



HACIA UNA SOCIEDAD DEL CUIDADO. EL CUIDADO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES¹

EUGENIA BIETO
Universitat Ramon Llull

Rebut: 2021-09-20

Acceptat: 2021-09-30

RESUM: En este artículo, la autora explora el concepto de cuidado más allá del uso habitual que se hace de él en las ciencias de salud y desarrolla la necesidad de practicar el cuidado en la gestión y la administración de las organizaciones. Partiendo de esta afirmación, la autora desarrolla las bases de un liderazgo ético orientado a la excelencia de las organizaciones que tiene como foco central el cuidado de las personas.
PARAULES CLAU: cuidado, liderazgo, calidad, organización.

Towards a society of care. Caring for people in organizations.

ABSTRACT: In this article, the author explores the concept of care beyond the usual use in the health sciences and develops the need to practice care in the management and administration of organizations. Based on this statement, the author develops the foundations of an ethical leadership aimed at the excellence of organizations whose central focus is the care of people.

KEYWORDS: Care, leadership, quality, organization.

Buenas tardes, a los que estáis aquí y a los que seguís esta sesión en *streaming*.

Muchas gracias, Jaume y Francesc, por vuestra amable introducción. Gracias también a los dos por haberme invitado a participar en este programa titulado “Hacia una sociedad del cuidado”.

Quiero empezar felicitando a “la Caixa” y al Club de Roma, y en particular a Jaume Lanaspá y Francesc Torralba, por haber organizado este ciclo. Como ya han resaltado los ponentes que me han

¹ Conferencia impartida en el ciclo “Hacia una sociedad del cuidado” organizado por la Oficina del Club de Roma en Barcelona con la colaboración de Fundación “La Caixa”. Jueves 16 de septiembre de 2021.

precedido, dedicar tiempo y espacio a elaborar un discurso riguroso alrededor del cuidado representa en cierta manera un oasis de esperanza en momentos en que nuestra humanidad está sacudida por tantos sucesos amenazantes como son una pandemia que parece no tener fin, conflictos geopolíticos que ponen en jaque el orden mundial y amenazan la vida y los derechos básicos de muchas personas, y especialmente de las mujeres, o desastres naturales que tienen en gran parte su origen en la crisis climática.

Nos toca más que nunca incorporar a nuestro esquema de valores y al de las organizaciones el cuidado de los demás y de todo lo que nos rodea. Como dice Victoria Camps en su última obra, tocan *tiempos de cuidados*. Nos toca huir de un individualismo que solo persigue el éxito propio, nos toca pensar en lo que es bueno para las personas que nos rodean y para el planeta. Solo así nos podremos convertir en buenos ciudadanos, en el sentido que describe Víctor Lapuente en su libro *Decálogo del buen ciudadano, cómo ser mejores personas en un mundo narcisista*.

Ojalá todas las ideas que se van desgranando a lo largo de las distintas sesiones encuentren eco en los distintos estamentos y niveles de la sociedad.

Me siento privilegiada por participar en este ciclo, pero al mismo tiempo siento una gran responsabilidad. No pude asistir presencialmente a las 10 sesiones anteriores. Hasta que no tuve la segunda dosis de la vacuna a finales de abril, como soy una persona de riesgo para el COVID, viví prácticamente confinada. Sin embargo, he visto todas las intervenciones, de ahí la gran responsabilidad que siento. Las 10 ponencias anteriores son magníficas. ¿Estaré a la altura? Me he pasado la vida enseñando y hablando en público; en todas las ocasiones he tenido una sensación más o menos intensa de inseguridad, y los que me conocen, saben que lo que digo es cierto.

Mi ponencia trata sobre el cuidado de las personas en las organizaciones. Incorpora, por un lado, lo que sabemos hoy de la manera y estilos de dirigir organizaciones y personas, y, por el otro, reflexiones sacadas de mi propia experiencia como directiva en distintas unidades y áreas de ESADE, y, más concretamente, como directora general durante los 8 años preceptivos que permiten sus estatutos.

Quisiera prevenir a la audiencia de que a lo largo de mi intervención puedo dar en algún momento sensación de excesivo buenismo e ingenuidad; no es esta mi intención, al contrario, conozco bien las contradicciones a las que se enfrentan las organizaciones, entre las ganas de hacer bien las cosas y realidades que parecen ir en la dirección contraria. Pero si no marcamos sendas por las que sabemos

que hemos de transitar para construir un mundo mejor, por difícil que sea el camino, no conseguiremos que nuestras sociedades avancen en la dirección correcta.

Estructuraré mi intervención en cuatro partes:

1. Cuidar en las organizaciones como idea que va más allá del cuidado de las personas.
2. ¿Cómo ha evolucionado la gestión de las personas a lo largo del tiempo?
3. Liderazgo basado en las emociones, antesala de lo que sería liderar cuidando.
4. Una agenda para la excelencia en la calidad relacional organizativa, en la que abordaré líneas generales de actuación sin entrar en la recomendación de recetas concretas.

1. Cuidar en las organizaciones: un concepto amplio que va más allá de las personas.

Permítanme salir un poco del guion que me marca el título de la sesión: cuidado de las personas en las organizaciones, y hacer una breve referencia a la responsabilidad que tiene cualquier organización de cuidar no solo a las personas, sino también a la propia organización y a su entorno, porque las tres entidades forman parte de un constructo mayor.

44

En efecto, para poder cuidar a las personas, necesitamos tener una organización sana y sostenible en el sentido más amplio de la palabra. Al mismo tiempo, si los empleados se sienten cuidados, contribuirán al buen desempeño de la organización. Finalmente, cualquier entidad tiene un deber inapelable que es cuidar el entorno social y medioambiental en el que opera.

Visto desde esta perspectiva, el cuidado debería consolidarse como un valor inspirador de las decisiones y la cultura de las organizaciones, y, sin embargo, no es muy frecuente encontrar la palabra cuidado en la declaración de valores de las empresas.

Me permito traer aquí uno de los 5 valores de la declaración de valores de ESADE, aprobada en 2008:

Contribuir al bien común: significa ser consciente de que la obtención del propio bien no puede desligarse del bien de toda la comunidad y que, por tanto, ha de reflejarse en actitudes de respeto y responsabilidad hacia la comunidad.

Esta declaración confiere a la palabra cuidado una propiedad

multidimensional y multidireccional (afecta a toda la comunidad en el sentido más amplio y va en todas las direcciones: de los jefes hacia sus empleados, de los empleados entre sí, de la organización hacia sus *stakeholders*). Contiene también la necesidad de generar culturas no competitivas sino cooperativas. En las culturas competitivas, bien lo sabemos, cada persona busca su propio éxito, aunque sea en detrimento del de los demás.

Cito este ejemplo porque introduce (solo lo introduce) de alguna manera lo que queremos decir cuando hablamos del cuidado en las organizaciones.

¿Qué significa *cuidar*? De las múltiples definiciones que podemos dar al vocablo *cuidar*, propongo la siguiente: cuidar persigue promover la dignidad y los derechos de las personas; creo que complementa lo que Francesc Torralba apuntaba en su magnífica alocución del mes de octubre pasado: “en definitiva, el cuidado busca estar atentos y anticiparse a la vulnerabilidad de las personas, proporcionarles herramientas y acompañarlas en su proyecto vital”. Más allá de los significados, yo he aprendido que cuidar es un acto propio de la especie humana, (difícilmente sustituible por las máquinas, como decía Jaume Lanaspá); sabemos cuidar y necesitamos ser cuidados; también he aprendido que cuidar a alguien puede parecer un acto generoso, pero he experimentado que cuidando se recibe más de lo que se da. Y es que, desde que tenía 14 años, gran parte de mi vida ha transcurrido cuidando a las personas de mi entorno, padres, hijos y hermanos en situaciones especialmente vulnerables.

Conforme iba asumiendo responsabilidades profesionales, me convencí de la importancia de cuidar, de preservar la dignidad y los derechos de las personas que trabajaban conmigo o bajo mi dirección, de estar atenta a sus necesidades, y de ayudarlos a crecer; de una manera inconsciente, intenté trasladar al ejercicio de la dirección de personas lo que había aprendido cuidando a los demás; sé reconocer cuándo no lo he hecho bien, y a veces, quisiera hacer retroceder la moviola, para rectificar.

Estoy hablando de organizaciones como si se tratara de un conjunto homogéneo y esto no es así. La Real Academia Española considera una organización como una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos, siguiendo un conjunto de normas.

Los que hemos desarrollado nuestra carrera académica y profesional en el entorno empresarial, tenemos a menudo tendencia a la

simplificación y asociamos el concepto organización a la palabra empresa. Esta confusión se alimenta, entre otras fuentes, del nombre que reciben los grados universitarios de ADE (administración y dirección de empresas) o *Degree in Business Administration*, que incluyen la palabra empresa, como si fuera esta la única opción de salida. En cambio, un porcentaje nada despreciable de los graduados en estas carreras acceden a puestos en instituciones públicas, fundaciones, hospitales, centros de educación, ONG, etc. Hablaré de ello más adelante, pero a pesar de que todas las organizaciones tienen características comunes, sus fines y su cultura difieren muchas veces en gran medida.

Algo común a todas ellas es que organizan y gestionan recursos, y es precisamente en el capítulo de recursos donde la literatura tradicional ha incluido los recursos humanos, junto a las máquinas, los edificios, los recursos económicos y los tecnológicos, y ha recibido igualmente un tratamiento mecanicista y de procesos. Hasta hace bien poco, la gestión de los recursos humanos se ha solido ocupar principalmente de la selección, compensación, organización y formación del personal. Lo más parecido al cuidado eran los esfuerzos para motivar a las personas, pero siempre con el fin de aumentar la eficiencia, la *performance* general.

46

2. ¿Cómo ha evolucionado la gestión de las personas en las organizaciones a lo largo del tiempo?

¿Qué ha sucedido a lo largo de la historia? Ha transcurrido más de un siglo desde la publicación en 1911 de *Principles of Scientific Management* de Robert Taylor, creador del taylorismo, método que fue definido como organización científica del trabajo. En síntesis, el taylorismo se basaba en la aplicación de métodos científicos al estudio de la relación entre el obrero y las técnicas modernas de producción industrial con el fin de maximizar la productividad y eficiencia de la mano de obra, de las máquinas y herramientas, mediante la división sistemática de las tareas. Para el taylorismo, los recursos humanos eran una pieza más del engranaje. La película *Tiempos modernos* de Charlie Chaplin describe de una manera magistral, no desprovista de ironía, la esencia del taylorismo.

Eran tiempos en que el objetivo principal, por no decir único, de las empresas era obtener beneficios y repartir dividendos entre sus accionistas. Eran tiempos, por otro lado, en que todo lo que se producía se vendía. Se trataba por tanto de producir el máximo número de piezas en el menor tiempo posible.

Eran tiempos en que las empresas tenían jefes de personal que se ocupaban casi únicamente de contratar, vigilar, despedir y pagar la semana o la nómina mensual. Lo que entendemos hoy por cuidado quedaba fuera de los principios del taylorismo.

Esta concepción está por fortuna completamente superada, por lo menos en nuestro entorno (quiero hacer hincapié en ello ya que hay países y entornos laborales en los que esta realidad existe todavía). Pero en nuestro entorno, desde los trabajos de Taylor, que supusieron una verdadera revolución en la gestión y organización de miles de empresas de todo el mundo, la pregunta que se han hecho investigadores, directivos y empresarios es cómo conseguir que las personas desempeñen su trabajo de manera que la empresa pueda cumplir sus objetivos y consiga mejores resultados que sus competidores.

La evolución de las políticas de recursos humanos a través de las distintas escuelas de organización, han ido avanzando sobre la base de dos premisas importantes, que parecen obvias, pero que conviene recordar de vez en cuando:

La primera es que los recursos humanos son personas; es decir, son seres que poseen unos recursos únicos en forma de conocimientos, habilidades y aptitudes y no pueden ser gestionadas de la misma forma que los otros recursos.

La segunda de ellas es que no todas las formas de organización persiguen únicamente maximizar el beneficio.

Una relectura del libro *Economía, organización y gestión de la empresa* publicado en 1992 por los economistas Milgrom y Roberts (el primero, premio nobel de economía en 2020 por su aportación al mercado de las subastas) me ha permitido descubrir reflexiones que me pasaron por alto cuando me tocó estudiarlos durante mis cursos de doctorado y que quiero citar aquí porque considero que establecen una llamada desde la teoría económica a una forma diferente de entender la empresa y la gestión de los recursos humanos.

Después de un largo capítulo sobre cuáles son los fines y objetivos de las organizaciones, concluyen que estas no siempre persiguen maximizar el beneficio, ya que, por poner algún ejemplo, las empresas familiares buscan por encima de todo perdurar en el tiempo, a través de las generaciones, las entidades sin ánimo de lucro persiguen tener un impacto que va más allá de lo económico, los hospitales quieren curar a los enfermos y las universidades tienen como objetivo central preparar a sus estudiantes para que puedan

avanzar en sus carreras profesionales. En consecuencia, la gestión de las personas adquiere características diferentes en cada una de estas formas.

En otro capítulo, el dedicado a la gestión de los recursos humanos, Milgrom y Roberts afirman tímidamente que un enfoque puramente económico basado en la productividad es incompleto, ya que se trata de personas y de las relaciones entre ellas. Sin embargo, su enfoque no va más allá de las políticas tradicionales de gestión de recursos humanos: motivación, promoción, desarrollo y, sobre todo, diseño de incentivos que permitan que los objetivos de los empleados se alineen con los de la empresa.

Unos años antes de la obra de Milgrom y Roberts, en 1976, Charles Handy, filósofo irlandés, uno de los grandes pensadores del *management*, heredero humanista de Drucker y especializado en comportamiento y gestión organizacional, publicó *Understanding Organizations*, una obra que marcó un punto de inflexión; en ella, el autor afirmaba que necesitamos ser conscientes de que las organizaciones no son objetos; son micro-sociedades, y los que las dirigen han de entender y conocer las necesidades y motivaciones que hay detrás de cada una de las personas que trabajan en ella, sea cual sea su posición en la jerarquía; cuáles son sus contextos, sus situaciones, sus miedos, sus aspiraciones. Solo así la empresa es capaz de motivar a sus empleados para que den lo mejor de sí mismos.

48

3. Liderazgo basado en las emociones.

Voy a citar por último a Richard Boyatzis, profesor experto en teoría de las organizaciones, inteligencia emocional y liderazgo. Hace ya un par de décadas, Boyatzis definió varios estilos de liderazgo y sentó las bases de un estilo basado en las emociones, no en las jerarquías, o el ordeno y mando y el dominio técnico, un liderazgo que busca entender a cada persona, un liderazgo que cuida, un liderazgo al que llama resonante y que se caracteriza por empatizar con las personas, ser sensible a sus problemas, un liderazgo que busca crear un clima de armonía. A mí me parece que el liderazgo basado en las emociones empieza a ser una clara antesala del cuidado de las personas en las organizaciones.

Encontramos un buen ejemplo de este liderazgo en Jacinta Arden, primera ministra de Nueva Zelanda, que se ha convertido en un espejo en el que quisiéramos mirarnos, por la manera como ha gestionado la pandemia o algunas crisis especialmente complejas como

la que vivió el país a raíz del atentado terrorista contra la comunidad musulmana; su frase “ellos son nosotros” fue un claro ejemplo de lo que significa ponerse en el lugar del otro, gestionar sobre la base de las emociones. De ella se ha dicho que “no predica a la gente; la gente confía en ella porque despierta empatía”.

Esta evolución en los estilos de liderazgo y en la concepción de las organizaciones ha venido acompañada de la evolución en los sistemas de dirección estratégica, y en la aparición de conceptos como son misión y visión, hoy sustituidos o complementados por un nuevo vocablo: el propósito, la *raison d'être*, el por qué se hacen las cosas. Por otro lado, en los últimos años el lenguaje empresarial está incorporando la idea de beneficio social y objetivos no financieros en sus estrategias. Es en este contexto donde se encuadran los planes medioambientales, las actividades de cooperación social o las políticas de personal entre las que se cuentan las de diversidad e inclusión.

Pero, además, las empresas, conscientes de que los recursos humanos son por encima de todo personas que tienen y desarrollan unos recursos (por tanto, personas con recursos vs. recursos humanos) de vital importancia para la evolución exitosa de la empresa, o sea son su mejor activo, como se suele afirmar, han empezado a sustituir la expresión departamento de RR. HH. por departamento de personas o talento. Al igual que el cambio que supuso pasar de jefatura de personal a departamento de RR. HH., cambiar este último por el de dirección de personas, es en mi opinión una señal importante por lo que supone de considerar de una manera explícita a los empleados no como recursos productivos, sino como personas que tienen unas necesidades mucho más complejas que las de recibir un salario a cambio de su trabajo.

Dirigir organizaciones es dirigir personas y la gestión de las personas es uno de los retos más difíciles e importantes a los que se enfrenta un líder, especialmente en un contexto en que las organizaciones se han ido haciendo más complejas, más necesitadas de talento y los entornos en que desarrollan su actividad se han vuelto más inciertos, volátiles y ambiguos. La lucha por atraer y retener talento se ha convertido en el mantra de la empresa del siglo XXI, en una época además en la que los jóvenes no se mueven ya únicamente por ganar mucho dinero y tener mucho poder.

A modo de ejemplo, es conocido el caso del consejero delegado de un importante grupo financiero americano que, al cabo de un tiempo de tomar posesión del cargo dijo a un periodista: “toda mi vida he trabajado en el sector financiero desarrollando actividades que

requerían un conocimiento profundo y complejo de las más avanzadas técnicas financieras. Cuando me convertí en consejero delegado, pensé que por fin iba a poder poner en práctica todo lo que había aprendido del mundo de las finanzas. Pronto me di cuenta de que dedicaba la casi totalidad de mi tiempo a dirigir personas y esto era mucho más difícil”.

4. Una agenda para la excelencia en la calidad relacional organizativa

Si aceptamos cuatro ideas básicas:

La primera es que a las organizaciones del siglo XXI se les mide ya no solo por sus resultados económicos, sino por su impacto social, por la manera cómo se relacionan con su entorno, cuáles son sus políticas medioambientales y cuáles son sus resultados en términos de políticas de personas.

La segunda es que una organización es un sistema social, formado por un grupo de personas que se relacionan entre sí para lograr determinados objetivos.

La tercera es que, según los resultados de un estudio longitudinal de la Universidad de Harvard, la calidad de vida de una persona viene determinada por la calidad de sus relaciones, por encima de otras dimensiones como el dinero o el éxito profesional. Por tanto, en sus puestos de trabajo buscarán una calidad relacional importante, ya que es en el trabajo donde pasamos gran parte de nuestras vidas.

La cuarta es que las personas dan lo mejor de sí mismos, no solo en términos productivos, cuando se sienten cuidados y perciben que el clima de la organización en la que están es de una gran calidad. ¡Y qué difícil resulta medir el clima a pesar de los intentos de las encuestas de clima!

Si aceptamos estas ideas, concluiremos, sin miedo a equivocarnos que los responsables de los departamentos de personas deberán poner en el centro de sus estrategias la gestión de la calidad relacional, y la cúpula directiva debería ocuparse de que las personas no se sientan como una pieza más del engranaje total, sino que su trabajo tiene un sentido y que contribuyen de una manera única a la consecución del propósito de la organización.

La pregunta está entonces en saber cómo se consigue esta calidad relacional.

Como he dicho al principio, no pretendo enumerar una serie de recetas que den respuesta a esta pregunta, sino simplemente proponer grandes líneas de actuación.

La teoría de la ética del cuidado en las organizaciones es relativamente reciente, aunque como hemos visto, las últimas escuelas de liderazgo introducen maneras de dirigir que en el fondo se pueden etiquetar como liderar cuidando.

Domènec Melé publicó en 2014 un artículo en *Journal of Business Ethics* (esta importante publicación se ha anticipado siempre a las grandes tendencias relacionadas con la ética y la responsabilidad social en las empresas), titulado "Human Quality Treatment". En él propone cinco niveles de calidad relacional en las organizaciones, dos de no calidad, uno de calidad media y dos de calidad:

NIVEL -2: el maltrato, que implica un abuso de poder y una situación de injusticia flagrante (¿minas de diamantes, fábricas en determinados países?)

NIVEL -1: indiferencia, se da cuando no hay preocupación por las personas, que son consideradas como simples recursos;

NIVEL 0: la justicia que es el nivel medio de calidad y consiste en respetar a las personas y sus derechos;

NIVEL +1: el cuidado que implica una preocupación por los intereses legítimos de las personas y el apoyo necesario para que se resuelvan los problemas;

NIVEL +2: el desarrollo, que es el nivel más alto de calidad relacional.

Quisiera entretenerme en estos dos últimos niveles, los de calidad positiva.

Las organizaciones que están en el nivel de calidad relacional denominado el cuidado, muestran:

- una preocupación permanente por mejorar las condiciones de trabajo;
- toleran los errores (principio básico para crear además una cultura de innovación);
- facilitan la conciliación;
- mantienen una actitud conciliadora.

El desarrollo, nivel más alto de calidad relacional, se da cuando hay:

- una voluntad clara de favorecer el desarrollo humano;
- una estima mutua y recíproca en los colaboradores;
- cuando se favorece la integridad y el comportamiento virtuoso dentro de la organización;
- cuando se actúa con espíritu de servicio y cooperación;
- cuando se fomenta la iniciativa, la creatividad, la participación, el sentido de responsabilidad y compromiso;
- así como cuando se conocen los talentos de cada persona y se trabaja para tratar de maximizarlos.

Es decir, estas dos últimas clases de organizaciones, sobre todo la segunda, aplican lo que aprendí de los jesuitas en mi paso por ESA-DE como alumna, profesora y directiva: la *cura personalis* a la que San Ignacio definía como el cuidado integral de la persona a través del acompañamiento, que se realiza desde el amor y el servicio para que el otro crezca, respetando sus particulares circunstancias y con aprecio a sus capacidades y necesidades.

No quisiera pecar de ingenua, ni de soñadora, pero considero que las organizaciones deberían inspirar sus políticas de personas en conseguir altos niveles de calidad en las relaciones humanas e incorporar en sus declaraciones de valores estos conceptos como guía para el comportamiento de sus directivos. De esto nos tendríamos que preocupar en las escuelas de negocio, es decir, de formar a futuros directivos conscientes de que los empleados no son simples recursos humanos, sino personas a las que cuidar en los términos que hemos descrito, sin caer en paternalismos ni en políticas de pseudo-cuidados.

También sé, por experiencia, lo difícil que es a veces conjugar estos ideales con la realidad, a veces hostil, de unas condiciones de contexto que llevan a tener que tomar decisiones que parecen contradecirse con lo que hemos llamado el cuidado de las personas en las organizaciones, pero en definitiva a un buen líder se le reconoce cuando es capaz de moverse en situación de frontera y mantiene una coherencia entre sus principios, sus actos y la manera cómo hace las cosas.

Quisiera acabar ahora agradeciendo al Club de Roma por haberme invitado a participar en este ciclo. Me ha permitido reflexionar a fondo sobre lo que debería ser a mi entender un nuevo paradigma en la manera como se han de enfocar las políticas de personas y la cultura organizativa.

Muchas gracias.

Correspondencia

Eugenia Bieto

Directora de Esade Women Initiative (EWI) y profesora titular en el Departamento de Dirección General y Estrategia de Esade. Directora general de Esade (2010-2018), subdirectora del CIDEM para las políticas de equilibrio territorial y ha ejercido diversos cargos en el IMPIVA para el fomento de la creación de empresas.
Eugenia.bieto@esade.edu