



## PROPUESTAS

**LAS BICICLETAS SON PARA EL VERANO** P.12

## PAREJA

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE **CONVIVIR ANTES DE CASARSE** P.6

## HIJOS

VTECH, MULTINACIONAL DEL **JUGUETE EDUCATIVO** P.8

## VIDA

WAYNE WANG, **EN BUSCA DE LA ESPERANZA** P.10

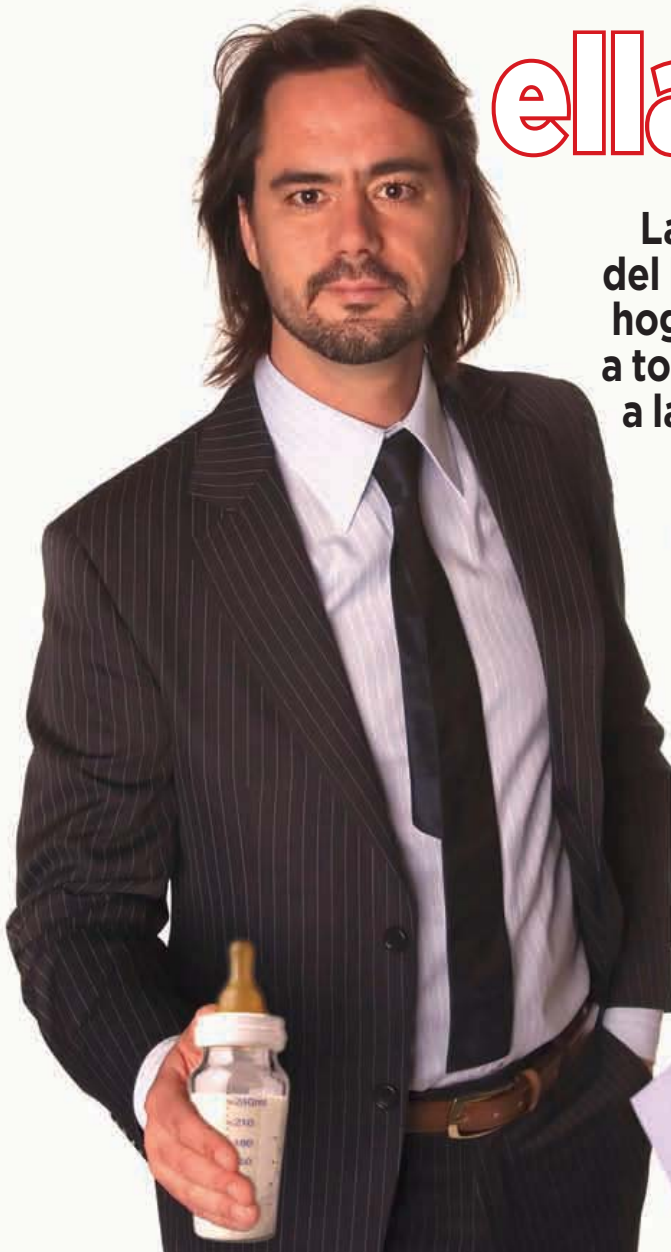
**LA GACETA**

Fin de semana,  
28 y 29 de junio de 2008

# familia

## Él entra, ella sale

La presencia del hombre en el hogar beneficia a todos, también a las empresas



## editorial

# Por una sociedad sostenible

Hace muchos años que España –igual que los demás países de nuestro entorno– no alcanza un índice de natalidad que cubra la tasa de reemplazo generacional. Este *invierno demográfico* –como se empieza a llamar en distintos ámbitos– se debe, como ha señalado la profesora Chinchilla, a que “la mujer sale al mundo laboral de modo masivo y se encuentra con una empresa rígida, pensada por hombres y para hombres del siglo pasado, cuando existía una especialización de tareas y la mujer se dedicaba a tiempo completo al cuidado del hogar, mientras el hombre dedicaba todas las horas al trabajo fuera de casa. El contexto empresarial en que vivimos no ayuda a ser padres ni madres ni esposos”.

Se requiere, por tanto, un cambio de planteamiento, del que no sólo se beneficiará la mujer, sino también el hombre y las empresas mismas. El hombre, porque así podrá volver a integrarse en el hogar familiar, en lugar de ser el *eterno ausente*. Y las empresas, porque la aportación que supone la diversidad que aportan las mujeres enriquece y hace más productiva la actividad de todos. Por eso, se entiende muy bien que Chinchilla concluya que “para humanizar la sociedad y construir esa riqueza necesaria y sostenible de capital económico, humano y social, se necesitan familias estables y empresas que sean familiarmente responsables”.

## familia

### DIRECTOR

Ignacio Socías

### SUBDIRECTOR

Miguel Janer

### REDACCIÓN

Eduarne León, Julio Molina

### FOTOGRAFÍA

Jorge Zorrilla

### MAQUETACIÓN

Laura Cruz Ortiz de Landázuri

### COMITÉ DE REDACCIÓN

Luis M. Martínez, Ignacio Tornel,

Oscar A. Matías

### REALIZA EDICIONES INTELIGE S.L.

Sepúlveda, 7 B

28100 Alcobendas (Madrid)

91 43276 00 • familia@negocios.com

### EDITA GRUPO NEGOCIOS

#### PRESIDENTE

Eduardo Olier

#### ADJUNTO AL PRESIDENTE

Santiago Cuadro

#### DIRECTOR GENERAL

Manuel de Juan Luque

#### DIRECTOR COMERCIAL

Borja Nocito

#### DIRECTORA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

Esperanza Calderón

### LA GACETA DE LOS NEGOCIOS

#### DIRECTOR

José María García-Hoz

#### DIRECTORES ADJUNTOS

José Luis Roig y José Apezarena

#### SUBDIRECTOR

J. Bosco Martín Algarra

## el trabajo de la mujer

### NURIA CHINCHILLA

directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE

# “El hombre debe volver a entrar en el hogar”



Nuria Chinchilla afirma que “es urgente de una nueva cultura empresarial: la dirección por objetivos y por misiones, y no por horas de presencia”.



Casada y madre de familia, es la única mujer que forma parte del *Top Ten Management* español. Además, ha sido la primera experta española en gestión cuyo trabajo ha sido analizado por una escuela de negocios de EE UU, la de Stanford, cuyos expertos consideran tan relevantes sus teorías que no han dudado en calificarla como “la Juana de Arco de la conciliación en España”.

TEXTO Ignacio Socías FOTOS Jorge Zorrilla



**H**emos hablado con ella durante el Congreso que ha organizado sobre este tema el pasado 2 de junio, que ha contado con la presencia de la Princesa de Asturias y de un buen número de expertos mundiales en conciliación de la vida familiar y laboral.

#### ¿Por qué es importante la familia para la empresa?

Porque es la primera escuela en la que se aprenden y desarrollan competencias que también son necesarias para el mundo laboral. Me refiero, sobre todo, a la capacidad de comprometerse y generar vínculos sanos y duraderos, pero también a otras habilidades, como la capacidad de trabajar en equipo, la empatía, la delegación, la comunicación, la planificación, el orden, o la orientación al *cliente*. El tiempo que una persona pasa con la familia se vuelve, por tanto, esencial para las empresas. Por eso, debemos volver a pensar entre todos cómo nos organizamos, porque la situación que vivimos actualmente es insostenible. Si no hay tiempo para convivir en familia, no sólo descendiendo el número de hijos, sino que además faltan referentes de padre y madre, y no se desarrollan buenos hábitos.

#### Entonces, ¿por qué no siempre recibe el apoyo social que merece?

Pienso que es el fruto de una óptica individualista, que provoca un análisis parcial de los problemas: se trabajan los síntomas, pero no se ha llegado a vislumbrar el origen de la enfermedad. En mi opinión, no tener en cuenta la familia es debilitar la sociedad e hipotecar su futuro. Los retos de nuestro país son considerables y sólo lograremos superarlos desde una fuerte cohesión social originada en el interior de las familias, que son quienes

## CLAUDIA FUNKE

Directora de McKinsey, la empresa líder del mundo en consultoría estratégica de la dirección de empresas. Tiene una hija.

### “Enriquecen el talento corporativo”

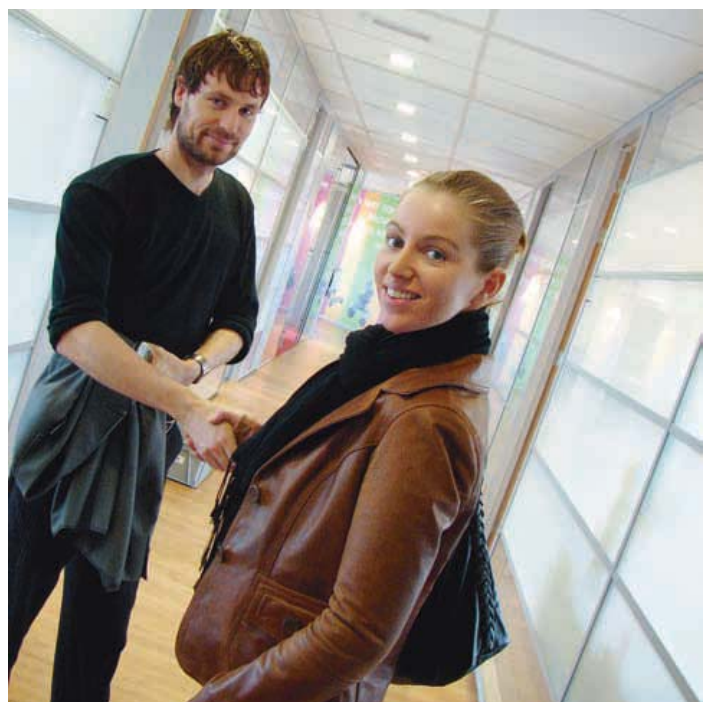
Mi compañía publicó hace un año una encuesta sobre liderazgo de la mujer que ha resultado reveladora. En el caso de España, se puede decir que es buena en cuanto a la cuota de volumen de trabajo, pero debe mejorar mucho en cuanto al número de directivas e integrantes de los cuadros dirigentes de las empresas, que es todavía muy reducido.

A los que se dedican a la selección de personal, les diría que tomen medidas realistas y efectivas para que puedan incorporar a mujeres jóvenes y bien formadas, que enriquezcan el talento de sus compañías. Otra recomendación sería la de asegurarse que se cuida el *mentoring* y el *coaching* en todos los niveles de la organización, y una tercera que se incorpore el concepto de diversidad al lenguaje de la dirección de la empresa. Además, deberían fijarse criterios en ese sentido en los métodos y procedimientos de promoción interna.

Hay diferentes niveles de diversidad. Por un lado, es una cuestión de género, que significa que debe haber una proporción igualitaria de mujeres y hombres entre los empleados. Pero, en la sociedad actual, también debemos hablar de diversidad geográfica, que sig-



nifica que los equipos directivos deben proceder de distintos lugares del mundo. Y también es bueno que haya una diversidad cultural y de bagaje educativo y social.



Un trabajador da lo mejor de sí mismo cuando se siente tratado como persona.

# el trabajo de la mujer



Ninguna empresa líder puede volver la espalda al 50% del talento.

vertebran la sociedad. Las políticas públicas y empresariales deberían, por tanto, adaptarse a la maternidad y a la paternidad porque de lo contrario, paradójicamente, serían injustas también para todo el resto del cuerpo social.

## ¿Cuándo se convierte el trabajo en un obstáculo?

Familia y trabajo son dos ámbitos de desarrollo humano y profesional que se enriquecen mutuamente, pero no hay que olvidar que el trabajo es instrumental para la familia, y no la familia instrumental para el trabajo. Ambos, hombre y mujer, tienen que priorizar su ho-

gar como su primera empresa, no sólo en su cabeza y en su corazón, sino también en su agenda diaria. Si no es así, como el trabajo es más rígido, con objetivos, incentivos o sanciones a corto plazo, y la familia más flexible y comprensiva, al final ésta se rompe. El trabajo es como un gas que se mete en todas las grietas que dejamos en nuestra vida, y que acaba llenándolo todo si no ponemos muros de contención. Otro factor que contribuye a la situación de confusión actual es el mismo concepto de trabajo. A veces se exalta el trabajo remunerado como único indicador de la valía de una persona: "tanto cobras,

≡  
 "La familia es la primera escuela en la que se aprenden y desarrollan competencias que también son necesarias para el mundo laboral"  
 ≡

tanto vales". Es preciso superar esta visión economicista que sólo valora lo que se puede cuantificar y lo que se remunera, y que ha influido en gran medida en la progresiva devaluación de los trabajos domésticos y de cuidado de personas, una cuenta cuyo valor económico de mercado, si se tuviera en cuenta, haría que el PIB español aumentara en más de un 40%.

## ¿Hasta qué punto ha supuesto una mejora en las empresas la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral?

Hombre y mujer son diferentes, y precisamente la maternidad es el

factor que pone de relieve esa diferencia. La neurociencia también está mostrando en sus últimas investigaciones que las diferencias genéticas entre hombres y mujeres no sólo se encuentran en el plano biológico, sino también en el psicológico. Debemos, pues, partir de las diferencias entre hombre y mujer y de su complementariedad para conseguir sinergias en su trabajo conjunto. Los estudios sobre rendimiento en equipos directivos demuestran que las empresas con Consejos de Administración integrados por más de tres mujeres tienen unos resultados económico-financieros superiores en un 30% a las que sólo ven la realidad a través del ojo masculino.

El rol del hombre ha estado históricamente muy ligado a la función de proveedor de recursos para la familia, por lo que dentro de la casa no siempre ha desarrollado su espacio como esposo y como padre. Diversos estudios apuntan que la mujer no busca tanto *ponerse la medalla*, como que las cosas salgan adelante. Esto supone un cambio respecto del hombre, que en general juega más a ganar y es más agresivo en su manera de trabajar. El trabajo del hombre en épocas pasadas era la guerra, y trabajaba con su caballo y con su espada. Ahora, el nuevo guerrero es el ejecutivo que va en avión y con la *palm*. Sin embargo, la primera guerra necesaria para la defensa de la sociedad es la de su núcleo central -la familia- y, para



## KRISTA WALOCHIK

Presidenta Consejera Ejecutiva de Norman Broadbent, empresa especializada en la búsqueda y desarrollo de directivos

## "No hay que confundir rendimiento con presencia"

En España, tenemos que aprender a trabajar más en menos tiempo, porque somos los que más tiempo dedicamos al trabajo y, sin embargo, no estamos en los primeros puestos de productividad.

El valor necesario para ello probablemente es el del *compromiso*: ya no basta con que un empleado esté motivado para trabajar, sino que también hace falta que

lo esté para cambiar. El otro aspecto importante es no confundir trabajo con presencia. Hoy en día es posible trabajar desde lugares muy distintos.

En la selección de personal, cada vez se tienen más en cuenta aspectos extralaborales. En otras palabras, el *curriculum vitae* debe hacer referencia a la vida, no sólo al trabajo.



eso, el hombre tiene que ejercer su papel en ella.

**¿Es suficiente el periodo actual previsto para la baja de maternidad?**

Sería conveniente que fuera más largo, no sólo para beneficiar a la mujer, sino también a las empresas. El hecho de que sea de un máximo de cuatro meses dificulta que la empresa busque sustituir a esa persona, con lo cual el trabajo suele recaer en los compañeros. De esta forma, en el segundo embarazo, esos mismos compañeros en lugar de felicitarla le harán sentir que es una egoísta porque les canga con su trabajo. En cambio, si la mujer está un año fuera, como sucede en otros países europeos, la empresa tendrá que buscar a una persona que la sustituya.

Ese año es fundamental en la vida de un niño, es cuando más necesita a su madre o, en algunos casos, a su padre. Aunque los neurólogos afirman que es mejor la presencia de la madre, cada familia tiene sus necesidades y su forma de organizarse y, de hecho, los permisos de paternidad son muy positivos, porque hacen que el hombre *entre* en el hogar, para que lo viva y lo disfrute y pueda decidir después junto a su mujer a qué se va a dedicar cada uno y de qué modo.

**Pero la maternidad no termina cuando acaba este permiso...**

Aquí se plantea también la necesidad urgente de una nueva cultura empresarial, la dirección por objetivos y por misiones, y no por horas de presencia. Esta nueva cultura da en la diana del problema laboral más grave de nuestro país: las jornadas laborales eternas que en absoluto favorecen la productividad. Por el contrario, generan nuevos problemas, como la adición al trabajo y el *síndrome del quemado*, con la consecuencia

del absentismo físico o emocional y la falta de compromiso.

Así pues, podemos hablar de una nueva contaminación –la contaminación social– más grave que la medioambiental, por dos motivos: primero, porque no sabemos reconocerla como tal; y segundo, porque afecta al ser humano, que es la pieza fundamental de equilibrio y progreso dentro del ecosistema. Todos debemos, pues, trabajar por conseguir horarios más razonables.

**¿Qué otros motivos pueden llevar a una empresa a fomentar la conciliación?**

Ante todo, hay que considerar que el primer problema de la empresa española es la búsqueda del talento. En estos momentos en que se valora tanto la responsabilidad social, ser familiarmente responsable supone una mejora de la imagen de la empresa.

Una empresa que quiera contratar y retener a los mejores tiene que ofrecer flexibilidad, porque la nueva generación no es como la de nuestros padres o la nuestra: no quiere adicciones al trabajo ni esclavitudes.

Por otro lado, se trata de un tema ético: incluir como parte de la misión interna de la empresa, formar y tratar a los empleados como personas completas que tienen una vida después del trabajo y una familia en la cual ejercen diversos roles (esposos, padres, hijos, hermanos, etc.). Y también es un tema estratégico, porque ayudará a que las personas den lo mejor de sí mismas: un trabajador da lo mejor de sí mismo, es más responsable con el proyecto empresarial y más creativo, cuando se siente tratado como persona y no como recurso, aunque se le siga llamando recurso humano.

ignaciosocias@negocios.com



Hoy en día es posible trabajar desde lugares muy distintos.

**AMPARO MORALEDA**

Presidenta de IBM España, Portugal, Grecia, Israel y Turquía. Madre de dos hijas.

**“Es rentable para las empresas”**



**¿Cómo ve la situación en nuestro país?**

España es un lugar en el que la conciliación no es fácil, porque tenemos los horarios más dilatados de la UE. Hay otros lugares, como Holanda y los países nórdicos, en los que la productividad es mayor y el horario laboral más reducido. Esto significa que hay aspectos culturales que tenemos que cambiar, aunque también hay ejemplos que muestran la voluntad de muchas organizaciones para producir cambios importantes en estas tendencias.

**¿A qué cambios se refiere?**

El horario es la primera preocupación para hombres y mujeres a la hora de asumir nuevas responsabilidades en la empresa. Una encuesta interna de IBM, hace tres años, lo reflejaba así. En el caso de las mujeres, se acentúa más, si cabe, porque son las que tienen la carga de los niños y, en muchos casos, de las personas mayores. Cada vez estamos más adentrados en la sociedad de la información y el conocimiento, y eso hace que el talento sea lo que determine la posición de cada empresa y de cada uno en esa sociedad. Ninguna organización que tenga vocación de liderazgo puede permitirse volver la espalda al 50% del talento que existe en un mercado. La combinación de ese cambio de modelo social –de la sociedad industrial a la del conocimiento– y el componente demográfico –la pirámide de población cada vez se va estrechando más, a medida que todos vamos envejeciendo– hace que sea necesario ofrecer mayores oportunidades a las mujeres. Para ello, las empresas

deben tener la sensibilidad necesaria para ofrecerles un marco laboral atractivo y sugerente a quienes tienen esa necesidad de conciliación.

**¿Y cómo afectarán esos cambios a la cuenta de resultados?**

Fomentar la conciliación siempre es rentable para las empresas. Puedo dar estadísticas que lo corroboran. Según nuestras encuestas internas, los empleados que concilian se sienten mucho más satisfechos: un 90% de ellos se sienten más productivos, el 84% afirman que están más motivados, el 83% tienen un mayor compromiso con la empresa y el 86% tienen mayor satisfacción con lo que hacen. Luego no son sólo valores cualitativos, sino que hay datos cuantitativos que lo demuestran. Las políticas y programas de conciliación tienen un retorno en vinculación y en nivel de lealtad del empleado hacia la empresa. Siendo el talento un bien escaso, que los empleados competentes se sientan leales acaba siendo un elemento muy importante de la estrategia de la compañía.

**¿Por qué se habla tanto hoy del talento?**

Cuando uso ese término, me refiero al conjunto de competencias, destrezas y habilidades que singularizan a una persona y le hacen atractivo en el mercado laboral. Es muy importante discernir en cada momento cuál es el talento que se demanda. El mercado no demanda hoy los perfiles que se necesitaban hace cuarenta años, por ejemplo. El talento elige, y quien no tiene talento no puede elegir.