



**RAMÓN  
IBARRA**

**LA FAMILIA:  
UN IMPERATIVO PARA LA EMPRESA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

54

## INDICE

---

I. INTRODUCCION

II. ¿QUÉ ES LA EMPRESA?

III. ¿QUÉ ES LA FAMILIA?

IV. LO QUE SUCEDE EN JAPON

V. PERO ¿QUÉ PASA CON LA EMPRESA Y LA FAMILIA?

VI. ¿QUÉ ESTA HACIENDO LA EMPRESA?

VII. ¿QUÉ QUERRIAMOS CONCLUIR?

VIII. ¿QUÉ SE DEBERIA HACER?

IX. CONCLUSIONES

NOTA BIOGRAFICA

## I. INTRODUCCION

No puedo dejar de aplaudir, ya al inicio de esta intervención, la visión que ha tenido Empresa y Humanismo para llamar a la Familia a la escena de la empresa. Y debo agregar que Navarra no es ya una voz aislada. Naisbitt afirma que aunque los estados deben ayudar, la mayor parte de la responsabilidad será de las empresas.

La empresa está evolucionando y madurando hasta llegar a entender todos los factores esenciales que deben concurrir para la puesta en marcha de un proyecto que sea sustentable en el futuro. Sin futuro sólo se puede hablar de pasatiempo. Y lo que la empresa moderna quiere y busca, es su permanencia: aquí está la clave de esta disertación. ¿Cómo lograr la permanencia de una empresa que ha nacido para mantenerse existiendo y por ello sirviendo?

Para poder sostener ese escenario tendríamos por tanto que justificarlo. ¿Qué son cada una de esas dos instituciones (Empresa y Familia) y qué las hace tener algo en común? Y sobre todo, ¿por qué es posible afirmar, ahora también con Naisbitt, que a la empresa le corresponde la mayor parte de la responsabilidad?<sup>1</sup>

Resulta obvio que para hacer una afirmación de tal calibre y para justificarla se hace necesaria una exposición de motivos. Y por ello tenemos que repasar qué es la empresa y encontrar allí alguna pista que nos ubique en la propuesta principal del presente análisis: que la empresa necesita de la familia. Degimbe<sup>2</sup> dice, con más timidez, que la familia no puede quedar al margen de la responsabilidad de la empresa.

## II. ¿QUÉ ES LA EMPRESA?

La empresa se puede analizar desde distintos puntos de vista. Sin embargo estrictamente hablando y yendo a una mayor radicalidad del concepto tendríamos que decir que la empresa es, antes que otra cosa una organización humana: un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesa, aunque ese interés pueda deberse a motivos muy diferentes<sup>3</sup>.

Desde otro punto de vista, se podría considerar a la empresa como una conjunción de factores, y considerar el factor humano como uno más: ¿pero lo es? Las consecuencias de una visión así, de considerarlo como un factor más, es el riesgo de la esclavitud. Esto es, el no dar



al hombre la primacía y la dignidad que tiene sobre el resto de los seres creados acarrea el riesgo de considerarlo como uno más dentro de esos seres, sin descubrir en el ser humano la dignidad que posee, las capacidades que tiene y las virtualidades a que tiene derecho.

En este sentido, la filosofía aristotélica entiende las actividades productivas, como propias de esclavos. El esclavo no se define como un ser maltratado, sino como aquel ser que propiamente no es humano porque no es capaz de perfeccionarse. (...) Las actividades económicas corresponden al esclavo. Al hombre libre, no, porque debe dedicarse a lo que le perfecciona, y (...) la pura satisfacción de las necesidades básicas no perfecciona al hombre de ninguna manera<sup>4</sup>

En el momento que se maneja al hombre como un factor más, como una cosa, se le esclaviza en el sentido aristotélico, porque no se le permite perfeccionarse.

Dicho de una manera más directa, tendríamos que decir que cuando en la empresa se impide, dificulta, o inhibe la perfección personal de los que trabajan, de alguna manera se les está tratando como esclavos.

Por ello, estamos dispuestos, ya al comienzo de esta intervención, a postular que sin duda

ha de colocarse el perfeccionamiento personal como un objetivo empresarial, so pena de convertirse la empresa moderna en un tratante de esclavos.

La empresa es una organización humana, antes que otras muchas consideraciones. Sin embargo tiene unos fines que convendría repasar para evitar una visión romántica y excesivamente humanista. Resulta seguramente muy sencillo ponernos de acuerdo en algunos de esos fines:

*1. Generar un valor agregado. Ser eficaces:*

Una empresa para poder operar tiene que ser primeramente eficaz. Capaz de obtener ingresos por lo menos suficientes para cubrir sus gastos. Y es deseable, para compensar mejor a sus factores productivos, generar un superávit capaz de motivar el deseo de continuar existiendo esa organización. Hasta las organizaciones burocráticas han de tener la habilidad de conseguir las asignaciones para poder sobrevivir. En eso radica su eficacia. Sin esa eficacia mínima no se puede permanecer en el mercado.

Es un objetivo importante porque representa un cimiento indispensable para construir los siguientes. Es el sustrato mínimo para vivir.

Sin esto cualquier proyecto, por más alto e importante que parezca, se viene abajo.

Siendo la eficacia el primero de los objetivos de la organización, resulta tentador el considerarlo el único y sobre todo el más importante. Entre otras razones porque suele darse una combinación que resulta explosiva: que dirijan quienes son dueños del capital. Por lo que es fácil que la motivación extrínseca a recibir una ganancia oscurezca la importancia y trascendencia de los otros fines. También porque resulta más fácil -aunque tremendamente desastroso- manejar la empresa como una máquina en la que el único objetivo vital es su autosuficiencia.

### *2. Proporcionar un servicio. Fin específico:*

Se trata de aquello que hace la diferencia externa entre una empresa y otra. Consiste en poner a disposición de los clientes un servicio que satisfaga necesidades. De otro modo no tendría sentido la empresa porque no serviría para nada y no tendría motor para vivir.

De alguna manera podríamos agregar hasta aquí, que la eficacia es el cimiento y el servicio es el motor de la empresa.

### *3. Lograr la continuidad:*

Un grupo de personas que están esperando el autobús en una esquina, a pesar de ser un conjunto de personas, no forman una organización. Sin embargo, hete aquí que empieza a llover y sigue sin pasar el transporte colectivo, por lo que se ponen de acuerdo para contratar un taxi que los lleve a su destino. ¿Qué ha pasado con ese conjunto de individuos?: han empezado a coordinarse para conseguir un fin común y por lo tanto son ya una organización.

Sin embargo se trata de una organización que resulta pasajera. A nosotros nos interesan aquellas que buscan una permanencia tal que permita el lograr sus objetivos más establemente; o, dicho de otra manera, aquella que tiene unos objetivos suficientemente permanentes como para exigir como uno de sus objetivos la continuidad. La organización provisional que se formó para conseguir un taxi no es la empresa que a nosotros nos interesa.

### *4. El desarrollo humano:*

Finalmente tenemos el desarrollo humano; un fin de la empresa que resulta el más novedoso y a propósito de esta exposición el más definitivo. Y resulta novedoso porque sólo es posible postularlo como uno de los objetivos



de la empresa con base en las más modernas corrientes antropológicas sobre la organización.

La bibliografía especializada sobre las organizaciones nació con una orientación claramente mecanicista donde se busca la eficacia a ultranza como objetivo último y definitivo de la empresa. Parecería que todo hubiera de estar al servicio del dueño del capital y donde el factor trabajo, el hombre, es uno más, que se vende contra un precio rígidamente manejado por la ley de la oferta y la demanda.

Posteriores estudios de la empresa, que pueden ubicarse en los años 30 con los experimentos de Mayo en Western Electric, permiten desarrollos en la línea de mayores consideraciones hacia la persona porque se descubre la tremenda incidencia que tienen factores físicos, psicológicos y sociológicos en el logro de mejores cotas de productividad. Se abre la época dorada de las corrientes psicologistas que, aunque laudables por el mejoramiento en el trato humano, no dejan de ser técnicas tácticas para exprimir -por usar un término fuerte- la productividad en el trabajador y pensando siempre en la eficacia como paradigma empresarial. De alguna manera es la época de las vacas contentas<sup>7</sup>: trate bien a sus empleados si quiere que sean eficaces.

Sólo hasta las últimas décadas se han oído voces, estudios y esfuerzos más serios, con la corriente antropológica<sup>8</sup>, en la que el objetivo último de la empresa no se ubica en la eficacia: con base en la radical dignidad del ser humano se reubica el orden de los fines de la organización para explicar que sólo es posible dar razón profunda de una organización humana en la que sea la persona, en razón de su dignidad, el paradigma de su concepción y en el que su desarrollo, su perfeccionamiento (de las personas), ha de ocupar el nivel más elevado de sus fines. Otro modo de concebir la organización nos llevaría a instrumentalizar el hombre y con ella el riesgo de su esclavitud: o se conceptúa al hombre y su desarrollo como el más importante de los fines de toda organización donde participa, o se le instrumentaliza y se le esclaviza.

El ser humano se pasa casi la mitad de su tiempo en vigilia trabajando en una empresa: ¿tendría sentido que ese tiempo se manejara como un compartimento estanco, al margen de su imperativo personal? ¿Tendría sentido que la empresa se mantuviera al margen de este imperativo fundamental humano?

Ya se ve que siendo la eficacia el cimiento, el servicio el motor, la continuidad el marco, el desarrollo vendría a ser el fin último.

Muchos autores avalan esta nueva corriente antropológica; entre otros:

Melendo explica que se trata de una tarea obligatoria porque el desarrollo del hombre en el seno de la empresa no surge naturalmente de una flexibilización de las estructuras o de una evolución tecnológica. Sólo podría llevarse a cabo mediante una participación activa en la vida de la empresa. Si se quiere desarrollar la persona humana, debe buscarse resueltamente la participación, organizándola sistemáticamente, y ésta es, qué duda cabe, tarea obligatoria de los empresarios<sup>9</sup>.

Martínez Esteruelas, por su parte, explica que admitido por obra de los hechos que multitud de seres humanos concretos e irrepetibles dedican a la empresa la mayor parte del tiempo -su tiempo despierto-, es precisamente de ella de donde han de recibir buena parte del caudal de su paz y equilibrio personales<sup>10</sup>.

La empresa, como organización de hombres, no puede sustraerse al imperativo de que el hombre ha de ser lo que es, persona; por esto la empresa es (...) no solamente un organismo, una estructura de producción, sino que debe transformarse en comunidad de vida, en un lugar donde el hombre convive y se relaciona con sus semejantes; y donde el desarrollo personal no sólo es permitido sino fomentado<sup>11</sup>.

El trabajo es, por otro lado, un imperativo humano, en cuanto que es un medio, el medio por excelencia, para que el hombre cumpla el imperativo original de sojuzgar la tierra y al mismo tiempo el modo como el hombre tiene acceso a una acción autopercetiva<sup>12</sup>.

En cualquier caso, tendríamos que decir que esos fines (eficacia, servicio, continuidad y desarrollo humano) son como naipes que se sostienen mutuamente de canto: si se quita uno se caen todos.

Hay una cierta prioridad en ellos por la radicalidad de la persona humana y por ello resultaría muy difícil sostener que la eficacia es el más importante. En todo caso lo más que podemos decir es que es el cimiento y que el más radical, y por ello el más importante, es el que hace referencia al hombre y a su perfeccionamiento.

Ahora bien: ¿Qué quiere decir el desarrollo personal? La respuesta es relativamente simple; quiere decir: buscar la perfección personal<sup>13</sup>. Pero el hombre no puede perfeccionarse como una máquina o como un animal; ha de hacerlo como un hombre, desde su propia libertad<sup>14</sup>.

La perfección en el hombre no es algo sobrepuesto sino algo que residiendo en su natu-



raleza lo desarrolla desde dentro. Y esto exige la libertad. Cada hombre se perfecciona sólo si quiere hacerlo y sólo porque quiere hacerlo. No es posible la perfección humana contra la voluntad del paciente, que en este campo también es actor. Por ello también podríamos repetir que esta libertad que el hombre padece es su mayor timbre de orgullo (sólo el hombre es libre en la creación) pero al mismo tiempo es su mayor riesgo (puede utilizarla mal, no para perfeccionarse, sino para deteriorarse).

La pregunta obligada a estas alturas de nuestra intervención sería: ¿cómo es posible asegurar, dentro de lo que cabe, el buen uso de la libertad personal? ¿cómo aprende el hombre a usar bien de su libertad? Y la respuesta tendría que ser que el modo es la educación, porque educar no consiste en otra cosa, estrictamente hablando, que en: cualificar para usar la propia libertad **15**.

Vamos a decirlo de otro modo. O el hombre descubre y se plantea educarse para usar bien de sus potencialidades o se deteriora. La educación es el mejor medio que tiene el hombre para perfeccionarse, porque a través de ella, descubre y se capacita para ser mejor. Sólo educando bien la propia libertad seríamos

capaces de aspirar y de buscar los bienes que nos perfeccionan.

También se podría decir esto mismo diciendo que el hombre ha de buscar su propia construcción; y por eso tiene tanto sentido aquella frase tan manida de que el hombre es el arquitecto de su propio destino **16**.

La empresa, con una finalidad tan radical como lo es el desarrollo de su gente, desarrollo que quiere decir no otra cosa que educarse para buscar libremente la propia perfección, ha de poner medios -no estamos diciendo todavía cuáles- para que su gente tenga la capacidad y el ambiente necesario para continuar ese proceso educativo que necesariamente no acaba nunca. Y querría resaltar que he dicho que la empresa ha de poner medios para que su gente tenga la capacidad: esto es, que aprenda, que tenga mejores medios, que le sea accesible...

Debemos considerar ahora que la empresa es parte, una parte más, de ese proceso educativo personal de su gente, pues ya dijimos que no debe convertirse en un bache o un pantano para la evolución de su personal; compartimento estanco decíamos. Y lo puede ser si el tiempo que pasa en la empresa lo deja sin oportunidad de desarrollo, sin alicientes



para ese perfeccionamiento o sin medios para lograrlo.

Sin embargo, la empresa depende, en ese proceso perfectivo personal, de las dos instancias educativas previas a la llegada de las personas al mundo laboral. La tarea educativa en la empresa se da a la manera como las puertas y ventanas se asientan en un piso, unas paredes y un techo. ¿Qué opinarían de un arquitecto que les construyese su casa y que una vez terminada y al tomar posesión de ella se dieran cuenta que no tiene ventanas, ni interruptores para la luz, y al preguntar al constructor éste les respondiera: perdón, se me olvidó preverlos en el proyecto? La calificación más benigna sería: eres un inepto.

Pues he aquí que hay hombres sin ventanas: no logran comunicarse correctamente con su exterior... O sin luz, porque todo lo ven negro... Y cuántas veces esto es así porque esas cualidades no se previeron... y se prevén en el proyecto arquitectónico... y eso se hace fundamentalmente en la familia.

Voy a explicarlo de otro modo. Para que la empresa pueda cumplir adecuadamente con su misión antropológica -ayudar a que sus empleados se perfeccionen- necesita contar con el acervo de conocimientos, costumbres, hábitos, aprendizajes, capacidades, etc. que

sus hombres han adquirido en los procesos educativos previos: que siendo los primeros son más profundos y más definitivos. Por ello también es posible decir que la empresa no avanzará en el tema de la educación de su gente mucho más allá de lo que lo han hecho esos procesos previos: la familia y la escuela. Porque es en la escuela y sobre todo en la familia donde se adquieren las actitudes **17** fundamentales para afrontar

Lo que en resumen he tratado de explicar es que esa finalidad antropológica de la empresa, que no consiste en dar limosna, ni siquiera en retribuir bien, tampoco sólo en crear un buen ambiente de trabajo (a la manera de la Teoría K o de las vacas contentas), radica más específicamente en facilitar y poner los medios para que su gente mejore personalmente (como personas), se perfeccionen, sean hombres **18**...y esta mejora depende en gran medida, está mediatizada, por las dos instancias educativas previas, por lo que antes hayan hecho la familia y la escuela. He ahí el quid de la cuestión. La empresa no puede caminar al margen de esas instancias educativas previas.

No puedo, en esta exposición, hablar de la escuela -allí incluyo obviamente también a la universidad. Sino que más concretamente me

quiero referir a la familia para descubrir por qué tiene la importancia que afirmo que tiene.

Nuestra tesis radica, precisamente, en descubrir la trascendencia de la familia para la empresa para luego encontrar lo que ésta puede y debería hacer por aquella.

En resumen: hemos hablado de la empresa hasta llegar a afirmar que la familia le supone una etapa educativa previa de la máxima importancia. Pasemos ahora a revisar, también muy brevemente, a la familia.

### III. ¿QUÉ ES LA FAMILIA?

Sobre la familia se pueden decir muchas cosas; pero tendríamos que decir aquello que hace referencia a lo que nos ocupa.

Un hombre, una mujer y unos niños, en un parque ¿forman una familia? Depende... ¿de qué? Depende de que ese grupo cumpla o no con la forma, el alma, que la hace ser familia y no otra cosa. Y esa forma o alma de familia viene dada por una realidad que con clara brevedad se contiene en las dos definiciones siguientes: Comunidad ética natural<sup>19</sup> y Comunidad de amor y solidaridad<sup>20</sup>.

Ahora nos damos cuenta cuándo un grupo de un hombre, mujer y niños en un parque son

o no son familia. Y cuándo un marido y una mujer con hijos, viviendo bajo el mismo techo, aunque materialmente son familia, no tienen el constitutivo formal, lo que les hace ser familia.

La familia ha desempeñado a lo largo de su historia diversas funciones que ahora por mera simplicidad y por razones de brevedad sólo vamos a enunciar: función productiva- distributiva (económica), función educativa, función religiosa, función reproductiva, función recreativa, función protectora, función judicial, función de control.

#### *Despotenciación de funciones* **21.**

Respecto a estas funciones tradicionales, habría que decir que Ogburn **22** popularizó en 1930 la teoría de la despotenciación de funciones por parte de la familia como institución: su tradicional función económica **23**. había sido asumida por la empresa, la educativa por un sistema estructurado de escolaridad, la recreativa pasó a las salas de espectáculos, la sanitaria a los hospitales, la religiosa a las iglesias; por eso a la familia no le quedaba otra cosa que convertirse en la sede de un grupo de amigos. Ogburn no quería decir con esto que la familia moderna, sin sus tradicionales funciones históricas, ya nada tuviera que hacer en la sociedad y desapareciera. Más bien pensaba



que el proceso de expansión de actividades sociales muy especializadas no podía excluir a la familia. Por ejemplo, aunque en el área educativa la familia no pueda competir con el colegio o la universidad, es quien, sin embargo, mejor promueve las motivaciones psicológicas de niños y jóvenes a la hora de adaptarlos a las duras exigencias de esas instituciones. Precisamente una de las conclusiones fundamentales de nuestra investigación radica en esa capacidad educativa que tiene la familia en esa etapa de la vida de una persona y que supone ordinariamente el afianzamiento de patrones de comportamiento que servirán como cimiento de todo el desarrollo posterior.

De cualquier manera se puede decir que, esas funciones, aparentemente sin demasiada fuerza cohesiva, cumplen al mismo tiempo una importante misión social; es decir, que la familia moderna satisface sobre todo necesidades psíquicas de sus miembros pero que con ello esté resolviendo un decisivo problema colectivo como es el de la integración y estabilidad social **24**.

Hay, sin embargo, una función que sigue llevando a cabo la familia y que es por la que ahora más nos interesa (entraría en el rubro de la función educativa): la socialización del niño

y que resulta de la máxima importancia para nuestro análisis.

Nos interesa la socialización del niño porque la familia es la institución que hace posible la integración natural del hombre a la sociedad. Es la que le enseña el lenguaje como primer conectivo social y la que le trasmite los modos de comportamiento que lo hacen viable en la sociedad. No sería posible una sociedad civilizada sin la existencia de una preparación remota de sus miembros que los capacitara para entrar en contacto, poder convivir y establecer relaciones con otros seres humanos. Y la familia es, decíamos, la institución única capacitada para este menester del que depende todo desarrollo social. Hay que decir, por otro lado, que las teorías más recientes en educación ponen de manifiesto la tremenda importancia que tienen en la educación total, la época infantil, período en el que la familia ocupa el lugar preeminente por su tremenda incidencia en el proceso educativo infantil.

Estudios empíricos muestran hasta qué punto resulta fundamental para el desarrollo de una sociedad industrial la acción de la familia. Blinco ha hecho un extraordinario análisis sobre la persistencia de carácter en los niños japoneses y norteamericanos y concluye que las relaciones hogar/familia según el



estudio revelan que existe una correlación significativa entre las actitudes familiares y la persistencia en la tarea de los niños. Insiste en que un factor relevante en esta formación de la niñez lo juegan las madres de familia -está hablando de Japón- que son las que están siempre pendientes de inculcar en el niño esos valores que les siguen desde el hogar a la escuela y finalmente hasta el trabajo<sup>25</sup>.

Y esta profunda incidencia familiar es de tal calibre en la época infantil no sólo porque el niño no tiene prácticamente opción de oponerse, porque no tiene capacidad para ejercer su libertad propiamente hablando, sino porque además la carencia de formas determinadas de ser le proporciona una plasticidad que lo capacita para ser casi de cualquier modo. De alguna manera se podría establecer una analogía con el proceso de darle forma al barro. Cuando está blando es posible darle casi cualquiera, pero cuando está seco, esa capacidad prácticamente se anula. En el ser humano, guardando las proporciones y, mutatis mutandis, podríamos decir que cuando está blando, es decir en la niñez<sup>26</sup>, es posible darle casi cualquier forma y que a medida que madura, esa capacidad se va perdiendo y va solidificando en cualificaciones arraigadas en la propia naturaleza porque

llegan a formar parte de ella. De alguna manera se aplica aquel viejo refrán: árbol que crece torcido jamás su tronco endereza porque el vicio con el que ha crecido se hace naturaleza. Aquí tendríamos que decir dos cosas: primero, que es mejor entender el refrán en sentido positivo: hombre que crece virtuoso difícilmente se tuerce, porque la cualificación con la que ha crecido se hace parte de su naturaleza. Y esto podría aplicarse, por supuesto, a toda una serie de capacidades, habilidades y actitudes que resultan definitivas en la vida de trabajo. Y segundo, que en el hombre siempre es posible la educación, la transformación. Sin embargo resulta a la postre más difícil y costosa porque es más fácil educar a un niño pequeño que no sabe nada, a intentar cambiar su conducta (podríamos agregar sus cualidades y sobre todo sus actitudes) cuando ya tiene arraigada una forma de ser determinada<sup>27</sup>. Hoy se sabe que en el proceso de la calidad en la empresa, lo que éstas especialmente buscan en el proceso de selección es a personas con las que puedan dar un servicio de calidad<sup>28</sup> precisamente con las actitudes -educación invisible- las llama García Hoz<sup>29</sup>. -ante el servicio mucho antes que con la cualificación técnica. Esta se puede aprender -finalmente la revolución tecnológica deja muy pocos muros de pie; a tal punto, que un graduado puede esperar

cambiar seis veces su carrera durante su vida profesional<sup>30-</sup>, en cambio la actitud para servir se debe descubrir arraigada en el modo de ser de los empleados; modos de ser sobre los que habría que descubrir su origen en las etapas más primigenias de la propia educación<sup>31</sup>. No querría afirmar con esto que la única educación que cuenta es la primera, la de la infancia; por supuesto que siempre es momento para la educación. Es más, tendría que afirmar que la educación no termina nunca porque siempre es necesario adaptarse a las diversas circunstancias -a veces muy cambiantes- que le toca vivir a cada individuo: circunstancias de edad, de lugar, de ocupación, de posición social, etc. Más bien lo que sí querría afirmar es que la educación original, la previa, suele ser más profunda y por ello más fácil de asimilar y más duradera. Y esto resulta muy importante. En todo caso, esa primera educación da mayor capacidad para seguirse educando y esta capacidad resulta vital para mantenerse competitivos en el mercado<sup>32</sup>.

Estados Unidos gasta millones de dólares en entrenar en el trabajo por un deficiente proceso educativo en las escuelas<sup>33</sup>. En éstas el costo de la educación habría sido tremendamente menor por suponer un esfuerzo enormemente más sencillo: es más fácil enseñarle a

leer con profundidad a un niño de primaria que enseñarle a entender instructivos de vuelo a unos pilotos. Y esto porque cuando se es joven hay más plasticidad que cuando mayor. El ser humano está diseñado con una plasticidad en sus comienzos que pierde, o suele ir perdiendo, con el tiempo.

Querría resaltar sobre todo el efecto profundo y duradero que deja la educación que proporciona la familia y poder descubrir su valor no sólo como lenitivo social sino como verdadero preparador para el trabajo de los hombres y mujeres que han de llegar al mundo de la empresa.

La aportación familiar a este entramado social no es simple. Y no lo es, porque puede ser más o menos cualificada según la calidad educativa que tenga la familia en la sociedad. De esta manera se puede afirmar que en la medida en que la familia aprenda a formar a sus miembros, en esa misma medida será más útil a la sociedad y también a la empresa con la que convive, a la que le da vida y de la que se nutre.

Resultan de mucha importancia en este análisis las conclusiones a las que llega Blinco en un estudio donde justifica la función de la familia en la formación del carácter de los niños. Explica que la persistencia permea toda



la sociedad japonesa y cómo esa enseñanza empieza desde la infancia y prosigue a lo largo de todo el proceso educativo y es la madre, en la familia, la que pone la semilla y la cultiva**34.**

Resulta especialmente significativa la influencia de la familia en este proceso educativo porque está al inicio, cuando la materia prima, los hijos, está apenas empezando a formarse.

Se trata de una función de la mayor importancia: la crianza (mothering) de hombres crea personas autónomas; no sólo propaga la especie. Puede tratarse de una actividad humana tan creativa como la que más; crear nuevas personas, y nuevos tipos de personas, es seguramente tan creativo como hacer nuevos objetos, productos o instituciones (...): en la granja, en la producción industrial, en la banca, o en el trabajo de un laboratorio**35.**

El óptimo desarrollo humano requiere, de hecho, un cuidado peculiar especialmente importante en los primeros años de vida de cada persona y ese cuidado sólo pueden darlo los padres en una familia**36.**

Es el período en que se imbuje la estima por todo auténtico valor humano, tanto en las relaciones interpersonales como en las sociales, con todo lo que significa para la for-

mación del carácter, para el dominio y recto uso de las propias inclinaciones (...) **37.**

El potencial real y la calidad del empleo de la función cerebral se decide fundamentalmente durante el estado fetal, y también en los primeros años de la infancia, gracias a un programa o tratamiento correcto, a unos estímulos e informaciones en los que se equilibre lo psíquico (satisfactorio) con lo físico (máximo desarrollo sensorio-motor) **38.**

La incidencia del lenguaje y quizá de todos los patrones culturales sobre el encéfalo humano se tiene que producir en el momento en que éste tiene una determinada plasticidad, a saber, la que tiene entre 0 y 2 años. Se supone que durante ese tiempo se consolidan determinados circuitos neuronales en determinadas zonas de la corteza y que transcurrido ese período sin incidencia del lenguaje y de la cultura, se consolidan otros circuitos que, al parecer, resultan irreversibles e impiden los anteriores **39.**

En consecuencia, parece poco razonable escatimar esfuerzos para aprovechar esa etapa de formación estructural humana. Cualquier esfuerzo que se haga en este marco profi-láctico es siempre mucho más eficiente que las mejores terapéuticas, una vez definidas las



deformaciones de un desarrollo vicioso de la personalidad **40**.

No hay mejor edad para aprender que antes de los tres años. El aprendizaje temprano es la revolución pendiente **41**, más eficiente que las mejores terapias, porque se tiene la certeza de la inusitada trascendencia de estos primeros años de la vida en el desarrollo ulterior de la personalidad. Porque el hecho es que durante estos años se fijan los cimientos de la maduración afectiva y después tienen ya muy escasas posibilidades de ser modificados. Alrededor de estos cimientos se va modelando durante el período inicial el carácter del niño **42**.

Una madre de familia explica que con los aprendizajes tempranos se trata de hacer a nuestro hijo ordenado, voluntarioso, obediente, sincero antes de que pueda ser desordenado, vago, desobediente y mentiroso. Es mucho más fácil educar a un niño pequeño, que no sabe nada, a intentar cambiar su conducta cuando ya tiene arraigada una forma de ser determinadas **43**.

Y el aprendizaje temprano es importante porque con la filosofía podríamos decir que las cosas son aquello que fueron hechas **44**. Se responde por lo que originalmente se es. O dicho de otro modo, se es más aquello que se es

primero u originalmente. Aunque el sentido filosófico del aserto no es propiamente el que quiero extraer, sí podemos decir ahora con un dicho más moderno que lo que llega primero llega dos veces, o llega más hondo, a tal punto que es posible formar una segunda naturaleza que produce una cierta connaturalidad en el sentido de la nueva virtualidad. Eso que queremos para el ser humano: aprovechar los recursos que brinda la naturaleza para cualificarlo más fácil y más profundamente. La familia, por tanto, tiene capacidad de crear lo estable en el hombre más que ningún otro agente.

¿Cuánto estaríamos dispuestos a pagar por un departamento de personal que fuera capaz de formarnos a las personas en cualidades como la sobriedad y la constancia; en la creatividad y la imaginación; en la honestidad y la lealtad; en la laboriosidad y el compañerismo; en la cooperación y la capacidad para trabajar en equipo; etc.? ¿Cuánto estaríamos dispuestos a invertir en esa maravilla? Pues esos departamentos son las familias; pero por ahora no parecen ser capaces de tanto. Sin embargo podríamos pedir tanto si fuéramos capaces de atenderlas formándolas proporcionalmente.

Compartimos el convencimiento de que el hombre ha sido creado para trabajar como el ave para volar, aunque la cualificación para ese trabajo para el que está diseñado no es instintiva sino humana. Y en este sentido exige una participación de los que ponen los cimientos, de esa connaturalidad para el trabajo. Ese cimiento lo construyen los que educan y a educar se empieza un año antes del nacimiento **45**. Con esto sólo querría recordar que los grandes programas de entrenamiento **46** en las empresas no son sólo fruto de lo que allí se hace, sino sobre todo han de ser resultado de una preparación remota, tanto que puede remontarse al año previo al nacimiento de cada uno de los que se entrena.

En una ocasión me interesé por localizar tréboles de cuatro hojas y alguien con mucha sabiduría me decía ¿por qué no los cultivas? Si queremos que nuestros hombres sean tréboles de cuatro hojas podríamos preguntarnos ¿por qué no cultivarlos?

#### IV. LO QUE SUCEDE EN JAPON

Resulta interesante hacerse eco de un estudio que se ha llevado a cabo, sobre la constancia como virtud fundamental en la edu-

cación japonesa. Se analizó el comportamiento de niños de Japón comparándolos con otros similares de Norteamérica.

El estudio informa que se ha escrito mucho sobre el éxito japonés y que se han desarrollado muchas teorías para tratar de razonarlo; las tres más representativas colocan la explicación:

a) en una conspiración entre el gobierno, las corporaciones y otros integrantes de la sociedad para hacer avanzar y proteger sus intereses particulares;

b) en una competitividad basada en una decidida orientación hacia el crecimiento, fuertemente unida al deseo de sobrevivir (dada la precariedad de la tierra en la que habitan); parecería como si los japoneses se hubieran especializado en estudiar a su competencia y en superarla;

c) en algunas características de la sociedad japonesa que otorga a sus miembros ventajas naturales cuando compiten con occidente. Entre estas características se incluye la homogeneidad de la sociedad, un sentimiento nacional de propósito, mejor orientación hacia el trabajo y una personalidad no proclive a la confrontación. Sin embargo estas teorías no satisfacen plenamente una explicación del



éxito nipón. No enfatizan la importancia del sistema educativo y la persistencia en el comportamiento de los japoneses. El sistema educativo es uno de los principales factores que contribuye al éxito económico del país. El alto interés en la educación en Japón procede no sólo de la admiración por unos logros intelectuales, sino también de la inmensa creencia en la maleabilidad del ser humano. Existe una creencia arraigada de que la persistencia en el comportamiento, imbuida desde la niñez, es responsable por mucho de sus logros intelectuales y de sus éxitos económicos. (...) La persistencia permea toda la sociedad japonesa. Esta característica del modo de ser japonés empieza desde la infancia y es continuamente reforzada a través de todo el proceso educativo. La expresión *gambare* (sostenerse, mantenerse, no darse por vencido) se oye continuamente, siempre en un tono positivo, para impulsar a alguien que está tratando de lograr una meta, sin importar qué tan difícil o inalcanzable pueda parecer. El japonés asume que le llevará varios años de un entrenamiento intensivo y mucho estudio el dominar cualquier habilidad valiosa; darse por vencido resulta una actitud ineficaz porque siendo persistente es como se logran las metas que valen la pena **49**.

Resultan especialmente llamativos en este estudio del comportamiento japonés, tres aspectos:

1. Demuestra que la familia, el hogar, es el lugar privilegiado para iniciar ese proceso educativo que tiene como columna vertebral la persistencia, el *gambare*...

2. Esta educación se imparte desde la niñez. Son tantas las ocasiones donde Priscilla Blinco habla de esta realidad social que presentamos una selección de esos textos, que son muy sugestivos (anotamos las páginas de donde se han tomado; las cursivas son nuestras):

-Hay una fuerte creencia de que la persistencia como elemento del comportamiento, que se imbuye desde la niñez, es responsable (p. 171).

-La persistencia como elemento del comportamiento japonés empieza desde la infancia, y continúa (p. 172).

-Los educadores en Japón creen que todo estudiante puede tener logros si continúa perseverando, siendo paciente y fortaleciéndose ante las dificultades, especialmente en los años de estudios de preescolar y primaria (p. 172).

-Los japoneses aprenden, desde su más tierna juventud, que la lealtad al grupo, el



esfuerzo y la persistencia son esenciales si uno quiere vivir feliz (p. 173).

- *Gambare* (sostenerse, mantenerse firmes) se insiste a todos los niños a través de la educación, empezando en los programas de educación temprana, kindergarden (...). Este término y su significado es familiar a cualquier niño japonés desde su infancia (p. 173).

-La cualidad del *gambare* está profundamente arraigada en el corazón de los japoneses, empieza pronto en la vida y dura siempre. La oyen por primera vez en su propio hogar (p. 173).

-Duke<sup>50</sup> llama la atención sobre el hecho de que los niños japoneses usan el *gambare* cuando están aprendiendo a caminar, aprendiendo a usar los palillos para comer sus alimentos, y para otras experiencias en casa y fuera de ella (p. 174).

-Los niños aprenden muy pronto que cualquier resultado y logro requiere sacrificio y esfuerzo. Esto hace el logro más valioso. De aquí en adelante, los niños persistirán durante todos sus años escolares (p. 174).

-Un valor que se enseña en la más tierna niñez es la necesidad de trabajar unidos y a vivir cooperativamente con otros (p. 175).

-Aprender a cooperar con otros en su propio grupo empieza en pre-escolar cuando los niños japoneses hacen la transición del hogar a la escuela (p. 176).

-(...) la educación del carácter, con una instrucción sobre la autodisciplina, empieza en el primer curso y continúa a través (p. 177).

-El momento para interesar a los candidatos potenciales a que estudien ciencias e ingeniería es en primaria y secundaria (p. 179).

3. Es la madre la primera y más importante educadora<sup>51</sup>. Tanta importancia tiene el rol materno que la frecuencia de la interacción de los maestros americanos con sus alumnos en clase es 1.8 veces mayor que la de los japoneses. La persistencia en la tarea se inculca tan pronto por la madre, que los profesores en Japón no necesitan insistir sobre el valor de la persistencia y el esfuerzo, como lo tienen que hacer los americanos <sup>52</sup>. Hess explica que la típica madre japonesa suele culpar menos al colegio por los pobres resultados de su hijo en matemáticas... y los hijos generalmente comparten ese punto de vista <sup>53</sup>.

## V. PERO ¿QUÉ PASA CON LA EMPRESA Y LA FAMILIA?

Se cuenta que en cierta ocasión Lee Iacocca, el que fuera director de la *Chrysler Corporation*, viajó a Manchuria y quiso entrevistarse con el director de fábrica de una armadora de automóviles al que le preguntó sobre los principales problemas que afrontaba en su trabajo. Iacocca pensaba que le respondería algo relacionado con el abastecimiento de material o la calidad técnica de los procesos, sin embargo el interlocutor le dijo que su principal problema era conseguir profesores de primaria para la escuela del pueblo: pensaba a largo plazo y acomodaba como problema prioritario dentro de sus preocupaciones precisamente la educación inicial de sus futuros trabajadores. Si lograba conseguir buenos profesores para la escuela del pueblo podía tener luego trabajadores cualificados en el futuro<sup>54</sup>. En resumen, podríamos volver a repetir que de lo que se trata es de poner atención a los procesos educativos previos. O decir con Alexander que si el sistema educativo de un país se queda atrás, no será posible hacer la transición a un trabajo basado en el conocimiento porque la gente no tendrá la capacidad requerida<sup>55</sup>.

Por ello parece muy sensato que los empresarios tengan puesta la vista y dediquen esfuerzos y recursos (personales y materiales) a la escuela y la familia; estarían cubriéndose las espaldas. Otra cosa sería una miopía de la peor clase. Clinton <sup>56</sup> de alguna manera se empieza a dar cuenta y acude a los padres como expediente educativo haciendo un llamado para que colaboren.

Sin embargo, ¿qué pasa con la empresa actual? Tendríamos que resumirlo con un brevísimo diagnóstico:

- a) está fundamentalmente manejada y dominada por el criterio de eficacia.
- b) deja de lado la consideración de otros criterios de dirección más ricos en contenido: el de eficiencia y sobre todo el de consistencia.
- c) este modo de enfocar su misión resulta profundamente miope porque sólo va tras los resultados a corto plazo comprometiendo su permanencia a largo plazo.
- d) este intento, un tanto suicida, coloca a la empresa en lo que podríamos llamar la encrucijada de la autofagia: se está comiendo a sí misma, inoculando en la sociedad gérmenes que están provocando un profundo deterioro en la ecología familiar.



e) en su afán por los resultados, no duda en vender y en promover sus productos de cualquier manera, en detrimento de la capacidad educadora de la sociedad y más específicamente la de la familia.

f) el recurso a la televisión, que ha demostrado ser un maravilloso aliado de la economía de la eficacia **57**, resulta devastador para la capacidad educativa de la familia **58**, como es fácil probar insistente y repetidamente.

Y ¿qué pasa con la familia? Aventurándonos a un diagnóstico generalizador, es posible afirmar que

a) está perdiendo su capacidad educadora **59**, al mismo tiempo que posee la llave del caudal más poderoso de las capacidades humanas. Y esta afirmación resulta doblemente grave porque no sólo está perdiendo capacidades educativas que tenía en el pasado, sino que no ha sabido afrontar con nuevos recursos, con medios modernos, los retos formativos que demandaría una época llena de los avances sociales y tecnológicos que nos está tocando vivir.

Dicho de otro modo, parecería que la familia es la única institución social que se ha quedado en la primera mitad del siglo en cuanto a sus métodos y recursos educativos. Y

esto resulta absolutamente paradójico, porque ahora más que nunca contamos con los medios -psicológicos, pedagógicos y tecnológicos- que deberían emplearse de forma más sistemática para sacar a la familia de su marasmo. Podríamos decir que está educando con peores esquemas que los que emplearon nuestros abuelos para educar a nuestros padres.

Nos encontramos con una familia que no ha crecido proporcionalmente en su capacitación educativa familiar; proporcionalmente, decía, a la complejidad social en la que está inmersa y que exigiría de ella nuevas técnicas y recursos a emplearse en este proceso de la educación de los hijos, los ciudadanos del mañana y vistos desde la empresa los futuros trabajadores y empleados: es la misma preocupación que el sensato jefe manchurío tiene por el futuro de su fábrica.

b) está perdiendo la intimidad de antaño acosada por múltiples incitaciones, una de las cuales, y no la menor, es sin duda la televisión, ese instrumento moderno de enorme capacidad comunicativa que puede resultar tan destructivo en el desarrollo normal de una familia, en su integración y en último término en su capacidad para transmitir enseñanzas positivas y que éstas sean asimiladas.



c) esta pérdida de la intimidad que perturba la comunicación y el proceso educativo familiar, paradójicamente está potenciada por una televisión eminentemente patrocinada por una iniciativa privada, la empresa en una palabra, deseosa de incentivar el consumo.

d) he ahí la encrucijada de la autofagia: una empresa que busca la eficacia a toda costa, pero que para lograrlo se está comiendo a sí misma, minando el abastecimiento del único recurso verdaderamente vital<sup>60</sup>: los hombres.

Es necesario emplear más tecnología, más preparación, más cualificación para educar a los niños en este final de milenio.

¿Pero, de quién es la responsabilidad en esta debacle familiar? De los padres en primer lugar. No saben ser padres <sup>61</sup>. Lo son casi sólo biológicamente. Y subsidiariamente esta responsabilidad es de otras instancias superiores: del Estado, de la Iglesia, de organismos intermedios, y la empresa es uno de estos organismos intermedios.

Pero ¿por qué la empresa habría de cargar con una responsabilidad tan enorme? Estoy afirmando que antes o junto con la empresa, organizaciones de orden superior como la Iglesia y el Estado tienen una responsabilidad que sin duda alguna resulta muy definitiva por

el alcance de sus medidas y la trascendencia de sus exhortaciones o de las leyes que de ellos emanan. Sin embargo, el alcance de esta intervención no llega hasta allí; las pretensiones se particularizan en lo que le toca y puede hacer la empresa.

¿Por qué la empresa?, volveríamos a preguntarnos. Y tendríamos que argumentar que por tres razones fundamentales:

a) ateniéndonos a sus fines, uno de los cuales y el más radical es el desarrollo de las personas que trabajan en la organización, tendríamos que reconocer que la empresa necesita cuidar, proteger y fomentar el trabajo de la familia, como instancia educativa previa fundamental, si quiere cumplir cabalmente con su cometido educativo.

b) desde el punto de vista de su protagonismo social y su capacidad de acción, afirmamos que la empresa es una institución con un enorme poderío y penetración social. Podríamos decir, un poco atrevidamente, el que puede, debe.

c) y en tercer lugar, en el rescate de la familia va de por medio el futuro de la empresa. O la empresa se decide a cuidar la célula fundamental educativa de la sociedad, o

en unas cuantas generaciones posiblemente no tendrá personal cualificado para sobrevivir.

## VI. ¿QUÉ ESTA HACIENDO LA EMPRESA?

Habría que empezar explicando que hoy por hoy no se tiene conciencia clara sobre la responsabilidad que afronta la empresa en este problema social de la familia. El protagonismo que aquella institución ha adquirido en esta segunda mitad del siglo XX está apenas siendo aquilatado por el mundo civilizado y la actitud reflexiva sobre la misión de las organizaciones humanas es sólo tema de especulaciones académicas en algunas escuelas alrededor del mundo. En términos generales se puede decir que se hace increíblemente poco **62**.

Sin embargo, hay movimientos claros que luchan por algunas reivindicaciones familiares inspiradas en intereses no específicamente antropológicos o de corte trascendente, sino porque son modos alternativos, que se consideran indispensables para sostener la función económica de las corporaciones: en este sentido el más claro exponente de estos esfuerzos es el desarrollado en Estados Unidos y Europa y que afilia a un puñado de empresas que se han dado en llamar: *Family Friendly Employer* **63**.

Estas empresas amigas de la familia son organizaciones que se plantean una preocupación por la familia con un origen muy evidente: se han desarrollado en países con una clara tendencia a la baja natalidad por lo que enfrentan dificultades para conseguir mano de obra suficiente, debido a lo cual han optado por alternativas a favor de la reincorporación de la mujer al mundo laboral. Al mismo tiempo, se trata de países donde han tenido especial preponderancia los movimientos de igualdad de oportunidades que buscan conseguir para la mujer, trabajos tradicionalmente reservados para hombres. Por esta razón, decía, ha proliferado -no tanto como hubiera de desearse- este movimiento de Empresas Amigas de la Familia.

Sin embargo, el campo en el que han trabajado estos esfuerzos organizados está acotado en cuatro áreas perfectamente tipificadas:

Cuidado de niños (child care)

Cuidado de ancianos o minusválidos (elder care)

Horarios flexibles

Recontrataciones.



Sobre estas empresas habría que decir que se trata apenas de un puñado que no llega ni al uno por ciento de las compañías de esos países **64**, fundamentalmente europeos (no se incluye a España ni a Portugal) y de Estados Unidos. Puede asegurarse que no existe nada parecido en ningún país de habla hispana - incluidos México y España- ni en lugares como Japón, aunque pareciera lo contrario.

### VII. ¿QUÉ QUERRIAMOS CONCLUIR?

- Que la empresa no puede permanecer miope ante la realidad y potencialidad de la familia. Debe aprender a pensar a largo plazo, más allá de la esquina **65**. De lo que ésta pueda ser, llegará a ser aquélla. - Que la familia esconde una debilidad estructural al mismo tiempo que una potencialidad de enorme trascendencia social: posee la llave del caudal más poderoso de las capacidades humanas. Hay que cuidar de aquélla y aprovecharse de ésta.

- La empresa no es la principal responsable pero tal vez sí la principal beneficiada. Porque puede, debe tener capacidad para instrumentar una acción a largo plazo.

### VIII. ¿QUÉ SE DEBERIA HACER?

La cuestión es suficientemente sugestiva como para que los directivos y académicos de la empresa piensen en el tema. Hace falta un proceso reflexivo que permita profundizar en su trascendencia para luego encontrar caminos de acción.

En cualquier caso la Dirección de la empresa ha de considerarlo como un problema suyo, que sepa anticiparlo para que lo maneje con carácter de actual. Sólo si la Dirección de las empresas lo plantea de este modo será posible que en las organizaciones se le dé la importancia que tiene.

En este sentido, anticipo una primera recomendación concreta recordando que cuando la empresa descubrió la importancia que tienen las satisfacciones y motivaciones humanas en la adecuada realización del trabajo, el modo de concretar un camino para ponerle pies a la idea, para llevar a la acción esa nueva preocupación, fue la creación de una nueva función en la empresa, función que en su momento se denominó algo así como Recursos Humanos. De allí han nacido o se han seguido grandes realizaciones en el mundo de la empresa. Otro tanto ha sucedido con el

papel de la comercialización, de las finanzas, etc.

Ahora habría que decir que toca el momento de que las empresas inicien una nueva función en su seno: la Función de Formación Familiar o de Asuntos Familiares. Pretendemos que a través de ella la Dirección profundice en la importancia de este tema y empiece a dar los pasos conducentes para implantar políticas y procedimientos adecuados para dar atención, en la práctica, a la familia.

Debo añadir que esta función familiar ha de empezar con el círculo de familias que tiene más cerca y esas son precisamente las de sus empleados. En este sentido, anoto algunas ideas concretas que pudieran implantarse en las empresas a propósito de esta función, además de las cuatro áreas -ya tradicionales- de las empresas amigas de la familia.

Algunas recomendaciones concretas:

Señalemos algunas actividades concretas que podrían organizarse desde la Oficina de Asuntos Familiares. Se enumeran sólo a manera de ejemplos, para señalar que existen actividades que pueden catalizar positivamente esta función en la empresa. Con iniciativa, y oyendo y respetando a los propios

empleados, se pueden desarrollar nuevos rumbos en este área.

Cursos de educación familiar:

La empresa puede organizar para sus empleados, con orden, libertad, homogeneidad y planeación, cursos de educación familiar<sup>66</sup>, donde se puede impartir instrucción específica acerca de la paternidad. La preparación para ser padres, por su importancia capital para los individuos y para la sociedad en general, exige una meticulosa y larga preparación, tanto en la escuela, creando actitudes positivas y ofreciendo conocimientos básicos sobre la familia, como en un período posterior, incluyéndola dentro de una educación permanente, como formación pre y postmatrimonial<sup>67</sup>. La experiencia concreta muestra<sup>68</sup> que los matrimonios jóvenes tienen un altísimo interés en la formación familiar y un camino puede ser empezar por los más jóvenes de la empresa, no porque no interesen los mayores, sino porque es más elocuente y útil una educación que incida cuando se está a tiempo, y porque los más jóvenes pueden estar más abiertos a este tipo de preparación.

Es importante hacer notar que esta primera idea, y otras que se citan a continuación, han de ser manejadas con exquisito respeto hacia la libertad de las personas, dejando que la idea



cunda, se contagie, como parte de la estructura u organización informal.

Círculos de calidad familiar (CCF):

Entiendo los círculos de calidad familiar a la manera como se han manejado los círculos de calidad industrial en la empresa **69**. Ahora estamos agregando un calificativo nuevo (familiar), y es que se trataría de hacer llegar los beneficios de ese instrumento a las familias de los empleados. Lo que se pretende es que los padres aprendan de las experiencias -positivas o negativas- de otros padres y que se pueda experimentar en cabeza ajena. Se trata de un instrumento controlado y dirigido por expertos.

El conocimiento inicial de los rudimentos de la formación familiar, que puede exponerse en las sesiones generales de las que se ha hablado antes, puede dar lugar a sesiones con más continuidad en lo que podemos llamar los CCF. Se trata de aplicar la técnica y el éxito de estos medios de preparación profesional a la enseñanza y asimilación de la educación familiar.

La aplicación de este procedimiento requeriría de varias precauciones. En primer término, empezar gradualmente esta actividad con un primer grupo piloto antes de integrar los restantes. Es necesario ir creciendo de

manera paulatina y basados siempre en personas que sean capaces de coordinar con acierto los círculos. Seleccionar muy bien a los integrantes del primer grupo de manera que garanticen interés, continuidad y capacidad para ser coordinadores de los grupos subsiguientes. Han de estar formados por 6 ó 7 parejas, para lograr grupos de no más de 15 personas. Los grupos -el primero y los subsiguientes- han de estar integrados por parejas homogéneas en nivel socio-cultural y de preferencia en la edad de los hijos.

Asesoría permanente:

Una labor importante de parte de la empresa es la de facilitar una labor de asesoría permanente a padres. Habría que llamar la atención sobre el hecho de que esta asesoría puede ser preventiva o correctiva. Es importante señalar la diferencia (entre la educación profiláctica y curativa) porque gran parte de los problemas en la educación de los niños se producen porque se llega tarde: mejor un año antes que un día después. En educación, prevenir es más fácil **70**.

Esta apreciación se traduce en algo muy importante y simple: el 70% de los patrones de comportamiento se adquieren antes de los once años **71**. Quiere esto decir que si no inciden los padres positivamente en estos

patrones de comportamiento, los hijos se educarán al azar. Y si se incide, se educa preventivamente y no sólo cuando los problemas han aparecido **72**. Quien puede recurrir al recuerdo de un mundo sano, está más preparado para el contacto con el que está viciado **73**.

La tendencia más usual es la de los padres que se ocupan de los hijos cuando les preocupan porque han aparecido síntomas de deseducación. Entonces habría que aplicar técnicas más complejas, que suelen ser más difíciles, dolorosas y costosas. En la educación del hombre nada es imposible, pero sí más difícil para el propio educando y para los educadores si se llega tarde. Es mejor llegar a tiempo; cuando aún es tiempo.

Horarios flexibles:

No querría abogar, en favor de la familia, por la irresponsabilidad en el trabajo en la empresa y menos aún por el caos laboral, proponiendo horarios acomodados sólo a las necesidades de los trabajadores. Estoy más bien propugnando la flexibilidad. Esto supone una nueva cultura del management, encaminada al criterio que ha de permear la organización con cierta informalidad, aunque basada en criterios formales, de apoyo a las necesidades familiares.

Querría esto decir diferentes actitudes para diferentes circunstancias. Se trataría de que el horario de trabajo no fuera un impedimento real para la atención y para la vida familiar. Los horarios flexibles podrían suponer:

- cultura del aprovechamiento del tiempo en el horario de trabajo para poder disponer serenamente del tiempo de descanso, de la diversión, etc.;

- cultura sobre la normalidad que supone salir del trabajo en las horas previstas, sin sensación de irresponsabilidad o aparente deseo de trabajar poco;

- permisos para atención de necesidades familiares;

- adaptación de horarios en épocas de vacaciones escolares, cuando se tiene a los hijos pequeños más tiempo en el hogar;

- flexibilidad para poder compensar el trabajo de oficina en otros momentos ya sea en la oficina o en el propio hogar **74**.

Liberalizar el descanso dominical en favor de las familias de los que trabajan. El descanso semanal, muy especialmente el de los fines de semana, supone una inyección importante en el bienestar de una familia, ya que en esos momentos suelen coincidir prácticamente



todos sus integrantes durante momentos que suponen una terapia fundamental para el sosiego personal y una ocasión de educación mutua entre los padres y los hijos. Parte del ataque frontal que está recibiendo la familia en estos momentos radica precisamente en el acoso al que está siendo sometida por la televisión, que fácilmente logra adictos, con toda la carga negativa que esto comporta en perjuicio de una sana relación familiar. La televisión no debería convertirse en un expediente fácil para ocupar el tiempo libre de los fines de semana. El síndrome del fin de semana **75**

supone una deformación educativa contra la que los padres, con hijos en el hogar, deben luchar.

Creación de bibliotecas familiares:

Un alto porcentaje del aprendizaje es del lenguaje y éste se aprende fundamental y originalmente en el hogar. Una nación corre riesgo cuando sus habitantes no saben leer ni escribir correctamente. Precisamente la alternativa de la buena lectura es uno más de los escapes a la trampa de la televisión. Por ello resulta una alternativa fácil de implantar y de promover: poner al alcance de los trabajadores libros de lectura para sus hijos, y para ellos mismos, que promueva ese medio de desarrollo personal tan importante en la época de

la niñez. Stevens habla de la conveniencia de que los padres y los hijos lean juntos, los padres lean a los hijos y los hijos a los padres **76**, como medio para incrementar la cultura familiar.

## IX. CONCLUSIONES

- a) La Empresa tiene como el fin más radical el perfeccionamiento de su gente.
- b) Para cumplir con él, es necesario contar con la labor educativa previa que lleva a cabo la familia.
- c) Esta resulta importante por la impronta educativa que es capaz de dejar en el niño en desarrollo.
- d) La familia está en crisis porque no ha sabido actualizar su capacidad educadora al nivel de los adelantos de la época actual, ni ha sido capaz de enfrentar las amenazas que está teniendo.
- e) Especialmente grave resulta la amenaza de una empresa orientada al consumo y dirigida exclusivamente con criterios de eficacia, la cual no duda en invadir el espacio íntimo familiar buscando incentivar el consumo a toda costa.

f) Este proceso nocivo y destructor se ha visto potenciado por la televisión, que ha resultado un mecanismo que favorece y alienta el espíritu consumista.

g) Especialmente grave resulta la pérdida de la intimidad familiar agredida por la televisión, que impide el ambiente propicio para la educación y para la asimilación de esas enseñanzas.

h) Los padres resultan ser los principales responsables de esta debacle familiar.

i) Sin embargo, también habría que señalar la responsabilidad que tiene el Estado en este proceso de descomposición social y -en su caso- la Iglesia.

j) La empresa, como organización intermedia, tiene también su parte en este proceso deseducativo.

k) Por una parte porque está contribuyendo a que la familia pierda su intimidad educativa, catalizada en todo momento por el impacto de la televisión.

l) Y por la otra, porque no descubre la importancia del trabajo educativo de la familia en consonancia con la búsqueda de su fin más radical.

m) Se oyen voces en el mundo en un puñado de empresas que empiezan a establecer nexos con la familia, aunque sólo como respuesta a motivos más bien tácticos.

n) La empresa moderna ha de tomar consciencia del papel de la familia y para ello es necesario que piense en el tema y le dé la importancia que tiene.

o) No encontramos mejor camino, por ahora y más especialmente en los países de habla hispana, que la creación de una Función Familiar en la empresa, responsable de profundizar, estudiar, canalizar y promover políticas que sean favorables a la familia.

p) Se han sugerido algunas medidas concretas que puede acometer, a corto plazo, la empresa y su área Familiar, con ánimo de empezar a dar vida a una función que parece vital para el desarrollo futuro de la empresa misma.

## NOTA BIOGRAFICA

Ramón Ibarra es Contador Público y licenciado en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Es doctor en Filosofía de la Acción y Dirección de Organizaciones por la Univer-



sidad de Navarra y máster en Alta Dirección de Empresa por el IPADE. Ha trabajado como consultor y jefe de distintos departamentos en numerosas empresas. También ha tenido una amplia actividad docente en la Universidad Panamericana y en el Instituto de Mandos

Intermedios de Monterrey, del que es fundador. Desde 1975 es presidente de la Editorial MiNos, en México D. F. y en 1994 fue nombrado Rector de la Universidad Panamericana y del IPADE.

**1** Naisbitt, John y Aburdane, Patricia; *Megatendencias en la mujer*, Editorial Norma, Colombia, 1993, p. 230.

**2** Degimbe, Jean; Director General del Departamento de Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales de la Comisión de la Comunidad Europea; *The issue: preliminary addresses, en Business and the Family Conference*, Presses Interuniversitaires Européennes, Bruselas, 1992, p. 12.

**3** Pérez López, Juan Antonio; *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid, 1993, p. 13.

**4** Polo, Leonardo; *Quién es el hombre*, Rialp, Madrid, 1990, p. 118.

**5** O un producto material, que en último término es un servicio, porque o proporciona una utilidad al que lo adquiere o no es un producto vendible.

**6** Véase Pérez López, Juan Antonio; ob. cit., p. 15.

**7** Este calificativo tiene su origen en un anuncio americano de un fabricante de chocolates (bombones) que explica la calidad de la leche, como materia prima, en razón de que las vacas que la producen son vacas contentas.

**8** El Seminario Permanente Empresa y Humanismo es una muestra clara de estos esfuerzos modernos por reubicar la preocupación por las personas entre los objetivos prioritarios de las organizaciones.

**9** Melendo, Tomás; *Las claves de la eficacia empresarial*, Rialp, Madrid, 1990 (Colección Empresa y Humanismo, 4), p. 155. **10** Martínez Esteruelas, Cruz; "Humanismo y Empresa", en *El humanismo en la empresa*, Rialp, Madrid, 1992, p. 113. **11** Juan Pablo II, en Melé Carné, Domenec; *Empresa y Economía al servicio del hombre*, EUNSA, Pamplona, 1992, p. 161.

**12** Véase Juan Pablo II, en Melé Carné, Domenec; ob. cit., p. 283.

**13** Recordemos la cita aristotélica acerca de la imposibilidad de perfeccionar en los esclavos. La perfección personal implica la acción del individuo. Aristóteles afirmaba que la vida es acción, no producción, de ahí que el esclavo es un subordinado para la acción (véase *Política I*, 1254a, 5 y ss). El perfeccionamiento humano a la manera aristotélica puede interpretarse a través del ejercicio de la virtud, sin embargo, para el estagirita, el esclavo es útil para los servicios necesarios, de modo que es evidente que también necesita de poca virtud, es decir, de la precisa para no dejar de



cumplir sus trabajos por intemperancia o por cobardía (Política I, 1260a, 12 y ss).

**14** Véase García Hoz, Víctor; *Calidad de Educación, Trabajo y Libertad*, Dossat, Madrid, 1982, p. 92.

**15** Véase García Hoz, Víctor; ob. cit., p. 94.

**16** Véase Pliego, María; *Los valores y la familia*, MiNos, México, 1995, pp. 117 y ss.

**17** Alport, G.W.; "Attitudes", en *Handbook of Social Psychology*, Ed. By C. Murchison, Worcester, Mass., define: Una actitud es un estado mental y neurológico de disposición organizado a través de una experiencia y que ejerce un impulso dinámico y directivo sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con que se halla relacionado (p. 810). La diferencia con los hábitos estriba, en que cuando se habla de actitud se incorpora a tal concepto un elemento emotivo, de conmoción interna del sujeto, mientras que el hábito se especifica más por los actos que se realizan. Por otra parte al hábito se le atribuye mayor estabilidad; en él se haya encapsulada una tendencia a repetir acciones; mientras que la actitud es también en cierto modo estable pero de ella se puede hablar igualmente como reacción frente a una situación irrepitable o irrepetida: García Hoz, Víctor; ob. cit., p. 36.

**18** Véase Maritain, Jacques; *La educación en este momento crucial*, Buenos Aires, 1950, pp. 11-12.

**19** Hegel, G.W.F.; *Fenomenología del espíritu*, citado en D'Agostino, Francesco; *Elementos para una filosofía de la familia*, Rialp, Madrid, 1991, p. 40. (Col. Instituto de Ciencias para la Familia. Universidad de Navarra).

**20** Juan Pablo II; Carta de los Derechos de la familia, 22-X-1983, Preámbulo E.

**21** Véase Pastor Ramos, Gerardo; *Sociología de la familia*, Ediciones Sígueme, Salamanca, 1988. pp. 135 y ss. Sobre este mismo tema véase Becker, Gary; *Tratado sobre la familia*, Alianza Universidad, Madrid, 1987, pp. 315-317.

**22** Véase Ogburn, William; *Recent social trends*, McGraw Hill, New York, 1930, cap. 13.

**23** La importancia económica de la familia en las diversas etapas de su historia se encuentra en un estado de progresiva investigación por parte de los especialistas. Recientemente Rudolph ha publicado un balance del estado de la cuestión en la investigación sobre la familia anterior a la sociedad industrializada. Hace ver que la estructura familiar (división del trabajo, usos matrimoniales, desplazamientos, herencia, número de hijos, etc.)

están íntimamente relacionadas con el surgimiento de las sociedades protoindustriales, pues éstas no pueden explicarse sin dar razón de la separación que se da en ellas respecto de la sociedad rural y, consecuentemente, del modelo familiar campesino. (Véase Rudolph, Richard; "The european family and economy: central themes and issues", *Journal of family history*, 17, 1992, pp. 119-136).

**24** Véase, a contrario sensu, Valasis, Adriana; Crece inestabilidad emocional en jóvenes, en Periódico Reforma, Sección B, México, 4-II-95, p. 2.

**25** Véase Blinco, Priscilla; "Persistence and Education: a formula for Japan's economic success", en *Comparative Education*, vol. 29, n.2, 1993, pp. 171 y ss.

**26** En palabras de Watson, se podría decir con cierta exageración: denme diez niños con cualquier carga genética y haré de ellos casi cualquier cosa, exagerando la influencia conductista en el proceso educativo (véase Watson, J.B.; *El Conductismo*, Paidós, Buenos Aires, 1947, p. 108).

**27** Jordán de Uríes, Blanca; *Tus hijos de 1 a 3 años*, Palabra, Madrid, 1991, p. 38.

**28** Véase Kelleher, Herbert; CEO of Southwest Airlines, en Heskett, James y otros;

"Putting the service profit chain to work", en *Harvard Business Review*, III-IV-94, p. 165.

**29** Véase García Hoz, Víctor; *Pedagogía visible y Educación invisible*, Rialp, Madrid, 1987, p. 27.

**30** Burger, William; "Knowledge is power", en *Newsweek*, 14-VI-93, p. 9.

**31** Véase Gagné, R.M.; *Las condiciones del aprendizaje*, Interamericana, México: Casi todas las actitudes se aprenden de manera incidental y como resultado de una instrucción planeada. Las condiciones que las forman y modifican rodean al individuo constantemente, desde su nacimiento (...). Generalmente la vida familiar hace que el niño de corta edad aprenda actitudes relativas a compartir sus posesiones, cumplir sus promesas, ayudar a la gente y hacer afirmaciones verdaderas. A través de su amistad con los compañeros de juego el niño adquiere actitudes de cooperación y competición (p. 203).

**32** Véase Eatwell, Lord; Cambridge University, en "Knowledge is power", en *Newsweek*, 14-VI-93, p. 11.

**33** Véase Educational Report: "A Nation at Risk", 26-IV-83, en *Historic Documents of 1983*, Washington, D.C., 1984, p. 419.



- 34** Véase Blinco, Priscilla; ob. cit., p. 172.
- 35** Held, Virginia; "Mothering versus contract", en Mansbridge, Jan (ed.), *Beyond self interest*, University Chicago Press, Chicago, 1990, p. 292.
- 36** Jordán de Urías, Blanca; ob. cit., p. 38.
- 37** Juan Pablo II, *Familiaris consortio*, n. 66.
- 38** Valls Juliá, Juan; *El desarrollo total del niño*, MiNos, México, 1992, p. 24.
- 39** Choza, Jacinto; *Manual de Antropología Filosófica*, Rialp, Madrid, 1988, p. 154.
- 40** Myriam, David; *El niño de dos a seis años*, Marfil, Alcoy, 1964, p. 124.
- 41** Valls Juliá, Juan; ob.cit., p. 23.
- 42** Myriam, David; ob. cit., 116 (las cursivas son nuestras).
- 43** Jordán de Urías, Blanca; ob. cit., p. 38.
- 44** Hegel, G.W.F.; ob. cit., en Llano, Carlos; Discurso de inauguración del IPADE, en *Negocios y Bancos*, n. 201, I-68.
- 45** Véase Cohen, R.; *En defensa del aprendizaje precoz*, Planeta, Barcelona, 1983. Véase también Millán Puelles, Antonio; *La Formación de la Personalidad Humana*, Rialp, Madrid, 1963, p. 38.
- 46** Véase Burger, William; "Knowledge is power", en *Newsweek*, 14-VI-93, p.10.
- 47** Véase Misumi, Jyuji; "Attitudes to work in Japan and the West", en *Long Range Planning*, vol. 26, n.4, 1993, (U.K.), pp. 66-71.
- 48** El verbo original es instilled que significa: introducir poco a poco en la mente, alma, corazón, etc.
- 49** Blinco, Priscilla; ob. cit., pp. 171 y 172.
- 50** Duke, Benjamín; *The Japanese Scholl*, Prager, New York, 1986, p. 147, en Blinco, Priscilla; ob. cit., pp. 174.
- 51** Blinco, Priscilla; ob. cit., p. 173.
- 52** Blinco, Priscilla; ob. cit., p. 182.
- 53** Hess, Robert; "Family influences on school readiness and achievement in Japan and United States: an overview of a longitudinal study", en Severson, Harold; Azuma, Hiroshi y Hakuta, Kenji (eds.); *Child development and education in Japan*, Freeman, New York, 1986, p. 161, en Blinco, Priscilla; ob. cit., p. 182.
- 54** Diario de Economía (ABC), 26-XII-88, Madrid, España.

**55** Alexander, Tom; Director de Educación, Empleo y Asuntos Sociales de la OECD, en *Newsweek*, 14-VI-93, p. 10.

**56** Véase Clinton, William; Discurso a la Nación ante el Congreso, 24-I-95, p. 14.

**57** Véase Iglesias, Francisco; *La televisión dominada*, Rialp, Madrid, 1990, p. 28.

**58** Televisión y Familia: criterios para saber mirar, en *Revista Mundo Cristiano*, n. 393-394, XII-94, Madrid, pp. 61 y ss.

**59** La *CBS News Report* de Estados Unidos publicó hace unos años una encuesta comparada que reflejaba las preocupaciones de los directores de los colegios. Las preocupaciones educativas a cuarenta años vista ponen de relieve con tinte dramático las nuevas enfermedades de nuestra civilización, también denominadas patologías sociales. (*Revista Palabra*, Madrid, n. 361, I-95, p. 13).

¿Qué les preocupa más a los directores de colegios?

## 1940

1. Hablar durante la clase.
2. Masticar chicle en clase.
3. Hacer ruido.
4. Correr por los pasillos.
5. Vestido irregular.
6. Colarse en la fila.
7. Tirar papeles en el suelo.

## 1980

1. Drogas.
2. Alcohol.
3. Embarazo.
4. Suicidio.
5. Violación.
6. Robos.
7. Atraco.

**60** Véase Simón, Julián; *El último recurso*, Dossat, Madrid, 1986.

**61** Véase Wipfter, Patty; en Naisbitt, John y Aburdane, Patricia; ob. cit., p. 220.

**62** Véase Friedman, Dana; en Naisbitt, John y Aburdane, Patricia; ob. cit., p. 219.

**63** Empresas amigas de la familia.

**64** Véase Harris, Dyane; "Child Care", en *Working Woman*, Junio de 1993, pp. 50-56.

**65** Ford, Viki; "Thinking outside the square", en *Work Versus Family?*, Dawlife Hall Educational Foundation, Londres, 1991, p. 28.

**66** Véase Ramos, Maricela; "Recibirán los trabajadores educación sexual", en *Periódico Reforma*, Sección F Vida, México, 15-V-94, p. 8.

**67** Sánchez Sánchez, Antonio; "Preparación de los padres para su fundación educadora", en *La Educación personalizada en la familia*, Rialp, Madrid, 1990, p. 339.

**68** Ha sido experiencia comprobada repetidamente a lo largo de muchos años que en los colegios donde hemos tenido oportunidad de ser asesores, la demanda de cursos de este tipo excedía con mucho las expectativas más optimistas y muy especialmente han sido los más jóvenes -parecería que están estrenando paternidad- los que sienten y ven la necesidad



de una mayor preparación en este área vital. A todos convencía la realidad de que para ser un profesional en alguna profesión civil eran necesarios muchos años de estudio y que habían afrontado la responsabilidad de ser padres, casi sin habérselo planteado, por lo que resultaba obvio y urgente remediar esa laguna.

**69** Véase Barra, Ralph; *Círculos de calidad en operación*, McGraw Hill, México, 1987.

**70** Corominas, Fernando; *Educación Hoy*, MiNos, México, 1989, pp. 96 y 204.

**71** Comentarios particulares de Corominas a propósito de la presentación de su libro *Educación Hoy*. Véase también Medina Rubio, Rogelio: "Participación y responsabilidad de la familia en la educación", en *La Educación personalizada en la familia*, Rialp, Madrid, 1990, pp. 31-32 y Sánchez Sánchez, Antonio; "Preparación de los padres para su fundación educadora", en *La Educación personalizada en la familia*, Rialp, Madrid, 1990, pp. 329-331.

**72** Para ejemplificar un caso extremo, los estudios más recientes muestran cómo la homosexualidad es un estado físico con un origen prenatal muy especialmente atribuido a la fisiología materna: Véase Badinter, Elizabeth; *XY La identidad masculina*, Alianza,

Madrid, 1993. Y Leroux, Josefina; "La diferencia está en el Cerebro", en Periódico Reforma, Sección F Vida, México, 15-V-94, p. 2.

**73** Spaemann, Robert; *Ética: Cuestiones Fundamentales*, EUNSA, Pamplona, 1988, p. 44.

**74** El trabajo en casa siempre supone un riesgo inminente de descuidar las otras responsabilidades familiares. Sin embargo, manejado con la prudencia del caso, resulta un complemento flexibilizador de las relaciones justas entre empresa y empleado.

**75** Véase Frankl, Víctor; *Psicoanálisis y existencialismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1978, p. 181.

**76** Stevens, Joseph; Hough, Ruth y Nurss, Joanne; "The influence of parents on children's development and education", en *Handbook of Research of the Education of Young Children*, Macmillan, New York, 1993, p. 347.