Empresas familiarmente responsables

Nuria Chinchilla
Profesora del IESE y directora del International Center of Work and Family.

En el IESE llevamos mucho tiempo trabajando los temas de conciliación y competitividad, dos realidades de la empresa que no siempre se tienen en mente. Se suele medir el beneficio porque es la relación económica de una empresa con su entorno, pero ¿y la unidad? La unidad es una realidad tan importante como el beneficio porque sin ella no habrá beneficios. Cada vez que tomamos decisiones estamos mejorando la unidad de las personas que trabajan en el proyecto empresarial, la unidad en valores y la unidad en el "para qué" de lo que estamos haciendo.

Estamos mejorando o degradando esa confianza en nosotros como empresarios o directivos y, por tanto, degradando el compromiso y la capacidad de seguir siendo eficaces en el futuro. La unidad mide el estado interno de la empresa, su capacidad de cambio y supervivencia. El estado interno de la empresa, evidentemente, es el estado de sus personas, de cómo esas personas van aprendiendo en positivo o en negativo cada vez que tomamos decisiones. Por eso debemos trabajar no sólo con beneficios, sino también con la unidad como categoría básica para entender qué tipo de empresa tenemos delante.

En una empresa hay que distinguir tres cosas: la misión, el objeto y la estrategia. La misión se mide viendo cómo están de satisfechas las necesidades de las personas que se relacionan con la empresa, no sólo los clientes externos, sino también los clientes internos, los accionistas, las familias de los clientes internos, que son nuestros empleados. La familia del empleado es el nuevo *stakeholder* de la empresa y por eso es parte de la responsabilidad social empresarial interna; hay que empezar por los más cercanos.

¿Cuál es el objeto? El objeto es la competencia distintiva que mide hasta qué punto la empresa mantiene y desarrolla la capacidad de su gente para seguir haciendo cosas, las que está haciendo bien. La estrategia es un indicador con el que medimos cómo se está realizando el proceso de creación de riqueza y qué valor económico se genera a través de ese proceso de creación y consumo. Cada vez que tomamos decisiones estamos tocando todas estas realidades; a veces solamente nos fijamos en una, pero eso no quiere decir que no impactemos en todas.

En el último libro que hemos escrito con Maruja Moragas, *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida familiar, profesional y personal,* del año 2007, utilizamos unos dibujos y gráficos que hacen más llevaderos y fáciles de entender los diferentes tipos de paradigmas de una empresa. Así, podemos saber qué tipo de gafas llevan el directivo y el empresario para entender a las personas y a su empresa, y qué gafas lleva la persona, el empleado, en su vida. Las gafas que llevamos dependen de qué es lo que nos mueve a la acción, de cuáles son los motivos que de verdad nos llevan a tomar decisiones.

Paradigmas

Cuando solamente son extrínsecos, cuando me muevo sólo por lo que me van a dar a cambio, sea dinero, aplausos o reconocimiento, estoy siendo una estructura motivacional muy pobre y solamente podré desarrollar vínculos débiles, superficiales, y corro el riesgo de convertirme en un mercenario; en la medida en que me paguen más en otro sitio, me marcharé. Ahí vemos un encaje que puede ser bastante claro con empresas mecanicistas, cortoplacistas. De hecho, en el libro hemos hecho la broma de ilustrar este caso con un barco pirata. No necesariamente tienen por qué ser piratas, pero, de alguna manera y sin darse cuenta, llevan unas gafas negras que no les permiten acabar de entender el daño que están haciendo a tanta gente por ir directamente detrás del puro negocio financiero a corto plazo. Este tipo de empresas no merecen ser llamadas tales porque no están buscando esa continuidad y sostenibilidad en el tiempo, sino que están buscando el puro negocio financiero. Esto no quiere decir que no sobrevivan, pero ¿a qué coste y haciendo qué con la gente?

Cuando los motivos que nos mueven son sólo psicosociales, nos encontramos con una empresa que tiene la visión un poco más amplia y ve que la gente se mueve no sólo por lo extrínseco, sino también porque hace cosas que valen la pena, porque se divierte, porque aprende. Éstos son los motivos intrínsecos. Estoy aprendiendo con lo que hago, lo estoy pasando bien... pues adelante. Si ese tipo de persona está dentro de este modelo de empresa, se genera un encaje bastante inestable porque, cuando aparezca un nuevo reto, y las personas siempre buscan nuevos retos, también se nos marchará. Es una visión psicosocial de la realidad, por lo que todavía no es completa. En el libro lo hemos ilustrado con el barco del amor, el *Loveboat,* porque parece que son los sentimientos, las emociones, lo que tenemos que dirigir. Trabajar mucho por lo que sea atractivo para la gente es importante, por supuesto, pero no es toda la verdad. Si bien las gafas por las que miramos ya no son tan negras, todavía nos hace falta una realidad más para entender la empresa totalmente. Nunca podemos dejar de tener presente que la empresa son personas y el modelo que tengamos de persona es el que nos lleva a entender la empresa de un modo u otro.

Otro tipo de modelo, el trascendente, es aquél el que todos nos levantamos cada mañana no sólo para ir a trabajar, ganar dinero, pasarlo bien y seguir aprendiendo, sino también para hacer algo que sea útil a otros, para impactar en las vidas de los demás, para hacer la vida más fácil con servicios, con productos, con nuestro modo de trabajar. Éste es el motivo esencial porque trasciende nuestra acción hacia los demás. Eso no significa que todo el mundo lo tenga; hay gente que lo tiene más o menos desarrollado, pero lo grave es que, si yo no tengo desarrollado el moverme por los demás como motivación, mis gafas no están limpias y no podré entender a otras personas que sí se mueven por estos motivos. Por eso es tan importante desarrollar en las mentes directivas una realidad amplia de lo que son los motivos, para que entiendan a todos aquellos a los que están dirigiendo.

Un último tipo de paradigma sería el antropológico, porque tiene una visión amplia de lo que es la persona y la empresa, una empresa con valores que quiere seguir siendo sostenible y productiva, por supuesto. Lo hemos ilustrado con un velero de la *Worldscap*, ya que estamos todos en el mismo barco y con el mismo proyecto: ganar. Ganar a la competencia de un modo humano y muy eficiente, creando un encaje sólido con personas que se comprometen con el proyecto. El compromiso es la gran falta que tenemos hoy en las compañías; nos falta gente capaz de comprometerse, pero también

> La familia del empleado es el nuevo 'stakeholder' de la empresa y por eso es parte de la responsabilidad social empresarial interna; hay que empezar por los más cercanos

Nunca podemos dejar de tener presente que la empresa son personas y el modelo que tengamos de persona es el que nos lleva a entender la empresa de un modo u otro

debemos darnos cuenta de que, cuando la tenemos, hemos alcanzado el máximo vínculo, el más estable, porque nos vinculamos con una misión que vale la pena.

Resulta interesante ver cuál es el motivo que empuja a las empresas a hacer cosas por conciliar trabajo y familia, estudiar qué modelo organizativo está impulsando estos programas. En un primer nivel es un modelo mecanicista, ya que sólo se ve cómo la gente se mueve por lo extrínseco, por la sanción y por el incentivo. La concepción del trabajo se juzga en función del tiempo que el trabajador dedica a sus tareas y del énfasis empleado en el logro de la eficacia. Este modelo trae como resultado que la empresa no se responsabilice de las consecuencias de la relación trabajo-familia.

En el modelo psicosocial, las empresas están viendo una estructura un poco más amplia de las personas, conciben el trabajo en función del cumplimiento de las tareas por parte del trabajador. No obstante, en nuestra lengua, el español, decimos que la palabra *cumplimiento* viene de *cumplo* y *miento* y por eso podemos estar encontrando mucha gente que parece que cumple. El énfasis está puesto en hacer atractivas las cosas, y esto es algo muy subjetivo, que sube y baja como las emociones. Una visión así de la empresa nos lleva a entender que existe la necesidad de conciliar y que esto es un problema real para las personas que allí trabajan, pero que se atiende cuando surge cada caso. El directivo busca que el trabajador esté a gusto en la empresa, pero no se adelanta a los problemas. Un excelente ejemplo de esto es la empresa que accede a dar a una mujer embarazada la oportunidad de conciliar su vida laboral y su vida familiar, pero no contempla el mismo derecho para una chica que aún es soltera.

Contemplar estos y todos los casos es haber alcanzado el tercer nivel, cuando la empresa cuenta con personas completas, con realidades fuera del trabajo, realidades tan importantes o más que la propia empresa para ellas, personas que se mueven por motivos trascendentes, dentro y fuera de la organización. Entonces mi concepción del trabajo no es cuánto tiempo pasan, ni siquiera si cumplen las tareas o no, sino cuánto son capaces de aportar a mi compañía. Allí está la verdadera diversidad: ¿cuán capaces son mis trabajadores de contribuir al logro de mis objetivos como empresario o como directivo? La contribución es absolutamente diferente y el directivo tiene que dirigir esa diversidad para exigir el máximo a cada uno de ellos, poniendo diferentes techos para cada persona y así lograr desarrollarlos y hacer justicia. El énfasis es el logro de la unidad, esa relación de confianza de los empleados y los directivos con la empresa. Esto es anticiparse a

los problemas y ser empresas familiarmente responsables.

Ecología humana

Debemos trabajar no sólo para frenar la contaminación medioambiental, sino también para frenar la contaminación de la sociedad. Muchas empresas no son conscientes de que imposibilitan el desarrollo de capital humano y social, lo que llamamos "la ecología humana", y eso tiene un doble defecto cuando no permiten que sus trabajadores tengan familias, hijos, que cuiden de sus padres dependientes, que tengan tiempo para su vida personal, para su gimnasio o simplemente para su formación.

Se genera un doble efecto. Hacia fuera tenemos cada vez menos hijos, más divorcios, más fracaso escolar, más problemas de estrés, más ansiolíticos... Hacia dentro nos vamos quedando sólo con los *work-alcoholics*, los adictos al trabajo, que es la única adicción que no está del todo mal vista. Cuando llegamos a esto por falta de flexibilidad, hay que hacer algo desde los gobiernos, ya que los marcos legislativos son importantes. No podemos poner toda la carga sobre la empresa; no podemos ser invasivos y no incentivar.

Las compañías tienen parte de responsabilidad social, pero también tienen una oportunidad, una ventaja competitiva cada vez más exigida por los candidatos a ocupar nuevos puestos. Además, la eficiencia interna es mayor cuando trabajamos con gente completa, comprometida. Debemos comprender que la conciliación empieza por nosotros mismos, por mí, porque tengo claro lo que quiero en la vida, cuáles son mis prioridades. ¿He conciliado conmigo antes de conciliar con mi marido, luego con mis hijos, luego con mis padres y luego con mi empresa?

La empresa española

Centrémonos ahora en los problemas de la empresa española. Sabemos que el primer lugar lo ocupa la dificultad para encontrar empleados clave; la segunda posición, el absentismo; luego, la poca iniciativa por parte de los empleados, la resistencia de los empleados a la movilidad geográfica, la dificultad para conciliar trabajo y familia, etc.

Todos estos factores están muy ligados porque la dificultad para encontrar empleados clave, el absentismo y la poca iniciativa se unen a la dificultad de conciliar, pero todavía hay muchos directivos de personal que no son conscientes de esta relación. Los criterios de toma de decisiones de la trayectoria profesional se han modificado en los últimos años y ya sabemos que el 28% de los profesionales toma su decisión basándose en el equilibrio que obtendrá entre su vida laboral y su vida personal, seguido de un 24% que basa esta toma de decisiones en el nuevo reto laboral y de un 22% que cambiaría de empresa para obtener una promoción. Los datos también se modifican entre aquéllos que realizan MBA, el 70% de los cuales decide seguir teniendo un reto intelectual, pero unido a un estilo de vida integrado y más armónico.

> El 30% de las empresas en España tienen ya un responsable trabajando para convertir a su empresa en una entidad familiarmente responsable

¿Qué significa competitividad? Es la capacidad de una organización de lograr su misión de forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer necesidades y expectativas de clientes o ciudadanos a los que sirve. Si bien la definición es muy amplia, básicamente hablamos de lograr una rentabilidad igual o superior a la de los rivales en el mercado. Como sabemos, las personas son el principal activo de nuestras organizaciones y el único factor diferencial de competitividad. Es lo que marca la diferencia en la batalla por el talento; esto y un plan integral de conciliación que logre una mayor atracción y retención. Competitividad significa talento y capacidad por compromiso, ganas de poner en juego lo que tenemos y lo que sabemos.

El 30% de las empresas en España tiene ya un responsable trabajando para convertir su empresa en una entidad familiarmente responsable. El 18% de las empresas en España cuenta con un presupuesto específico para este programa. Debemos animar a las empresas a hacerse un autodiagnóstico para saber cómo están realmente en esta materia y, por eso, en la página web del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (www.iese.edu/icwf) se puede acceder a un breve test de 40 preguntas.

El modelo FR que trabajamos en nuestro centro ya ha conseguido que en alguna comunidad autónoma se den más puntos en concurso público a las empresas que son familiarmente responsables. Estudiando el modelo, vemos que el 7% de las empresas es sistemáticamente enriquecedor del entorno, o sea, familiarmente responsable según nuestro modelo.

Un 30% ya está en ese camino, ya tiene bastantes políticas y prácticas dentro de un marco cultural ambivalente; un 50% cuenta con algunas políticas dentro del mismo marco cultural; y un 13% no cuenta con absolutamente nada. Esto es

interesante saberlo porque son 1.000 empresas, una muestra bastante representativa; a escala mundial, estamos ya en 6.000.

La flexibilidad en el trabajo no es un beneficio para los empleados; es una asociación estratégica entre empleados y empleadores y es una ventaja competitiva también para la empresa. La conciliación es una inversión y la no conciliación es un coste. Si bien a veces parece ser un coste visible, como en el caso del absentismo, también se trata de un coste invisible cuando tenemos empleados que están sólo de cuerpo presente, pero con la cabeza en otro sitio. Visibles son la rotación no deseada, las bajas por estrés, la conflictividad laboral, los resultados de mala calidad, el mal ambiente y la productividad por hora trabajada. España es el tercer país por la cola en Europa en productividad por hora trabajada, cuando en realidad sus trabajadores son los que más horas pasan en el trabajo. Evidentemente, algo está fallando; cumplimos un horario religioso, que quiere decir que "entramos cuando Dios manda y nos vamos cuando Dios quiere".

La conciliación es una inversión en salud, en motivación, en involucración y en compromiso, que favorece el rendimiento, el desempeño y la retención del talento. La imagen externa e interna aumenta la iniciativa. La empresa ATT hizo un estudio para ver cuál era el impacto de sus programas de conciliación: el coste de la baja por maternidad de una mujer directiva era el 32% del salario anual; el coste de la baja por rotación es el 150% de un salario anual.

Nosotras, las españolas, tenemos 1,3 hijos por mujer en edad fértil, con lo que todo el capital humano específico que se pierde por decir a una mujer que ha tenido un hijo "váyase a casa" es abismal con respecto al coste que se tiene por la baja maternal. El programa de distancia familiar es otra manera de ahorrar costes y facilitar la asistencia al empleado, a sus padres, al cónyuge y a los hijos que vivan en cualquier parte de la geografía de España. Incluye ayuda personal a domicilio, las primeras 56 horas/año de servicio gratis, tratamientos especializados a domicilio, profesor a domicilio para niños enfermos, 14 sesiones gratuitas, consultas telefónicas para médicos, abogados, psicólogos, dietistas, sección gratis de personal a distancia sociosanitaria, teleasistencia 24 horas al día, etc. El coste de todo esto para una gran empresa es de entre tres y seis euros por empleado y mes.

Estas ayudas existen; debemos ser conscientes de ello y de que con poco dinero podemos cambiar mucho la vida de las personas. Esto impacta en nuestro día a día como empresa. Los directivos dicen que una mejor conciliación laboral ayuda a aumentar la productividad y los datos así nos lo enseñan, ya que el 87% de los directivos ha dicho sí a estas propuestas y sólo el 13% dice no.

Debemos ser conscientes de que la flexibilidad debe ser aguantada por todos: empresas, gobierno y trabajadores. De otra forma, se cae y muere. Hay que dirigirla y tenemos muchas herramientas para alcanzarla, como el trabajo a tiempo parcial, los costes y los beneficios, el teletrabajo, las videoconferencias, etc. Un gran ejemplo es Francia, que ha puesto todo esto en marcha a través de una agencia gubernamental que ayuda a que todos puedan tener, a costes mínimos, los servicios para la persona, también en su casa, aumentando así el número de personas que ya no están en la economía sumergida, sino que han pasado a la economía oficial.

El directivo busca que el trabajador esté a gusto en la empresa pero no se adelanta a los problemas

Os animo a todos a que entréis en el autodiagnóstico gratuito y *on-line* del IESE y a que hagáis una comparativa de vuestra empresa con su sector o sectores, o el mercado completo, y, para cada una de las preguntas, veréis dónde se encuentra vuestra empresa, dónde está la competencia y cuál es el número uno de las empresas familiarmente responsables.

Ser una empresa familiarmente responsable en el siglo XXI significa trabajar con la flexibilidad de las personas, todas ellas, las que no tienen hijos o no tienen personas dependientes también, pero un buen comienzo es atender a las que ya ahora tienen esa mayor necesidad, para abrir esa cultura a la flexibilidad, en la medida en la que sea factible. ■