

LA ENTREVISTA

C.M. Ruiz

Nuria Chinchilla, profesora ordinaria de Dirección de Personas en la Organización en el IESE y, entre otros, directora del Centro de Investigación Trabajo-Familia, departó recientemente sobre *Empresa, familia y sociedad*, en la sexta Jornada de estudios para empresarios organizada por Empresa y Humanidades y el Instituto de Alta Dirección, en el hotel Termes de Montbrí. Chinchilla aseguró que está constatada la fuerte influencia de las empresas en el seno de las familias, hasta el punto, dijo, de que «está variando el formato de la sociedad».

- ¿Cómo influye la empresa en la familia?

Primero con la entrada masiva de la mujer en el mercado laboral y la consecuente bajada de la natalidad, al no poder conciliar las féminas trabajo y familia. Más tarde, con la proliferación de las rupturas matrimoniales por la falta de tiempo de convivencia. Finalmente, con la aparición del fenómeno de los niños en manos de otros, causa del hogar vacío. Todo está creando un caldo de cultivo muy conflictivo en el seno de las familias y que antes o después acaba revirtiendo en la marcha de los negocios.

- O sea que la presión de las empresas sobre las familias no sólo se ejerce en el ámbito económico...

La empresa tiene una labor importante frente a la ecología humana. Hace años se hablaba de ecología medioambiental y llamaba la atención. Hoy, quien ya no cumpla con unos mínimos no sólo está mal visto, sino incluso sancionado. Con las personas pasará lo mismo. Si una fábrica con sus vertidos mataba peces se erigían piscifactorías, en cambio con las personas, lógicamente (ironiza la profesora), son imposibles las *humanofactorías*.

- ¿No cree que España está lejos de cumplir con estos requerimientos?

Lo cierto es que en la mayoría de las empresas abundan esas jornadas eternas que no son sinónimo de productividad, sino sólo un hábito negativo. El germen de este mal comportamiento habría que buscarlo al final de la Guerra Civil y la extensión de las jornadas laborales con las que se pretendía remontar el país. Pues bien, estos elementos son los que influyen para que los trabajadores no

puedan desempeñar su rol de padres.

- Bajo esta perspectiva, ¿cómo se apuntala la rentabilidad o la consecución de objetivos?

Pues como ya están actuando empresas consideradas pioneras en este campo. Aquellos negocios calificados de familiarmente responsables. En estas empresas, los individuos tienen que tener muy claro hasta dónde quieren trabajar y con qué horarios. Y para ello, y sin necesidad de entrar en conflicto con la rentabilidad, la flexibilidad es la que se presenta más efectiva. Precisamente, las compañías con mayor grado de flexibilidad disfrutan de los mejores talentos en sus plantillas y consecuentemente son los negocios más productivos y que obtienen unas rentabilidades más altas. Está caduca la creencia de que la estabilidad mercantil se alcanza con la presencia exagerada de los trabajadores en la empresa.

- ¿Algún ejemplo de estos pioneros?

Vodafone despunta por una enorme flexibilidad en la gestión del personal. Por ejemplo, sus trabajadores pueden trabajar desde casa si así lo desean o incorporarse o desincorporarse de sus trabajos dentro de unos márgenes a lo largo del día. A la trabajadora que ha sido madre, durante el primer año del hijo, le permite realizar una jornada laboral de seis horas y le paga ocho. Y ello no quiere decir que sean Hermanas de la Caridad, sino que estas trabajadoras motivadas aunque no estén presentes en la empresa, siguen desempeñando sus responsabilidades desde casa. Estas condiciones ventajosas aseguran la fidelidad de los trabajadores y elimina la rotación de personal.

'La desmotivación en la empresa convierte en irónica y sarcástica a la plantilla'

'El hogar vacío provoca la llegada de personas muy inmaduras al mercado laboral'

'La empresa familiar acostumbra a ser muy primitiva desde el punto de vista de la gestión del personal'

Nuria Chinchilla

Profesora del IESE

'Las empresas más flexibles son las que cuentan con los mejores talentos'



Nuria Chinchilla es especialista en dirección de personas.

Maria Nuria Chinchilla es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra, doctora en Dirección de Empresas, máster en Economía y Dirección de Empresas por el IESE, licenciada en Derecho por la Universidad Central de Barcelona e *International Law* por la Universidad Politécnica de Londres. Chinchilla es profesora ordinaria del Departamento de Dirección de Personas en la Organización del IESE. Miembro del área Análisis de Situaciones de Negocio, es responsable del curso Dirección de Personas en las Organizaciones, entre otros.

Como experiencia profesional, cuenta con actividades de consulta en compañías como SEAT, Ford, Pytón, Pirelli, Renfe, BCG, AMC, Diversey, Volkswagen-Audi y Ciba-Geigy, entre otras, donde ha atendido temas relacionados con la estrategia, la puesta en marcha de círculos de calidad, resolución de conflictos interpersonales, definición de la estructura comercial, investigación del clima laboral y cambios de cultura organizativa, entre otros.

- Por no mencionar toda la picaresca y absentismo que se origina en climas laborales rancios, ¿no?

Las empresas poco flexibles padecen además un coste no visible, escondido, que suscita la desmotivación del personal y que acaba convirtiendo a los trabajadores en irónicos y sarcásticos.

- ¿Hacia dónde se enfilan las nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos?

No me gusta hablar de gestión de recursos humanos, sino de personas. Insisto, no son recursos, son personas y como tales deben tratarse. De otra forma, seguro que son menos rentables para la empresa.

Dicho esto, en la actualidad estamos inmersos en la gestión del conocimiento y en la búsqueda de fórmulas de motivación que permitan el desarrollo del conocimiento. Gestión de conocimiento: hábitos y motivación, para ser más exactos.

- ¿Cumplen los jóvenes con las exigencias del mercado laboral?

No. Por las razones que anteriormente le he argumentado, están llegando a las empresas personas muy inmaduras a consecuencia del denominado síndrome del hogar vacío. Son individuos muy poco capaces de asumir compromisos y de contribuir de verdad con el equipo y la empresa. Cuesta que den el plus. Son trabajadores adictos al trabajo, poco creativos y que aportan escaso valor.

Hay que diferenciar entre los grandes talentos, de las que quieren aportar verdaderamente ese talento a la empresa. De igual forma, hay dos tipos de empresa, las que son puros negocios financieros, que trabajan para el corto plazo y van desaprovechando personal por el camino, y las que están ayudando a conciliar trabajo y familia, y que sus trabajadores sean personas completas y no simples máquinas.

- ¿Cómo es la predisposición de la empresa familiar?

Desde un punto de vista laboral, este tipo de negocios acostumbra a ser muy primitivos. Y es que arrastran el lastre de que el empresario primero (abuelo, bisabuelo) dedicó muchas horas. Una cultura que les ha quedado muy arraigada. Además, suelen mezclarse mucho los roles de familia, propiedad, alta dirección... y eso impide de nuevo extraer lo mejor de cada uno.