS, T. J. (2003): "Organizing for resilience", in K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*: 94-110. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- TEECE, D. J., PISANO, G., y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Strategic Management Journal*, 18: 7.
- UNITE, United Nations Secretary General's Campaign to End Violence Against Women, "Violence Against Women, The Situation", 2011, <http://endviolence.un.org/>.
- UNODC (2014): General metadata on victimization surveys/ victimization modules conducted. https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/crime/Data_and_Metadata_from_Crime_Victimization_Surveys_2004-2014.xlsx.
- VAN DICK, R., CHRIST, O., STELLMACHER, J, WAGNER, U., AHLWEDE, O., GRUBBA, C, HAUPTMEIER, M., HOHFELD, C., MOLTZEN K., y TISSINGTON, P. A. (2004): "Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction", *British Journal of Management*, 15.
- VANDANA, S. (24/01/2018): "La comida se ha vuelto anticomida, porque es de mentira", PlayGround, https://www.playgroundmag.net/food/vandana-shiva-mujeres-maestras-mundo-futuro_26473231.html.
- VARDI, Y. y WEITZ, E. (2002): "Using the theory of reasoned action to predict organizational misbehavior", *Psychological Reports*, 91.
- VAUX HALLIDAY, S. (2003): "Which Trust and When? Conceptualizing Trust in Business Relationships Based on context and Contingency", *The International Review or Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, 4.
- WALLERSTEIN, J., y KELLY, J. (1980): *Surviving the Breakup: How Children and Parents Cope with Divorce*, and *Second Chances: Men, Women and Children a Decade after Divorce*.

- WALSH, D. (15/03/2018): "The Workplace Is Killing People and Nobody Cares", Stanford Graduate School of Business, *Insights*.
- WEICK, K. E. (1993): "The collapse of sense making in organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38.
- WEINER, N. O. (1993): *The harmony of the soul: Mental health and moral virtue reconsidered*, Albany, NY: State University of New York Press.
- WICKS, A.C., BERMAN, S.L. Y JONES, T.M. (1999): "The Structure of Optimal Trust: Moral and strategic Implications", *Academy of Management Review*, 24, 1.
- WINTER, S. G. (2003): "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal* 24.
- WOJTYLA, K. (1982): *Persona y acción*, BAC, Madrid.
- WONG, S.S. and FONG BOH, W. (2010): "Leveraging the ties of others to build a reputation for trustworthiness among peers", *Academy of Management Journal* 53, 1.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION, "Depression", <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs369/>.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION, "Suicide Data", http://www.who.int/mental_health/prevention/suicide/suicideprevent/.
- WRIGHT, T. A. y CAMPBELL QUICK, J. (2009): "The role of positive-based research", *Journal of Organizational Behavior*, 30.
- YEPES, R. y ARANGUREN, J. (1998): *Fundamentos de Antropología*, Eunsa, Pamplona.
- YOUNGBLADE, L. M., THEOKAS, C., SCHULENBER, J. et al. (2007): "Risk and promotive factors in families, schools, and communities: A contextual model of positive youth development in adolescence", *Pediatrics*, 119 (Supplement 1): S47-53).
- ZHENG, W. (2010): "A Social Capital Perspective of Innovation from Individuals to Nations: Where is Empirical Literature Directing Us?" *International Journal of Management Review*, Journal Compilation, (2008) Blackwell Publishing Ltd, MA, USA and British Academy of Management. Published by Blackwell Publishing Ltd..

Merton, 1968: 188. “Elder abuse”, World Health Organization, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs357/>

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

“The Legatum Prosperity Index”, Legatum Institute, <https://li.com/> y <http://www.prosperity.com>

“World Happiness Report”, United Nations, <http://worldhappiness.report/>.

“Worldwide Abortion Statistics” http://abort73.com/abortion_facts/worldwide_abortion_statistics/

[http://conf.montreal-protocol.org/meeting/mop/mop30/presession/Background-](http://conf.montreal-protocol.org/meeting/mop/mop30/presession/Background-Documents/SAP-2018-Assessment-ES-October2018.pdf)

[Documents/SAP-2018-Assessment-ES-October2018.pdf](http://conf.montreal-protocol.org/meeting/mop/mop30/presession/Background-Documents/SAP-2018-Assessment-ES-October2018.pdf)

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

<https://ethic.es/2018/10/onu-calentamiento-global-1-5-grados/>

<https://ethic.es/2018/11/capa-de-ozono-recupera-onu/>

https://m.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papaf-rancesco_20150524_encyclica-laudato-si_it.pdf

<https://www.actividadeseconomicas.org/2018/05/consumismo.html>

<https://www.nationalgeographic.com/culture/2018/11/kara-cooney-queens-ofegypt-women-rule-the-world>

https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp-economy-for-99-percent-160117-es.pdf.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf>.

Laudatio y Discurso de contestación por el Académico de Número

EXCMO. SR. DR. FRANCESC GRANELL TRIAS



EXCMO. SR. DR. FRANCESC GRANELL TRIAS

Excmo Sr Presidente
Excmos e Ilustrísimos Sres Académicos
Señoras y Señores

Como es tradicional en las contestaciones a los discursos de ingreso en nuestra Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras debo empezar por dar las gracias a la Junta de Gobierno por haberme encomendado la tarea de responder al discurso de ingreso de un nuevo académico como ya lo he hecho en tres ocasiones anteriores: las de ingreso de los académicos Oscar Ribas, José Angel Gurría y Jesús Lizcano.

Vaya, pues, mi agradecimiento por poder dar la bienvenida a nuestra Institución a una nueva académica que contribuirá a dar nuevos horizontes a la labor que venimos realizando, tanto en nuestra sede barcelonesa –como única Real Academia del Instituto de España domiciliada en la Ciudad Condal- como en otros lugares de España y el extranjero en los que la RACEF viene realizando actividades.

Siguiendo la pauta que es habitual en estas ocasiones voy a empezar glosando la personalidad de la Académica que hoy recibimos en nuestra Real Corporación para luego comentar el discurso de ingreso que ha pronunciado valorando su contenido y sus principales enseñanzas.

UN CURRICULUM DENSO

La Doctora Nuria Chinchilla Albiol, que hoy se incorpora a nuestra Real Institución como Académica Correspondiente para Cataluña, nació en Barcelona el 26 de septiembre de 1960, pero, como ella dice, tiene de hecho solamente 40 años pues sobrevivió hace dichos años a un gravísimo accidente de tráfico cuando iba conduciendo una motocicleta en una carretera de la Costa Brava. El signo zodia-

cal Libra nos dice que es una persona amable, justa, buena consejera y excelente inspiradora de nuevas ideas.

La profesora Chinchilla está casada y es madre de una hija de, ahora, 29 años, que se llama Nuria pero que gusta de ser llamada Beibi y que, seguramente por los quehaceres que vió a su madre desde su temprana edad, se ha formado como médico psiquiatra y psicoterapeuta.

Nuria Chinchilla se licenció en Derecho por la Universidad de Barcelona en 1982, pasando luego a ampliar estudios en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) al que se ha vinculado hasta hoy y en donde ha ido avanzando hacia altos niveles de excelencia académica: Master en Business Administration en 1984, Doctorado en Business Administration en 1993 y Doctorado en Economía en 1994.

Además realizó el Programa Ejecutivo en Cambio Organizacional en la Universidad de Stanford en 1986 y de Perspectivas Estratégicas en Gestion de Organizaciones sin fines de lucro en en la Universidad de Harvard en 1995 en donde, por cierto, coincidió con otro español y ahora académico de nuestra RACEF y presidente de la Fundación Bancaria La Caixa, que estaba siguiendo, otro curso en la misma universidad: Isidro Fainé.

Estas titulaciones académicas han determinado que desde 1984 sea profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la cátedra “Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera” de Mujer y Liderazgo. Desde 1992 hasta hoy ha sido directora académica de los Programas enfocados del IESE: Coaching, Gestión del Tiempo, Dirección por competencias, Mujer y liderazgo y Responsabilidad Familiar Corporativa y Mujeres en Consejos de Administración, con ediciones en Miami, además de impartir clases en los Programas Ejecutivos, los Programas de Doctorado y los Programas de Profesorado internacional tanto en el IESE como en varias escuelas de negocios de Latinoamérica y Asia.

Anteriormente se desempeñó, también, académicamente, como Miembro de la Unidad Docente “Análisis de Situaciones de Negocios” y como profesora y directora del Programa Internacional para Países de Europa del Este, también del IESE, en el momento en que, tras la Caída del Telón de Acero, los países exso-

cialistas iniciaban la transformación desde una economía planificada hacia una economía de mercado con el apoyo del programa europeo PHARE y del Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, lo cual permitiría que se fueran integrando plenamente en la Unión Europea a partir del 2004.

Cometería una grave omisión si no añadiera que la profesora Chinchilla ha sido la fundadora y directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE desde donde se promueve la conciliación Empresa-Familia y el empoderamiento de la mujer.

En su capacidad de enseñante y en las facetas de Asesora de Alta dirección, speaker en eventos y autora de libros y casos de estudio tiene una gran actividad en defensa de los valores y la ética en los negocios al tiempo que regenta la IESE Women in Leadership (I-WIL) que agrupa a mujeres ejecutivas miembro de Consejos de administración en todo el mundo creando redes de complicidad y aprendizaje entre pares.

Su actividad la lleva a participar en la Gala Mujeres con Talento que promueve y da visibilidad al trabajo y la creatividad de las mujeres en ámbitos tales como el arte y la creación, la gastronomía, la empresa y la innovación. Además viene organizando en el IESE los desayunos y almuerzos de trabajo “Women in Leadership” y coparticipa en la edición anual del “Índice IESE-Women en Leadership de liderazgo femenino” que sintetiza lo logrado por las mujeres de los 34 países de la OCDE en los terrenos del liderazgo personal, el liderazgo político, el liderazgo empresarial y el liderazgo social.

En este índice, en el que los países nórdicos ocupan las primeras posiciones y Turquía, Japón y Corea del Sur las de cola, España ocupa la octava plaza habiendo mejorado en los últimos tiempos como consecuencia, sobre todo, de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo “para la igualdad efectiva de mujeres y hombres” que en un largo texto incluye la mayoría de los postulados defendidos por la profesora Chinchilla en sus trabajos y actuaciones: tutela contra la discriminación de sexos, acoso por razón de sexo, discriminación por embarazo o maternidad, tutela judicial efectiva, políticas públicas para la igualdad de oportunidades y conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Todo ello en desarrollo del artículo 14 de la Constitución Española que proclama el derecho a la igualdad y a la no discrimi-

nación por razón de sexo y en base a las recomendaciones al respecto de la Asamblea General de las Naciones Unidas y la Conferencia sobre la Mujer de Pekín y el Tratado de Amsterdam de la Unión Europea de 1999 a lo que hoy tendríamos que incorporar el quinto de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas con la mirada puesta en el 2030.

Esta acción de la profesora Chinchilla a favor de la igualdad y el empoderamiento de las mujeres -desarrollada además como representante española en el “International Women’s Forum”- ha significado un incentivo para el desarrollo de políticas públicas y para avances en la movilización social a favor de la mujer, pero ello no significa que la doctora Chinchilla esté a favor de la “culpabilización del hombre” que impulsan la “izquierda posmoderna” y las “guerreras feministas” que niegan la biología y culpan al varón de las asimetrías existentes entre los sexos. Hace diez años que el caso “Nuria Chinchilla: the power to change workplaces” (El poder de cambiar los lugares de trabajo) se usa en la Escuela de Negocios de Stanford, en el Curso de “Poder e influencia”.

En reconocimiento de su trabajo, nuestra nueva académica ya en 2001 recibió el Premio FEDEPE a la Mujer Directiva del Año y desde entonces ha recibido numerosos reconocimientos nacionales y extranjeros hasta este ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras que hoy estamos celebrando.

LA TRANSMISION DE IDEAS

A favor de toda esta acción referida a la conciliación trabajo y familia, el coaching, la gestión del tiempo, los conflictos interpersonales, el desarrollo y cambio organizacional, los comités directivos, las empresas familiarmente responsables y el empoderamiento de la mujer, la profesora Chinchilla ha publicado numerosos libros en base a su experiencia docente con sus cursos y contactos empresariales muy especialmente los trabajos en “Liderarme para liderar” y “Coaching directivo” que imparte en el IESE y en base a los numerosísimos asesoramientos y consultorías que ha protagonizado a favor de directivos, empresas y administraciones públicas españolas y extranjeras así como su función como miembro asesor de la Universidad Internacional de Catalunya, los consejos de dirección de las Es-

cuelas Familiares Agrarias y como miembro VIP del Consejo Asesor de la Red Internacional de Mujeres así como sus estudios de caso de empresas tales como HP, Soler, Pirelli, Volkswagen, SEAT, Sanofi, Aventis, Iberdrola, Endesa, Coca Cola España, Novartis o Grupo Mora, entre otros.

El más conocido de todos sus libros es sin duda el “Dueños de nuestro destino” publicado en colaboración con su amiga ahora fallecida Maruja Moragas, que tuvo su primera edición (Ediciones Universidad de Navarra) en 2008, que ha llegado a su cuarta edición y que ha sido traducido a 8 lenguas, entre ellas el ruso, en el que con una visión humanista del liderazgo profundizaron, las autoras, en las raíces antropológicas de la persona y la naturaleza humana.

En la colección “Top Ten Business Experts” la profesora Chinchilla ha publicado “La rotación de directivos: comprometidos o involucrados” -Obra premiada por EADA- y ahí quedan su “Criterios de decisión en los procesos de selección en España ¿Se discrimina a la mujer? (Fundación ADECCO) o “Lo que deberían saber los directores generales y los profesionales de Recursos Humanos sobre la rotación de directivos (EADA-Gestión 2000).

Su último libro, publicado por Ariel en mayo de 2018 junto a Esther Jimenez y Pilar García Lombradía ha sido “Integrar la vida: liderar con éxito la trayectoria profesional y personal en un mundo global”.

También ha hecho consultoría institucional individual publicando para la Generalitat de Catalunya “Dos profesiones y una familia”.

Junto a estas obras individuales ha publicado no menos de una docena de libros en colaboración con uno o varios autores referidos a la dirección de personal, el equilibrio entre trabajo y familia, la reconciliación, el emprendimiento femenino, el éxito de la mujer, una guía de buenas prácticas de la empresa flexible, los paradigmas del liderazgo o la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en el Área Metropolitana de Barcelona.

Todo ello da un total de 35 capítulos y prólogos de libros y 8 libros en calidad de editora.

Su extensa bibliografía se completa con artículos en revistas y una amplia lista de trabajos para el IESE: 130 casos , 11 notas de profesor , 34 notas técnicas, 13 documentos de trabajo y 20 estudios y monografías. Ya ha disertado en más de 60 ciudades de 4 continentes.

Nuestra nueva académica participa frecuentemente en Congresos referidos a materias de su competencia y pronuncia conferencias en reputados círculos académicos y empresariales tanto en España como en otros países

Por otra parte, la profesora Chinchilla es muy activa en opiniones y posts en su blog del IESE en donde pasa revista a cuestiones de responsabilidad familiar corporativa, coaching ejecutivo y avances de la mujer en Comités Ejecutivos y Consejos consultivos y de administración y diversos temas agrupados en casi 150 entradas perfectamente sistematizadas. Esta labor le ha valido ser considerada, en , 2017, junto al también profesor de IESE y actual presidente de CaixaBank Jordi Gual, una de las 100 españolas mas influyentes en la red social.

Su blog puede consultarse en <https://blog.iese.edu/nuriachinchilla>

EL CONTENIDO DEL DISCURSO DE INGRESO EN LA RACEF

El discurso de ingreso en la RACEF de Nuria Chinchilla lleva por título “Hacia una economía mas humana y sostenible”. A lo largo de 115 páginas de texto enriquecidas con 293 citas bibliograficas a pie de pagina, 13 páginas de apretada bibliografía y 38 anexos para apoyar la validez de su mensaje con abundantes estadísticas cubriendo aspectos tan diversos como la abstención electoral, el envejecimiento, la fecundidad, las ayudas a la natalidad, migraciones, prostitución, trata de personas, drogas, abortos, suicidios, horarios laborales, matrimonios, divorcios, tipos de hogar, horas de atención a los hijos, maltrato de viejos, violencia de género, número de personas por hogar, obesidad, media de hijos deseados, esperados y reales, renuncias laborales en mujeres madre, liderazgo femenino en

países de la OCDE, presencia femenina en empresas del IBEX, tipos de capital de ser humano, índices de prosperidad y felicidad, tipos de motivación para realizar esfuerzos extras, y tipos de relación según paradigma de persona.

Como podía esperarse de una profesional presentada por España como miembro del “Comité para la eliminación de la discriminación contra la Mujer” de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Nuria Chinchilla nos ha presentado un discurso de ingreso cargado de mensajes internacionalistas que parten de la idea de que si se está luchando contra la contaminación físico/medioambiental debería luchar más de lo que se hace ahora contra la contaminación social, preservando la salud social y la ecología de las familias y las comunidades humanas.

Ello implica completar la lucha contra las catástrofes naturales con la lucha contra las catástrofes antropogénicas que empiezan por la debilitación de la familia natural que debería ser el pilar y corazón de la ecología humana, lo cual impide el desarrollo armónico del ecosistema humano conduciendo a una sociedad desvinculada que lleva a desigualdades sociales, desarraigos y empeoramientos de la salud física y psicológica de las personas lo cual desemboca en abortos, divorcios, suicidios depresiones, adicciones, etc. y en una atención enfermiza a referentes consumistas, a relaciones pobres e infrecuentes y a un hombre líquido adicto al móvil (nomofobia) y alejado de lo que debería ser una persona sana y equilibrada capaz de oxigenar familias, empresas y la propia sociedad.

A partir de aquí la profesora Chinchilla repasa las limitaciones del modelo de “homo economicus” y la necesidad de avanzar hacia comportamientos que se basen en consideraciones éticas, intelectuales y espirituales que nos separen de lo puramente material y animal. Sin virtudes morales –dice- no hay racionalidad.

La inteligente construcción de Chinchilla parte de la persona equilibrada como epicentro del triángulo de la conciliación que permite llegar al triángulo de la sostenibilidad con las tres esferas de la vida: la familia sólida basada en el matrimonio, trabajo y empresa productiva con ambiente virtuoso que permita no discriminar a la mujer-madre, que atienda a las necesidades de los empleados prestados por sus respectivas familias y, finalmente, la sociedad sostenible que

permita promover la creación de empresas competitivas -por su buen ambiente de trabajo- socialmente responsables y excluya la creación de negocios no éticos que no permitan que cada persona viva de manera digna.

Nuestra nueva Académica culmina su reflexión llamando nuestra atención sobre los condicionamientos que debe cubrir el sistema educativo para crear jóvenes sanos, competentes y con capacidad cívica atendiendo a sus roles político (como votante), económico (como consumidor responsable) y social (como participante en una sociedad justa y solidaria).

Para esto hay, nos dice, que revitalizar la política huyendo de la dictadura del relativismo y construyendo una cultura que concilie razón y corazón, que respete la mujer, que desarrolle postulados éticos y sostenibles y que permita cambiar hacia un modelo de economía circular respetuosa con el medio ambiente por el trabajo de líderes empresariales que eviten la contaminación social que tiene elevados costes en términos de seguridad social y atención psicológica al individuo. Se trata de vertebrar un nuevo paradigma saliendo de la senda equivocada del economicismo y que se base en el humanismo, la empresa y la sociedad para el logro de la felicidad y el bienestar.

De esta manera, concluye, al igual que queremos restablecer el ciclo sostenible para el Planeta Tierra hay que ayudar a la recuperación de personas y a través de ellas la de empresas y de la sociedad en su conjunto. En este sentido, nos dice, los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS 2030 son un buen hilo conductor hacia un capitalismo consciente capaz de crear una economía humana, sana y sostenible que debería responder a lo que denomina las 5 F: feminidad, familia, flexibilidad, fidelidad a los compromisos y fraternidad integrando siempre al otro en la adopción de las propias decisiones.

Creo que el mensaje de Nuria Chinchilla forjado a lo largo de su vida académica y profesional y en su discurso de ingreso en nuestra RACEF es el de recuperación de los valores humanísticos occidentales en contra del mundo contestatario y egoísta que nos han traído los populismos y los nacionalismos y que no reconocen, además, algunos países que no asumen, siquiera, los compromisos que han incluso aceptado de manera hipócrita en conferencias y programas de las Naciones Unidas.

Para salir de la crisis actual y volver a los contenidos de la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948- ahora atacados por progresismos libertarios occidentales y por los estados de la Organización de Cooperación islámica que querría implantar la Sharia- necesitamos ética, recuperación de valores y capacidad para luchar contra la injusticia y las desigualdades a partir de una familia sólida y una empresa que asuma los principios de la responsabilidad social corporativa.

Quiero concluir, Sr. Presidente, Académicos, Señoras y Señores, afirmando que el discurso de ingreso pronunciado por la profesora Chinchilla merece el reconocimiento de la RACEF y de todos los que total o parcialmente compartimos sus puntos de vista y reflexiones y tanto por su contenido como por la brillantez con la que la nueva académica nos ha descrito un mundo complejo y parcialmente deshumanizado que ha adornado con un fuerte contenido analítico expresivo de una alta sensibilidad por lo social y por lo trascendente.

Por todo ello acabo felicitando y dando la bienvenida a la RACEF a la nueva académica que, estoy seguro, va a contribuir a nuestros trabajos con las ideas que ha ido elaborando en sus últimos treinta años de actividad académica y profesional y que deben permitirnos afrontar la complejidad de muchos de los cambios económicos, sociales y personales actuales de nuestro mundo globalizado y en transición hacia la Cuarta Revolución industrial con todo lo que ella va a suponer en cuestiones de inteligencia artificial, internet de las cosas, robots, relaciones humanas y nuevas perspectivas para que los niveles actuales de tecnología y conocimiento nos permitan luchar contra la pobreza, la desigualdad y la degradación del Planeta.

Muchas gracias por su atención.



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA
DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

*Las publicaciones señaladas con el símbolo  están disponibles en formato PDF en nuestra página web:
<https://racef.es/es/publicaciones>

**R.A.C.E.F. T.V. en  o 

Los símbolos  y  indican que hay un reportaje relacionado con la publicación en el canal RACEF TV

DISCURSOS DE INGRESO, PONENCIAS Y COMUNICACIONES DE ACADÉMICOS

- 1/45 *Preocupación actual por una política de familia y relación con la política económica (Discurso de apertura del curso 1945-1946, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí), 1945.*
- 2/47 *El arancel universal y enciclopédico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Carlos Arniches Barrera, y contestación por el Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí), 1947.*
- 3/48 *Política fiscal y su relación con una organización del Ministerio de Hacienda (Conferencia por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Alberto de Cereceda y de Soto), 1948.*
- 4/49 *The scourge of population growth (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Gran Bretaña, Ilmo. Sr. Dr. D. Roy Glenday M.C. y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1949.*
- 5/49 *Ciencias económicas y política económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bélgica, Ilmo. Sr. Don Henry de Lovinfosse, y contestación por el Excmo. Sr. Don Santiago Marimón Aguilera), 1949.*
- 6/49 *Reflexiones sobre la bolsa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Javier Ribó Rius, y contestación por el Excmo. Sr. Don Baldomero Cerdà Richart), 1949.*
- 7/49 *Balmes, economista (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite, y contestación por el Excmo. Sr. Don José María Vicens Corominas), 1949.*
- 8/49 *La entidad aseguradora y la economía y técnica del seguro (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Antonio Lasheras-Sanz, y contestación por el Excmo. Sr. Don Francisco Fornés Rubió), 1949.*
- 9/51 *La obtención y fijación de costes, factor determinante de los resultados (Conferencia pronunciada el 12 de abril de 1951, por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1951.*
- 10/51 *El destino de la economía europea (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Luis Olariaga y Pujana), 1951.*
- 11/51 *Hacendística de Corporaciones Locales (Conferencia por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1951.*
- 12/52 *La productividad en los negocios (Texto de las Conferencias del VI Ciclo pronunciadas durante el Curso 1950-51 por los Académicos Numerarios, Excmos. Sres. Don Jaime Vicens Carrió, Don José Gardó Sanjuan, Don José M.^a Vicens Corominas, Don Juan Casas Taulet y Don Ricardo Piqué Batlle), 1952.*
- 13/52 *Problemas de política fiscal (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Saura Pacheco), 1952.*
- 14/53 *Las amortizaciones y el fisco (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Prados Suárez), 1953.*

- 15/54 *La contabilidad y la política económica empresarial (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch, y contestación por el Excmo. Sr. Don Ricardo Torres Sánchez), 1954.*
- 16/54 *El gravísimo problema de la vivienda (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Bañares Manso, y contestación por el Excmo. Sr. Don Fernando Boter Mauri), 1954.* 
- 17/54 *El balance de situación (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argentina, Ilmo. Sr. Dr. D. Jaime Nicasio Mosquera), 1954.*
- 18/55 *El control de la banca por el Estado (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1955.*
- 19/55 *El capital, como elemento económico-financiero de la empresa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent, y contestación por el Excmo. Sr. Don José María Vicens Corominas), 1955.*
- 20/55 *El comercio exterior y sus obstáculos, con especial referencia a los aranceles de aduanas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Málaga, Excmo. Sr. Don Manuel Fuentes Irurozqui, y contestación por el Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí), 1955.*
- 21/56 *Lo económico y lo extraeconómico en la vida de los pueblos (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Barcelona, Ilmo. Sr. Dr. D. Román Perpiñá Grau), 1956.* 
- 22/57 *En torno a un neocapitalismo (Discurso de apertura del Curso 1957-1958, el 22 de diciembre de 1957, pronunciada por el Excmo. Sr. D. Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1957.* 
- 23/58 *Nuevas tendencias hacia la unidad económica de Europa (Conferencia por el Excmo. Sr. Don Manuel Fuentes Irurozqui), 1958.*
- 24/59 *Estadística, lógica y verdad (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Rvdo. Ilmo. Sr. Don Enrique Chacón Xérica), 1959.*
- 25/59 *Problemas relacionados con la determinación del resultado y el patrimonio (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Holanda, Ilmo. Sr. Don Abraham Goudekot), 1959.*
- 26/60 *Repercusión de la depreciación monetaria en los seguros mercantiles y sociales, forma de paliarla con la mayor eficacia posible (Conferencia pronunciada el 29 de enero de 1959 por el Ilmo. Sr. Dr. D. Antonio Lasheras-Sanz), 1960.* 
- 27/60 *Modificaciones sustantivas en el Impuesto de Derechos Reales (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José M.^a Sainz de Vicuña y García-Prieto, y contestación por el Excmo. Sr. Don José Fernández Fernández), 1960.* 
- 28/60 *Análisis y pronóstico de la coyuntura (Conferencia pronunciada el 14 de enero de 1960, por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1960.*
- 29/60 *Lo social y lo económico en la empresa agrícola (Conferencia pronunciada el 21 de enero de 1960, por el Excmo. Sr. Don Ricardo Torres Sánchez), 1960.* 

- 30/60 *Un nuevo balance. Contribución al estudio de la financiación empresarial* (Conferencia por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1960.
- 31/60 *Inflación y moneda* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Cristóbal Massó Escofet, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Rafael Gay de Montellà), 1960.
- 32/60 *Libertad frente a intervención* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Germán Bernácer Tormo), 1960.
- 33/60 *Hacia una mejor estructura de la empresa española* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Luis Urquijo de la Puente), 1960.
- 34/60 *El torbellino económico universal* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Félix Escalas Chamení, y contestación por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1960.
- 35/61 *Contribución de las Ciencias Económicas y Financieras a la solución del problema de la vivienda* (Conferencia pronunciada el 19 de enero de 1960 por el Excmo. Sr. Don Federico Blanco Trías), 1961.
- 36/61 *Horizontes de la contabilidad social* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. José Ros Jimeno), 1961.
- 37/61 *¿Crisis de la Economía, o crisis de la Economía Política?* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Ilmo. Sr. Prof. Ferdinando di Fenizio), 1961.
- 38/61 *Los efectos del progreso técnico sobre los precios, la renta y la ocupación* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Ilmo. Sr. Dr. D. Francesco Vito), 1961.
- 39/62 *La empresa ante su futura proyección económica y social* (Conferencia pronunciada el 16 de diciembre de 1961, por el Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent), 1962.
- 40/62 *Política y Economía* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Excmo. Sr. Dr. D. Manuel Fraga Iribarne), 1962.
- 41/62 *La empresa privada ante la programación del desarrollo económico* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Agustín Cotorruelo Sendagorta), 1962.
- 42/63 *El empresario español ante el despegue de la economía* (Discurso de apertura pronunciado el 13 de enero de 1963 del Curso 1962-63, por el Presidente perpetuo de la Corporación, Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1963.
- 43/63 *La economía, la ciencia humana* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Prof. André Piettre), 1963.
- 44/64 *Teoría y técnica de la contabilidad* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1964.
- 45/65 *Función social de la inversión inmobiliaria* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1965.

- 46/66 *La integración económica europea y la posición de España* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Lucas Beltrán Flórez), Tecnos, 1966.
- 47/66 *Los precios agrícolas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Carlos Caveró Beyard, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Piqué Batlle), 1966.
- 48/66 *Contenido y enseñanzas de un siglo de historia bursátil barcelonesa* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Voltes Bou, y contestación por el Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1966.
- 49/66 *La información económica en la Ley de las Sociedades Anónimas. Su falta de originalidad y rigor científico* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Enrique Fernández Peña), 1966.
- 50/67 *La relación entre la política monetaria nacional y la liquidez internacional* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Grecia, Ilmo. Sr. Dr. D. Dimitrios J. Delivanis), 1967.
- 51/67 *Dinámica estructural y desarrollo económico* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1967.
- 52/67 *Bicentenario del inicio de la industrialización de España* (Texto de las conferencias pronunciadas en el XXII ciclo extraordinario durante el Curso de 1966-67, por el Excmo. Sr. Don Gregorio López Bravo de Castro, Ministro de Industria, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Voltes Bou, Ilmo. Sr. Don Ramón Vilà de la Riva, Excmo. Sr. Don Narciso de Carreras Guiteras; Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent, e Ilmo. Sr. Don Rodolfo Martín Villa, Director General de Industrias Textiles, Alimentarias y Diversas), 1967.
- 53/68 *Los valores humanos del desarrollo* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Luis Gómez de Aranda y Serrano), 1968.
- 54/68 *La integración económica iberoamericana. Perspectivas y realidades* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. José Miguel Ruiz Morales), 1968.
- 55/68 *Ahorro y desarrollo económico* (Conferencia del curso de 1966-1967 de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras por el académico numerario Ilmo. Sr. Dr. Roberto García Cairó), 1967.
- 56/69 *Tipos de inflación y política antiinflacionista* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Emilio Figueroa Martínez), 1969.
- 57/69 *Lo vivo y lo muerto en la idea marxista* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. José Martínez Val), 1969.
- 58/69 *Interrelaciones entre las ciencias económicas, geográficas y sociales* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Barcelona, Ilmo. Sr. Dr. D. Abelardo de Unzueta y Yuste), 1969.
- 59/69 *La inversión extranjera y el dumping interior* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Lérida, Ilmo. Sr. Don Juan Domènech Vergés), 1969.

- 60/70 *La inaplazable reforma de la empresa (Conferencia pronunciada el 21 de abril de 1969 por el Excmo. Sr. Don Luis Bañares Manso)*, 1970. 
- 61/70 *La reforma de la empresa (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Rodríguez Robles)*, 1970. 
- 62/70 *Coordinación entre política fiscal y monetaria a la luz de la Ley Alemana de Estabilización y Desarrollo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Alemania, Excmo. Sr. Dr. D. Hermann J. Abs)*, 1970. 
- 63/70 *Decisiones económicas y estructuras de organización del sector público (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Ferrer-Bonsoms y Bonsoms)*, 1970. 
- 64/70 *El mercado monetario y el mercado financiero internacional, eurodólares y euroemisiones (Trabajo pronunciado en el XXIII Ciclo en el Curso 1968-1969, por el Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán)*, 1970. 
- 65/71 *El honor al trabajo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Pedro Rodríguez-Ponga y Ruiz de Salazar)*, 1971. 
- 66/71 *El concepto económico de beneficio y su proyección fiscal (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Fernando Ximénez Soteras)*, 1971.
- 67/72 *La rentabilidad de la empresa y el hombre (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José Cervera y Bardera, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent)*, 1972. 
- 68/72 *El punto de vista económico-estructural de Johan Akerman (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Luis Pérez Pardo, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde)*, 1972. 
- 69/73 *La política económica regional (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Andrés Ribera Rovira, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Berini Giménez)*, 1973. 
- 70/73 *Un funcionario de hacienda del siglo XIX: José López-Juana Pinilla (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. D. Juan Francisco Martí de Basterrechea, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera)*, 1973. 
- 71/73 *Posibilidades y limitaciones de la empresa pública (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Juan José Perulles Bassas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Lluch Capdevila)*, 1973. 
- 72/73 *Programa mundial del empleo (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán)*, 1973. 
- 73/73 *La autonomía municipal: su base económico-financiera (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Juan Ignacio Bermejo Gironés, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite)*, 1973. 

- 74/73 *El entorno socio-económico de la empresa multinacional (Discurso inaugural del Curso 1972-1973, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1973.* 
- 75/73 *Comportamiento de los Fondos de Inversión Mobiliaria, en la crisis bursátil del año 1970 (Discurso inaugural del Curso 1970-1971 pronunciado el 10 de noviembre de 1970, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1973.*
- 76/74 *En torno a la capacidad económica como criterio constitucional de justicia tributaria en los Estados contemporáneos (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde), 1974.* 
- 77/74 *La administración de bienes en el proceso (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Miguel Fenech Navarro, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Pedro Lluch Capdevila), 1974.* 
- 78/75 *El control crítico de la gestión económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Ilmo. Sr. Dr. D. Emilio Soldevilla García), 1975.* 
- 79/75 *Consideraciones en torno a la inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1975.* 
- 80/75 *En torno a un neocapitalismo (Discurso pronunciado en la sesión inaugural del Curso 1957-1958 por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1975.*
- 81/76 *La crisis del petróleo (1973 a 2073) (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Trías Fargas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José María Berini Giménez), 1976.* 
- 82/76 *Las políticas económicas exterior y fiscal (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Emilio Alfonso Hap Dubois, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Juan José Perulles Bassas), 1976.* 
- 83/76 *Contribución del cooperativismo a la promoción social (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Tarragona, Ilmo. Sr. Don Juan Noguera Salort), 1976.*
- 84/76 *Inflación y evolución tecnológica como condicionantes de un modelo de gestión (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Carlos Cubillo Valverde), 1976.*
- 85/76 *Liquidez e inflación en el proceso microeconómico de inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1976.* 
- 86/76 *El ahorro y la Seguridad Social versus bienestar general (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Valentín Arroyo Ruipérez), 1976.*
- 87/76 *Perspectivas de la economía mundial: el comienzo de una nueva era económica (Texto de las ponencias presentadas a las Jornadas de Estudios celebradas los días 12, 13 y 14 de mayo de 1975), 1976.* 

- 88/77 *Consideraciones sobre la capacidad económica y financiera de España (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Juan Miguel Villar Mir)*, 1977. 
- 89/77 *Las cajas de ahorros de los países de la C.E.E. y comparación con las españolas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Miguel Allué Escudero)*, 1977.
- 90/78 *Reflexion sur structuration du monde actuel (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Don Jean Joly)*, 1978.
- 91/78 *Sistema fiscal y sistema financiero (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Francisco Javier Ramos Gascón, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Verdú Santurde)*, 1978.
- 92/78 *Sobre el análisis financiero de la inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y Miguel)*, 1978. 
- 93/78 *Mito y realidad de la empresa multinacional (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mariano Capella San Agustín, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera)*, 1978. 
- 94/78 *El ahorro popular y su contribución al desarrollo de la economía española (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José M.ª Codony Val, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch)*, 1978 
- 95/79 *Consideraciones sobre la transferencia de tecnología (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José Cervera Bardera)*, 1979. 
- 96/79 *Aspectos económicos y fiscales de la autonomía (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Laureano López Rodó, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Andrés Ribera Rovira)*, 1979. 
- 97/80 *Hacia la normalización contable internacional (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Noguero Salinas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch)*, 1980.
- 98/80 *El balance social: integración de objetivos sociales en la empresa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Enrique Arderiu Gras, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa)*, 1980. 
- 99/80 *La IVª directriz de la C.E.E. (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Portugal, Ilmo. Sr. Don Fernando Vieira Gonçalves da Silva, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch)*, 1980.
- 100/81 *El crecimiento del sector público como tránsito pacífico de sistema económico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Alejandro Pedrós Abelló, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Trías Fargas)*, 1981. 
- 101/81 *Función de la fiscalidad en el actual momento de la economía española (Discurso inaugural del Curso 1981-1982, pronunciado el 6 de octubre de 1981, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres)*, 1981. 

- 102/82 *Sistema financiero y Bolsa: la financiación de la empresa a través del Mercado de Valores (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Mariano Rabadán Fornies, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán), 1982.* 
- 103/82 *La empresarialidad en la crisis de la cultura (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1982.* 
- 104/82 *El sentimiento de Unidad Europea, considerando lo económico y lo social. Factores técnicos necesarios para la integración en una Europa unida y armónica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Wenceslao Millán Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1982.* 
- 105/82 *Insolvencia mercantil (Nuevos hechos y nuevas ideas en materia concursal) (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Miguel Casals Colldecarrera, y contestación por el Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa), 1982.* 
- 106/82 *Las sociedades de garantía recíproca, un medio para la financiación de las PME (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Pedro Castellet Mimó, y contestación por el Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent), 1982.* 
- 107/82 *La economía con la intencionalidad científica y la inspiración termodinámica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Dr. D. François Perroux, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1982.*
- 108/83 *El ámbito representativo del órgano de administración de la S.A. (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Josep M.^a Puig Salellas, y contestación por el Académico, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Polo Díez), 1983.* 
- 109/83 *La planificación en época de crisis en un sistema democrático (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. José Barea Tejeiro, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel), 1983.* 
- 110/83 *El hecho contable y el derecho (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.^a Fernández Pirla, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1983.* 
- 111/84 *Poder creador del riesgo frente a los efectos paralizantes de la seguridad (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Rafael Termes y Carreró, y contestación por el Académico, Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez), 1984.* 
- 112/84 *Stabilité monétaire et progrès économique: les leçons des années 70 (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. D. Raymond Barre, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1984.*
- 113/85 *Le chemin de l'unification de l'Europe dans un contexte non-europeen, économique et politique plus vaste (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Suiza, Excmo. Sr. Don Adolf E. Deucher, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1985.*

- 114/85 *Keynes y la teoría económica actual (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Joan Hortalà i Arau, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Trías Fargas), 1985.* 
- 115/86 *La contribución de J. M. Keynes al orden monetario internacional de Bretton Woods (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Ramón Álvarez Rendueles, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José María Fernández Pirla), 1986.* 
- 116/86 *Dirección de empresas y estrategia: algunas analogías. Sun. Tzu, organismos vivos, y quarks (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Estados Unidos, Ilmo. Sr. Don Harry L. Hansen, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1986.*
- 117/87 *Aspectos económicos del urbanismo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Girona, Ilmo. Sr. Don Jordi Salgas Rich, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Berini Giménez), 1987.* 
- 118/89 *La contabilidad empresarial y los principios de contabilidad generalmente aceptados (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Valencia, Ilmo. Sr. Dr. D. Manuel Vela Pastor, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1989.* 
- 119/89 *Europa y el medio ambiente (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Holanda, Excmo. Sr. Dr. D. Jonkheer Aarnout A. Loudon, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1989.* 
- 120/89 *La incertidumbre en la economía (paradigmas, tiempo y agujeros negros) (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Ubaldo Nieto de Alba, y contestación por el Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez), 1989.* 
- 121/91 *La metodología neoclásica y el análisis económico del derecho (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Navarra, Ilmo. Sr. Dr. D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel), 1991.* 
- 122/91 *La ética en la gestión empresarial (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1991.* 
- 123/91 *Europa, la nueva frontera (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Islas Baleares, Excmo. Sr. Don Abel Matutes Juan, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 1991.* 
- 124/91 *Rentabilidad y creación de valor en la empresa (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Asturias, Ilmo. Sr. Dr. D. Álvaro Cuervo García, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez), 1991.* 
- 125/91 *La buena doctrina del profesor Lucas Beltrán (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Coronas Alonso, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1991.* 

- 126/91 *La industria de automoción: su evolución e incidencia social y económica* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Rafael Muñoz Ramírez, y contestación por el. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1991. 
- 127/91 *Las reacciones del derecho privado ante la inflación* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Laureano López Rodó), 1991. 
- 128/92 *Perfeccionamiento de la democracia* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Salvador Millet y Bel, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1992. 
- 128a/92 *Perfeccionament de la democràcia* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Salvador Millet y Bel, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1992.
- 129/92 *La gestión de la innovación* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.^a Fons Boronat, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Manuel de la Torre y de Miguel), 1992. 
- 130/92 *Europa: la nueva frontera de la banca* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bélgica, Excmo. Sr. Dr. D. Daniel Cardon de Lichtbuer, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Rafael Termes Carreró), 1992. 
- 131/92 *El Virrey Amat: adelantado del libre comercio en América* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Casajuana Gibert, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1992. 
- 132/92 *La contabilidad como ciencia de información de estructuras circulatorias: contabilidad no económica* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Andalucía, Ilmo. Sr. Dr. D. José María Requena Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch), 1992. 
-  133/92 *Los títulos que emite la empresa y la teoría del precio de las opciones* (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Valencia, Ilma. Sra. Dra. Doña Matilde Fernández Blanco, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1992.
- 134/92 *Liderazgo y progreso económico* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1992.  (texto en catalán)
- 135/93 *Control jurisdiccional de la actividad financiera* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Enrique Lecumberri Martí, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Pifarré Riera), 1993. 
- 136/93 *Europa y España: la lucha por la integración* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1993. 
- 137/94 *El impacto de la crisis en la economía balear* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Islas Baleares, Ilmo. Sr. Dr. D. Francisco Jover Balaguer, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres), 1994. 

- 138/94 *Las inquietudes de Europa. reflexiones, sugerencias y utopías (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José-Ángel Sánchez Asiaín, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat)*, 1994. 
- 138a/94 *Cotización, duration y convexidad (Comunicación del académico de número Excmo. Sr. Dr. D. M. Alfonso Rodríguez Rodríguez. Barcelona)*, 1994. 
- 139/95 *El debate librecambio-protección a finales del siglo XX (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Granell Trías, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón)*, 1995. 
- 140/95 *De la contabilidad de los propietarios a la contabilidad de los empresarios (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Carlos Mallo Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Goxens Duch)*, 1995. 
- 141/95 *Economie, Europe et Espagne (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. D. Valéry Giscard d'Estaing, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat)*, 1995. 
- 142/95 *Rentabilidad y estrategia de la empresa en el sector de la distribución comercial (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Andalucía, Ilmo. Sr. Dr. D. Enrique Martín Armario, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan)*, 1995. 
- 143/95 *Globalización de la empresa e integración de los enfoques no organizativos en la dirección (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja)*, 1995. 
- 143a/95 *Análisis dinámico de la TIR (Comunicación del académico de número Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez. Barcelona)*, 1995. 
- 144/96 *Las cajas de ahorro españolas: por un modelo dinámico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Aragón, Ilmo. Sr. Don José Luis Martínez Candial, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández)*, 1996. 
- 145/96 *Situación actual del derecho concursal español (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Jorge Carreras Llansana, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Laureano López Rodó)*, 1996. 
- 146/96 *El desapoderamiento del deudor, sus causas y efectos en visión histórica, actual y de futuro (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Luis Usón Duch, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz)*, 1996. 
- 147/96 *Balance hidráulico e hídrico de Cataluña para intentar optimizar los recursos y conseguir la máxima y más económica descontaminación del medio ambiente (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Daniel Pagès Raventós, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández)*, 1996. 
- 148/96 *El euro (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Carles A. Gasòliba i Böhm, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández)*, 1996. 

- 149/97 *El sistema contable en la empresa española: de la contabilidad fiscal al derecho contable a través de la imagen fiel* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Poch Torres, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó), 1997.   
- 150/97 *Incentivos fiscales a la inversión en la reforma del impuesto sobre sociedades* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Extremadura, Ilmo. Sr. Don Mario Alonso Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres), 1997. 
- 151/97 *Notas preliminares al tratamiento de la inversión: límites al principio de substitución en economía* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Bricall Masip, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 1997. 
- 152/97 *Aportaciones del régimen jurídico-contable al derecho concursal* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Ilmo. Sr. Don Fernando Gómez Martín, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Magín Pont Mestres), 1997. 
- 153/98 *Los Herrero: 150 años de banca a lo largo de cinco generaciones* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Asturias, Ilmo. Sr. Dr. D. Martín González del Valle y Herrero, Barón de Grado, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1998. 
- 154/98 *Perspectivas de la Unión Monetaria Europea* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Alemania, Ilmo. Sr. Dr. D. Juergen B. Donges, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1998. 
- 155/98 *La incertidumbre fiscal. Reflexiones sobre la legalidad y legitimidad del sistema tributario español* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Claudio Colomer Marqués, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 1998. 
- 156/98 *La II República y la quimera de la peseta: La excepción Carner* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan Tapia Nieto, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1998. 
- 157/98 *Reflexiones sobre la internacionalización y globalización de la empresa: los recursos humanos como factor estratégico y organizativo* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Sainz Fuertes, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José M.ª Fons Boronat), 1998. 
- 158/99 *Adopción de decisiones en economía y dirección de empresas: problemas y perspectivas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la República de Bielorrusia, Ilmo. Sr. Dr. D. Viktor V. Krasnoproschin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1999. 
- 159/99 *Las organizaciones empresariales del siglo XXI a la luz de su evolución histórica reciente* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 1999. 

- 160/99 *Epistemología de la incertidumbre (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argentina, Ilmo. Sr. Dr. D. Rodolfo H. Pérez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja)*, 1999. 
- 161/99 *De Universitate. Sobre la naturaleza, los miembros, el gobierno y la hacienda de la universidad pública en España (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz)*, 1999. 
- 162/99 *Una historia del desempleo en España (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Antonio Argandoña Rámiz, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan)*, 1999. 
- 163/99 *La concepción de la empresa y las relaciones que la definen: necesidades de pertinencia, de eficacia y eficiencia (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja)*, 1999. 
- 164/00 *Génesis de una teoría de la incertidumbre (Acto de imposición de la Gran Cruz de la Orden Civil de Alfonso X el Sabio al Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja)*, 2000. 
- 165/00 *La empresa virtual en el marco de la sociedad de la información (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Aguer Hortal, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan)*, 2000. 
- 166/00 *Gestión privada del servicio público (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Ricardo Fornesa Ribó, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas)*, 2000. 
- 167/00 *Los libros de cuentas y la jurisdicción privativa mercantil en España. El caso del Consulado de Comercio de Barcelona y su instrucción contable de 1766 (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. Esteban Hernández Esteve, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José M.^a Fernández Pirla)*, 2000. 
- 168/01 *El siglo XX: el siglo de la economía (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Emilio Ybarra Churrua, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas)*, 2001. 
- 169/01 *Problemas y perspectivas de la evaluación y contabilización del capital intelectual de la empresa (Comunicación del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Mario Aguer Hortal en el Pleno de la Academia)*, 2001. 
- 170/01 *La empresa familiar y su mundialización (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Antonio Pont Amenós, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas)*, 2001. 
- 171/01 *Creación de empleo de alto valor agregado: el papel de las sociedades de capital-riesgo en la denominada nueva economía (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Suiza, Excmo. Sr. Don José Daniel Gubert, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Roberto García Cairó)*, 2001. 
- 172/01 *La nueva economía y el mercado de capitales (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan)*, 2001. 

- 173/02 *Gestión del conocimiento y finanzas: una vinculación necesaria* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para La Rioja, Ilmo. Sr. Dr. D. Arturo Rodríguez Castellanos, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2002. 
- 174/02 *El sistema crediticio, las cajas de ahorros y las necesidades de la economía española* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Manuel Pizarro Moreno, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2002. 
- 175/02 *La financiación de la política de vivienda en España con especial referencia a la promoción de la vivienda de alquiler* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. José Antonio Redondo López, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2002. 
- 176/02 *Sobre la crisis actual del conocimiento científico* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Dídac Ramírez Sarrió, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez), 2002. 
- 177/03 *Marruecos y España en el espacio euromediterráneo: desafíos y retos de una asociación siempre pendiente* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Marruecos, Excmo. Sr. Don André Azoulay, y contestación por el Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja), 2003. 
- 178/03 *Marketing, Protocolo y Calidad Total* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bizkaia, Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Javier Maqueda Lafuente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2003. 
- 179/03 *La Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.)* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para La Coruña, Ilmo. Sr. Dr. D. José M.^a Castellano Ríos, y contestación por el Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja), 2003. 
- 180/04 *Información corporativa, opciones contables y análisis financiero* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. D. José Luis Sánchez Fernández de Valderrama, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2004. 
- 181/04 *Los tribunales económico-administrativos: el difícil camino hacia la auténtica justicia tributaria* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Josep M.^a Coronas Guinart, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente), 2004. 
- 182/05 *Las corrientes de investigación dominantes en marketing en la última década* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Enrique Martín Armario, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2005. 
- 183/05 *España y la ampliación europea en una economía global* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Lamo de Espinosa Michels de Champourcin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2005. 
- 184/05 *China en el área geoeconómica y geopolítica mediterránea* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Excmo. Sr. Dr. D. Giancarlo Elia Valori, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alexandre Pedrós i Abelló), 2005. 

- 185/05 *La integración en la UE de los microestados históricos europeos en un contexto de globalización* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el Principado de Andorra, Excmo. Sr. Don Òscar Ribas Reig, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Francesc Granell Trías), 2005. 
- 186/05 *El desarrollo sostenible como soporte básico del crecimiento económico* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Lugo, Ilmo. Sr. Dr. D. José Manuel Barreiro Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2005. 
- 187/06 *De la función de producción agregada a la frontera de posibilidades de producción: productividad, tecnología y crecimiento económico en la era de la información* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Manuel Castells Oliván, y contestación por el Excmo. Sr. Don Juan Tapia Nieto), 2006. 
- 188/06 *El fin de la pobreza: reto de todo economista del siglo XXI* (Discurso de ingreso de la Académica Numeraria, Excmo. Sra. Doña Isabel Estapé Tous, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2006. 
- 189/07 *Problemática jurídica de las llamadas leyes de acompañamiento presupuestario del Estado* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Melilla, Excmo. Sr. Don Julio Padilla Carballada, y contestación por el Excmo. Sr. Don Enrique Lecumberri Martí), 2007. 
- 190/07 *Sur les «successions coexistentes» au tournant des millénaires. Quelques réflexions épistémologiques* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Rumania, Excmo. Sr. Dr. D. Tudorel Postolache, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Josep Casajuana Gibert), 2007. 
- 191/07 *Economía y financiación de la educación* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Ricardo Díez Hochleitner, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2007. 
- 192/07 *Mediterraneo e civiltà della terra* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Excmo. Sr. Dr. D. Alessandro Bianchi, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2007. 
- 193/07 *L'Union européenne et la mondialisation du droit* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Túnez, Ilmo. Sr. Dr. D. Abderraouf Mahbouli, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Josep Casajuana Gibert), 2007. 
- 194/08 *Corte Penal Internacional. Posición del Gobierno de algunos Estados respecto a su jurisdicción* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la República de Chile, Ilmo. Sr. Dr. D. Juan Guzmán Tapia, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente), 2008. 
- 195/08 *Monetary Policy Issues in an emerging economy. The case of Romania* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Rumania, Ilmo. Sr. Dr. D. Mugur Isarescu, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2008. 
- 196/08 *Los procesos de creación de empresas* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Javier Maqueda Lafuente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2008. 

- 197/08 *Neuroeconomics: from homo economicus to homo neuroeconomicus* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Polonia, Ilmo. Sr. Dr. D. Janusz Kacprzyk, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Mario Aguer Hortal), 2008. 
- 198/08 *Le bicaméralisme dans les démocraties parlementaires* (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Bélgica, Excmo. Sra. Dra. Janine Delruelle-Ghobert, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2008. 
- 199/08 *El ámbito financiero de las políticas públicas de vivienda: la necesaria convergencia en Europa* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Antonio Redondo, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Camilo Prado Freire), 2008. 
- 200/09 *L'impact des écarts de développement et des fractures sociales sur les relations internationales en le Méditerranée* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argelia, Excmo. Sr. Dr. D. Mohamed Laichoubi, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2009. 
- 201/09 *L'industria: passato o futuro della nostra economia?* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Excmo. Sr. Dr. D. Romano Prodi, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2009.  
- 202/09 *Análisis de las políticas públicas* (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. D. José Barea Tejeiro, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Rodríguez Rodríguez), 2009.  
- 203/09 *Mechanism design: how to implement social goals* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para los Estados Unidos, Excmo. Sr. Dr. D. Eric S. Maskin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2009.  
- 204/09 *El choque de Culturas y Civilizaciones en el Mundo* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la Comunidad Autónoma de Aragón, Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2009. - 
- 205/10 *L'économie politique entre science, ideologie et gouvernance. Réflexions autour de la première grande crise du XXIe siècle* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. D. Thierry De Montbrial, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2010. 
- 206/10 *Macroguidance of the financial markets in transition* (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Finlandia, Excmo. Sra. Dra. Dña. Sirkka Hämäläinen-Lindfors, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Poch Torres), 2010.  
- 207/10 *Quantitative Aggregate Theory* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Noruega, Excmo. Sr. Dr. D. Finn E. Kydland, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2010.  
- 208/11 *El Reino Unido y la Unión Europea* (Discurso de ingreso del Académico de Número, Excmo. Sr. D. Carles Casajuana Palet, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2011.  

- 209/11 *Importance of law and tendencies disrupting the legal system (Discurso de ingreso del del Académico Correspondiente para la República de Srpska Ilmo. Sr. Dr. D. Rajko Kuzmanovic, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2011.*  
- 210/11 *War and Peace: The Fundamental Role of Incentives in Game Theory and Economics Analysis (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como académico correspondiente para Israel, Excmo. Sr. Dr. D. Robert J. Aumann, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2011.*  
- 211/12 *Supervisando al supervisor bancario: riesgos y estrategias de cobertura (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. Juan Ramón Quintás Seoane y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Antonio Redondo López), 2012.* 
- 212/12 *The world I experience it (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Montenegro, Ilmo. Sr. Dr.D. Momir Djurovic´ y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Lorenzo Gascón), 2012.*   
- 213/12 *Respect and rediscovery: a shared heritage of scientific engagement (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para el Reino Hachemita de Jordania, S.A.R. Sumaya bint El Hassan y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Joan-Francesc Pont Clemente), 2012.*   
- 214/12 *Maps of Bounded Rationality: Thinking, fast and slow (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para Israel, Excmo. Sr. Dr. D. Daniel Kahneman y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2012.*  
- 215/12 *El precio de la desigualdad (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Estados Unidos, Excmo. Sr. Dr. D. Joseph Stiglitz y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2012.*   
- 216/12 *Las decisiones financieras en la incertidumbre en la empresa: usando Black-Scholes como estrategia (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para México, Ilmo. Sr. Dr. D. Federico González Santoyo y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Lorenzo Gascón), 2012.*  
- 217/12 *An OECD perspective on the competitiveness of the european economy (La competitividad de la economía europea desde el prisma de la OCDE) (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para México, Ilmo. Sr. Dr. D. José Ángel Gurría Treviño y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Francesc Granell Trias), 2012.*   
- 218/13 *Errores recurrentes en el origen de las crisis y nuevas bases para el bienestar social sostenible. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica de número, Excma. Sra. Dra. D. Ana María Gil Lafuente y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2013.*   

- 219/13 *Medidas por adoptar para afrontar el final de la crisis. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau), 2013.*   
- 220/13 *On a realistic paradigm for financial modeling under multiple criteria. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Grecia, Ilmo. Sr. Dr. D. Constantin Zopounidis y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero), 2013.*   
- 221/13 *Fuzzy estimation of quality of the socioeconomic systems. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Azerbaijan, Ilmo. Sr. Dr. D. Gorkhmaz Imanov y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Francisco Javier Maqueda Lafuente), 2013.*   
- 222/13 *Los derechos económicos y sociales de los ciudadanos ante la actual crisis económica, desde una perspectiva constitucional. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. D. Eugenio Gay Montalvo y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó Ruiz), 2013.*   
- 223/13 *La Economía del automóvil eléctrico. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de número, Excmo. Sr. Dr. D. Juan Llorens Carrió y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Lorenzo Gascón), 2013.*   
- 223x/13 *Un viaje a Argelia, por el Excmo. Sr. D. Lorenzo Gascón (Extensión Académica y Cultural), 2013.* 
- 224/13 *Un mundo digital: Las TIC, protagonistas de la gran transformación de la economía, cultura y sociedad del siglo XXI (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. D. César Alierta Izuel y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas), 2013.*   
- 225/14 *Antichresis o Contrarium mutuum (Breve ensayo de una solución jurídica para un problema económico). (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cataluña, Excmo. Sr. Dr. D. Alfonso Hernández-Moreno y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Juan Pintó), 2014*   
- 226/14 *La economía política de la austeridad. Reflexiones a propósito de la Gran Recesión. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. D. Antoni Castells Oliveres, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Didac Ramírez Sarrió), 2014.*   
- 227/14 *The unequal world economy. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico correspondiente para Reino Unido, Sir James Mirrlees, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), Incluye la traducción en lengua española, 2014.*   

- 228/14 *De la teoría de la dirección del conocimiento al equilibrio de fuerzas generalizado. Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Alemania, Excmo. Sr. Dr. D. Reinhard Selten y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja*, 2014.   
- 229/14 *Información contable y Transparencia. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. D. Antonio López Díaz, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. José Daniel Barquero Cabrero)*, 2014.   
- 230/14 *Anexo a los Anales del Curso Académico 2012-2013. Comunicaciones académicas correspondientes al Curso 2012-2013 (I)*, 2014. 
- 231/14 *Anexo a los Anales del Curso Académico 2012-2013. Comunicaciones académicas correspondientes al Curso 2012-2013 (II)*, 2014. 
- 232/14 *La financiación de la Unión Europea (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. José María Gil-Robles Gil-Delgado, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón)*, 2014.   
- 233/15 *Ciencia, economía y transparencia una visión en clave multidisciplinar y social (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Jesús Lizcano Álvarez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Francesc Granell Trias)*, 2015.   
- 234/15 *Riesgo y seguro en economía (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica de Número, Excmo. Sra. Dra. Montserrat Guillén Estany, y contestación por la Excmo. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente)*, 2015.   
- 235/15 *Las personas, fuente de innovación y de creación de valor en la empresa (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. Arturo Rodríguez Castellanos y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. José Antonio Redondo López)*, 2015.   
- 236/16 *La lingüística como economía de la lengua (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Austria, Ilmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón)*, 2016.   
- 237/16 *Empresas a favor de las personas: el camino hacia el respeto de los derechos humanos (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para La Rioja, Ilma. Sra. Dra. Leonor González Menorca y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Arturo Rodríguez Castellanos)*, 2016.   
- 238/16 *El impacto positivo como criterio para avanzar en la inversión socialmente responsable (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión y Laudatio por la Excmo. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente)*, 2016
- 239/16 *El agua en el mundo-El mundo del agua. -(El agua en un mundo global y bajo el cambio climático) (Comunicación del*

- Académico de Número, Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Lamo De Espinosa Michels De Champourcin y prólogo del Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja*), 2016.   
- 240/16 *University in Modern Society: Belarusian State University in the Country and in the World* (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Bielorrusia, Ilmo. Sr. Dr. Sergey V. Ablameyko y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón), 2016.  
- 241/16 *Innovación, Progreso Tecnológico y Conocimiento ante los retos del siglo XXI* (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica de Número Excmo. Sra. Dña. Amparo Moraleda Martínez y Laudatio por Excmo. Sra. Dra. Montserrat Guillén Estany), 2016.   
- 242/16 *La politique monétaire à la lumière de la crise* (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Suiza Ilmo. Sr. Dr. Jean-Pierre Danthine y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón), 2016.   
- 243/16 *La contribución de la universidad al desarrollo económico y social como objeto de estudio en las ciencias económicas y de gestión* (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cataluña Ilmo. Sr. Dr. Francesc Solé Parellada y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Mario Aguer Hortal), 2016.   
- 244/17 *Incertidumbres y Retos de la Transformación del Sector Eléctrico* (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cataluña Ilmo. Sr. Dr. Ramón Adell Ramón y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Alfonso Rodríguez Rodríguez), 2017.   
- 245/17 *El Gran Desafío de la Educación Emprendedora. Propuesta de un Modelo para la Educación Superior* (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Extremadura Ilmo. Sr. Dr. Ricardo M^a Hernández Mogollón y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Arturo Rodríguez Castellanos), 2017.   
- 246/17 *Market Design and Kidney Exchange* (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Estados Unidos del Excmo. Sr. Dr. Alvin E. Roth y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja), 2017.   
- 247/18 *Hic Sunt Leones: el futuro del dinero. De la digitalización a la tokenización de la economía* (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Castilla y León del Ilmo. Sr. Dr. Enrique López González y Laudatio por la Excmo. Sra. Dra. Anna María Gil Lafuente), 2018.   
- 248/18 *Desigualdad Económica y Zonoides de Lorenz* (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico Correspondiente para Cantabria del Ilmo. Sr. Dr. José María Sarabia Alegría y Laudatio y por la Excmo. Sra. Dra. Montserrat Guillén Estany), 2018.   

249/18 Los déficits de la economía española (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académico de Honor del Excmo. Sr. Dr. Juan Velarde Fuertes y Laudatio por el Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan*), 2018.



250/19 Hacia una economía más humana y sostenible. (Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras como Académica Correspondiente para Cataluña Ilma. Sra. Dra. Nuria Chinchilla y Laudatio por Excmo. Sr. Dr. Francesc Granell Trias), 2019.



ANEXO

REPORTAJE FOTOGRÁFICO
DEL ACTO DE INGRESO

17 de enero de 2019



Ilma. Sra. Dra. Nuria Chinchilla Albiol, Académica Correspondiente para Cataluña.



La Dra. Nuria Chinchilla firma el Libro de Honor en compañía del Presidente Dr. Jaime Gil Aluja y de los Académicos (de izquierda a derecha) Dr. Francesc Granell, Dr. Fernando Casado, Dr. Vicente Liern.



La Dra. Nuria Chinchilla en la fotografía de familia, junto al Presidente Dr. Jaime Gil Aluja y el conjunto de Académicos que la acompañaron en el acto de ingreso como nueva Académica de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.



Momento de la toma de juramento a la Dra. Nuria Chinchilla como Académica Correspondiente para Cataluña, en compañía de sus introductores el Sr. Enrique Lecumberri Martí y Dr. Vicente Liern Carrión.



La Dra. Nuria Chinchilla procede a la lectura de su discurso de ingreso titulado 'Hacia una economía más humana y sostenible'.



Académicos y público asistente al acto de ingreso de la Dra. Nuria Chinchilla a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.



La Laudatio y contestación estuvo a cargo del Dr. Francesc Granell Trias, Académico de Número de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.



Foto de familia a la finalización del acto de ingreso de la Dra. Nuria Chinchilla a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, realizado en el Auditorio de la sede de Foment del Treball Nacional.



La Dra. Nuria Chinchilla junto a familiares y amigos que la acompañaron en el acto de ingreso como Académica Correspondiente para Cataluña de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

Via Laietana, 32 4º despacho 91 · 08003 Barcelona · España
Tel. + 34 93 310 07 41 · Fax + 34 93 319 12 65
E-mail: secretaria@racef.es · Web: www.racef.es