Nuria Chinchilla

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Licenciada en Derecho. Máster en Economía y Administración de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y doctora en Dirección de Empresas por la misma escuela de negocios. Profesora del IESE en el área de Gestión de Personas y Organizaciones. Directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE Business School.

En el camino de consolidar empresas familiarmente responsables

"Cuando existen no solo políticas de conciliación, sino una verdadera cultura familiarmente responsable, el resultado en la empresa es la mejora y la cohesión de una plantilla", señala Nuria Chinchilla.

De breve paso por Buenos Aires, y entre múltiples obligaciones, tuvimos oportunidad de encontrarnos con esta entusiasta y elegante española. Académica de renombre y especialista en el área de trabajo y familia, Nuria está convencida de que hoy en día internalizar esta cultura se constituye en una ventaja estratégica para la empresa, porque permite atraer y tener el mejor talento. De allí el valor de organizaciones que hacen foco en su gente, trabajando en cómo y de qué manera pueden permitir que estas personas sean padres y madres de familia.

Usted es una activa promotora del concepto de "empresas familiarmente responsables". Nos gustaría pudiera profundizar en los alcances de esta definición.

Nuria: - Este concepto nace hace ya un tiempo, cuando certificamos que muchos de nuestros directivos eran gente de éxito profesional, pero con notorios fracasos familiares y vidas personales rotas. ¿Qué se observa hoy todavía? Un modo de trabajar del directivo, justificado por los buenos dividendos, de estar muchas horas en la compañía -que no siempre son productivas- y que afecta a todo el resto de la gente que trabaja con ellos, que están allí por si acaso "el jefe" los llama.

Esta es una cultura negativa porque es contraproducente, cuantas más horas se pasan menos productivos somos. De hecho en España somos el tercer país menos productivo y pasamos más horas que un reloj. Yo le llamo horario religioso: "Entramos como Dios manda y salimos cuando Dios quiere".

A partir de allí es que empezamos a trabajar el concepto de empresas familiarmente responsables. A diferencia de la empresa socialmente responsable, basada mucho en el cliente externo, en el cuidado del medio ambiente o en aspectos comunitarios, hacemos foco en el interno; es decir, cómo trabajo con mi gente y cómo permito que estas personas sean padres y madres de familia. Por eso nos pareció que teníamos que desagregar lo familiar de lo socialmente responsable para no quedar fagocitados en el primer concepto, si bien ambos son integradores.

¿Podría enumerar algunas prácticas que marcan el perfil de una organización familiarmente responsable?

- Las de la flexibilidad en el lugar de trabajo (con horarios variables, ofreciendo Internet, videoconferencia o trabajo en casa); las políticas relativas a beneficios sociales o extrajurídicos (seguros de vida); políticas de servicios y de apoyo al núcleo familiar (beneficios salariales, planes de pensiones, *tickets*, reintegros); servicios de *outplacement*. En definitiva, todas las acciones que apoyan al empleado en su trayectoria vital: profesional, familiar y personal, que tienen que ver no solo con formarlo en el puesto de trabajo sino darle formación para que sea empleable dentro y fuera de la organización.

La flexibilidad viene del hecho de que hay que introducir en la empresa la dirección de la diversidad. Aunque parezca que la mayor diversidad se da por razas o religión, es entre mujeres y hombres. Partamos de la diferencia y sobre ella construyamos.

¿Cómo conciliar este proceso con las demandas de la empresa de hoy?

- Hoy en día internalizar el concepto de empresas familiarmente responsables -al menos en España- se está viendo como una ventaja estratégica. Porque permite atraer y tener el mejor talento. Es una respuesta también a la demanda del joven profesional, que quiere "tener vida" después del trabajo. Aquello de trabajar para vivir y no a la inversa.

La tendencia indica que, en la búsqueda de un empleo, la retribución no será el principal factor de elección, sino la posibilidad de continuar aprendiendo y, a la vez, hacer compatible familia, trabajo y vida personal. Para atraer a los talentos las empresas deben fomentar la integridad de la persona.

¿Esto no se contrapone a los objetivos de eficiencia y rentabilidad que la misma organización espera de su personal?

- La correlación entre productividad y horas pasadas en el trabajo es negativa. A partir de las 8 ó 9 horas la curva de rendimiento baja y cae la motivación, el compromiso, la creatividad.

¿Por qué estamos así en la empresa de hoy? Porque, como dijimos anteriormente, los directivos han tenido éxito de esta manera, pero eso no quiere decir que hayan sacado el máximo lucro. Y esto tiene que ver con el lucro cesante, que no es otra cosa que lo que han dejado de ganar precisamente por haberse quedado muy tarde con todo su equipo directivo.

Por supuesto que la misión específica de la empresa es generar riqueza y repartirla de modo equitativo, pero no podemos olvidar que la misión genérica de cualquier organización humana es ayudar a crecer profesional y personalmente a las personas que allí trabajan y facilitar que desarrollen entre sí relaciones de amistad.

Las políticas sociales del siglo XXI serán las políticas de conciliación trabajo-familia... será el siglo de la complementariedad.

¿En qué se traduce la falta de conciliación entre trabajo y familia?

- En estrés, con sus consecuencias psicosomáticas; en personas que tienen mil temas en la cabeza, sin orden ni prioridad y no pueden ingresar nuevos contenidos; en horarios de trabajo agotadores que impiden llegar al hogar con un poco de energía para educar a los hijos y fortalecer el vínculo conyugal; o en la discriminación por maternidad. Estos son algunos de los síntomas que reclaman a las empresas promover una ecología humana.

¿Cómo es esto de la discriminación por maternidad?

- Porque ésta se ve como una licencia maternal necesaria y un costo aparejado, cuando la realidad indica que lo que genera una maternidad o paternidad bien vivida es mayor competencia para la empresa.

El aporte enriquecedor para la empresa de ser madre o padre...

- Ciertamente. En general, la persona que ha tenido un hijo o vivido con él es más humana, más capaz de trabajar en equipo, de escuchar, de negociar porque lo hace permanentemente en la casa. La experiencia de la maternidad o la paternidad no solo enriquece a la persona sino que la hace más capaz para trabajar.

Conseguir esa conciliación ¿se presenta como una tarea compartida entre el trabajador y la propia empresa?

- Es tarea de ambos. El colaborador debe tener claras las prioridades en cada momento y debe gestionar bien su tiempo, pero la empresa debe permitirle la flexibilidad necesaria y unos horarios razonables para que pueda desempeñar su rol familiar -como esposo o esposa, padre o madre, hijo- y no tenga que renunciar a ser una persona equilibrada.

Por supuesto que la misión específica de la empresa es generar riqueza y repartirla de modo equitativo, pero no podemos olvidar que la misión genérica de cualquier organización humana es ayudar a crecer profesional y personalmente a las personas que allí trabajan y facilitar que desarrollen entre sí relaciones de amistad.

Ahora bien, ¿cómo conseguimos esta conciliación en la organización? Traba-

jando por objetivos. Cambiando el presentismo por la dirección por objetivos y por misiones.

Un cambio de cultura del trabajo que compromete al propio dirigente de la empresa...

- Desde ya, y muchas veces evidencia la incapacidad del mismo. Para una persona que dirige siempre bajo la rigidez de los tiempos de la jornada laboral es muy difícil internalizar este gerenciamiento por objetivos y lo que hace al final es un "*laissez faire, laissez passé*", con pésimos resultados.

Tiempo atrás, una empresa anunció a todo su *staff* de ingenieros que podían entrar y salir con una hora y media de flexibilidad. La realidad es que empezaron a entrar una hora y media más tarde y se marchaban una hora y media antes. Al consultarle al directivo qué había hecho al respecto, contestó: "Nada, no sabía cómo manejarlo". Pues bien, este ejemplo no hace más que reafirmar que hay que dirigir, de otra manera, pero seguir dirigiendo. Y nos conduce a entender que en el proceso de cambio de la organización juegan un rol central los mandos intermedios, a los que tenemos que formar para que sepan cuándo y cómo tienen que dar tal permiso o aplicar determinada flexibilidad.

El *management* tiene que partir de un paradigma antropológico para ser capaz de entender de verdad esa realidad que dirige y que tiene que impulsar hacia niveles de excelencia.

¿Dónde radica la calidad de gestión?

En que el directivo tenga muy claras las prioridades en cada momento y sepa, por lo tanto, conjugar el corto y el largo plazo sin "quemar" a los empleados. No estamos trabajando con máquinas. Además, cuando puedan, esa misma gente va a irse rápidamente de la empresa.

Chinchilla: "La tendencia indica que, en la búsqueda de un empleo, la retribución no será el principal factor de elección, sino la posibilidad de continuar aprendiendo y, a la vez, hacer compatible familia, trabajo y vida personal. Para atraer a los talentos las empresas deben fomentar la integridad de la persona".

Es muy alta la deserción de mujeres *seniors*, que son madres pasados los 35 años, al no poder compatibilizar los tiempos entre la maternidad y la organización. Entonces nos encontramos con una fuga de talentos carísima. En España, el 52% de los talentos mujeres que se marchan tienen el costo de un salario y medio anual para la empresa. Esto habla de que, aunque sea por pura eficacia, hay que flexibilizar a la empresa.

El desorden y el alargamiento horario son un síntoma de ello. La inoperancia de muchas de las reuniones es otro síntoma. Gestionar el tiempo y dirigir por objetivos es nuestra asignatura pendiente, que no es otra

cosa que gestionar mejor las agendas y respetar el tiempo ajeno... No se puede montar una reunión a las 19.00 o a las 20.00 horas. ¿Por qué cenas de trabajo y no desayunos de trabajo? En este sentido no merece ser llamada empresa una organización que no integre la maternidad, paternidad y la realidad familiar de la gente que allí trabaja.

¿Cree usted que el *management* de nuestro país o de la región aplica o puede aplicar en la práctica el concepto de empresas familiarmente responsables?

- Totalmente. Siempre en la vida ha habido empresarios que son éticos y productivos, y empresas que consideran a la gente en toda su integridad como otras que la incorporan como un activo equivalente a una mera máquina. Estas dos visiones, antropológica y economicista, se han dado y se darán siempre. Por ello el convencimiento de que hay empresas familiarmente responsables que actúan como tal.

Es muy alta la deserción de mujeres *seniors*, que son madres pasados los 35 años, al no poder compatibilizar los tiempos entre la maternidad y la organización.

En el IESE hablamos de la necesidad de las empresas de tener un plan integral de conciliación, que significa no solamente tener unas políticas sino alguien que mantenga el foco en este tema desde el liderazgo de la dirección general, alguien desde los mandos intermedios formados que sea responsable y alguien que lleve la estrategia de cómo se lleva adelante esto.

¿Qué dinámica utilizan?

- Lo primero que tiene que hacerse es un cuadro de situación con todas las políticas existentes en la propia organización que premien las prácticas de una cultura de empresa familiarmente responsable. Podrán ser tres o treinta políticas o prácticas y, a partir de allí, avanzamos en base al perfil poblacional de la compañía.

¿Cuánto de preocupación y cuánto de ocupación observa en su experiencia empresaria acerca de este desafío?

- En España hemos conseguido que haya un certificado de empresas familiarmente responsables y tenemos presencia en los medios a través de premios y reconocimientos por estas prácticas. A partir de este alto nivel de exposición mediática hay empresas que ya están preocupadas en participar en esta calificación, algunas por una cuestión de *branding*, de posicionar su imagen; otras reactivas porque lo pide el sindicato o la legislación; y los proactivos, que cultivan una preocupación y visión a largo plazo en el objetivo de conciliar trabajo y familia.

En nuestro país ya hay un 7% de empresas que están ejecutando formalmente programas de conciliación. Cuando existen no solo políticas de este tipo, sino una verdadera cultura familiarmente responsable, el resultado es la mejora y cohesión de una plantilla de calidad.

El aporte y la mirada de la mujer en este ámbito laboral que usted propone ocupan un capítulo especial...

- Desde ya. La mujer en el trabajo aporta su mirada femenina, la que humaniza las relaciones y colabora con su modo de ser. Ya está siendo un agente de cambio que favorecerá la flexibilidad que necesitan las empresas para adaptarse a las necesidades familiares de sus empleados.

La flexibilidad viene del hecho de que hay que introducir en la empresa la dirección

de la diversidad. Aunque parezca que la mayor diversidad se da por razas o religión, es entre mujeres y hombres. Partamos de la diferencia y sobre ella construyamos.

El desarrollo tecnológico ¿influye positivamente en este proceso de conciliación?

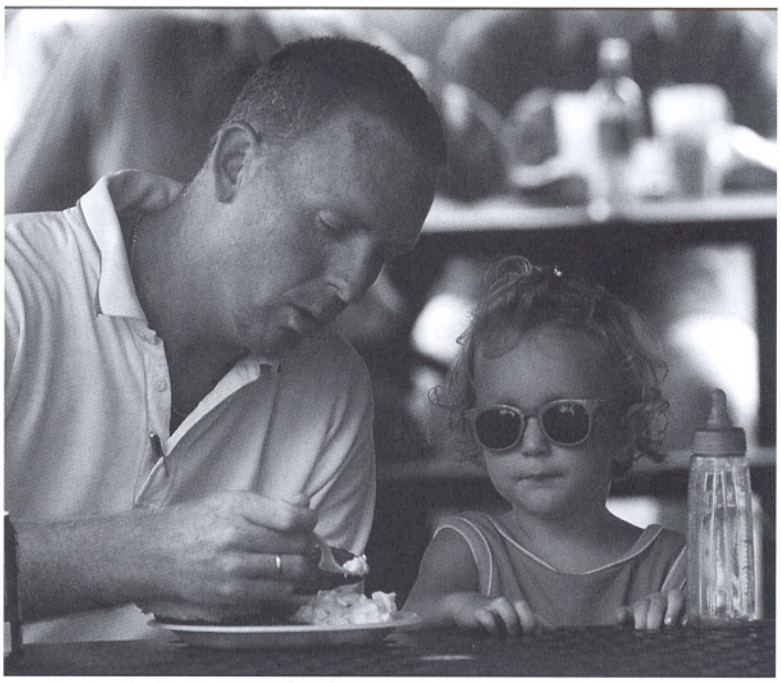
- Por un lado, está permitiendo una mayor delegación de proyectos a nivel local o transnacional con un menor número de desplazamientos o cambios de residencia.

Por otro, ha supuesto un aceleramiento en los ritmos de trabajo y los plazos de entrega, que incrementa el sentido de urgencia, muchas veces de un modo artificial. También está llegando mayor cantidad de información a los empleados de la que les es realmente necesaria, y hay que ayudarles a filtrarla y a gestionarla de tal modo que no se convierta en un verdadero "ladrón" de su tiempo.

El camino es saber dirigir la tecnología. Esto en otras palabras significa que cuando estás en casa puedas apagar tu *blackberry*. El peor ladrón del tiempo es interno y hay que saber decir que no. El buen profesional sabe cortar el viernes y entender que no pasará nada hasta el lunes. Si no es así, el trabajo es como un gas que se mete en las rendijas de la vida.

A modo de disparador, ¿qué reformas estructurales serían necesarias para apoyar los cambios en la gestión de personas?

- Es prioritario trabajar desde las administraciones públicas, las empresas y demás colectivos interesados en buscar alternativas flexibles para ir adelantando y reduciendo la hora del almuerzo, a fin de poder adelantar también la hora de la cena y asegurar que se pueda llegar a casa con tiempo suficiente para convivir en familia y construir hogar, puesto que allí es donde de verdad se desarrollan las competencias más buscadas hoy en día en las empresas.



La experiencia de la maternidad o la paternidad no solo enriquece a la persona sino que la hace más capaz para trabajar.

También sería bueno que la administración pública apoyara a las empresas que son familiarmente responsables desde una desgravación fiscal hasta un mayor puntaje en concursos públicos; esto que no implica erogación alguna genera un fuerte desarrollo de esta cultura empresaria.

Instituciones como ACDE pueden contribuir a la difusión y promoción de empresas familiarmente responsables...

Por supuesto. Pero, si bien es una pena que la Argentina no cuente con estadísticas serias al respecto, el 80% de su gente elige a la familia como el elemento más importante de una sociedad. Esta realidad nos anima a afirmar que el camino a emprender será más que fructífero.

Eduardo Otsubo