En la empresa familiarmente responsable: verdaderamente, todos ganan

Nuria Chinchilla
Experta en empresas familiarmente responsables

Poco se escuchó en el país del tema, pero a través de diferentes artículos en ediciones anteriores en LEA Magazine conocimos a esta experta, con la cual tuve la oportunidad de conversar durante el XIX Congreso de Gestión Humana en Lima, Perú, en donde profundizó ante 400 profesionales sobre empresas familiarmente responsables, pero además me permitió conocer a una profesional con la que al conversar quisiera que el tiempo no pase para extraer el mayor conocimiento posible para aplicarlo en nuestra realidad en constante cambio.
Eric Weise

1. ¿Qué ha hecho para llegar a donde está?

Trabajar en lo que parece que tienes que trabajar. Si tengo que contar mi historia, no quería dedicarme para nada al tema mujer y para nada la tema familia. Mi mentor, que era el Decano de IESE de hace 25 años, me pidió que haga un tesis precisamente sobre este tema, y le dije que no quería, que no tenía ganas, y que el ghetto de las mujeres debe hacerlo un hombre pues lo escucharan más. Al tiempo murió en un accidente de tráfico y a partir de ahí pensé que si yo no hacía su sugerencia nadie más lo haría. Con esa misión en mi cabeza me puse a trabajar en investigación, a partir de la investigación siguió la consultoría, y a partir de la consultoría en docencia, y a es como un circulo virtuoso que va creciendo y te vas formando en un tema en el que la gente dice "la experta es Nuria Chichilla", y pues fantástico, sigues aportando lo que sabes y cada vez la gente te aporta y así, cada vez, eres más capaz. No es más que eso.

2. ¿Quién es Nuria Chinchilla?

Hace muchos años que me dedico a la conciliación trabajo-familia y creo que todos los medios son pocos para llegar a aportar un poco de oxígeno a la empresa, la familia y la sociedad. En un mundo en el que empezamos a preocuparnos por el cambio climático, debemos aprender a ocuparnos también de una realidad invisible: la ecología humana Y es que, mientras que presumimos de un intenso progreso económico y social, estamos descuidando la familia, la célula insustituible para construir sociedades sanas y fuertes.

Mi inquietud profesional me lleva a seguir trabajando para ayudar a los directivos y empresarios a tener una visión más amplia de sí mismos; ayudarles a comprender que son personas completas, que ellos son los agentes de cambio necesarios para generar esa fotosíntesis tan necesaria en un mundo muchas veces intoxicado.

Soy Profesora Ordinaria del Departamento "Dirección de Personas en las Organizaciones" y Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School. Compagino mi actividad académica y de investigación con trabajos de consultoría desde NCH & Partners.

En un plano más personal, sobresalen dos aficiones: el cine, que tanto nos ayuda a entender las diferentes realidades humanas en todas sus facetas, y bailar con mi marido.

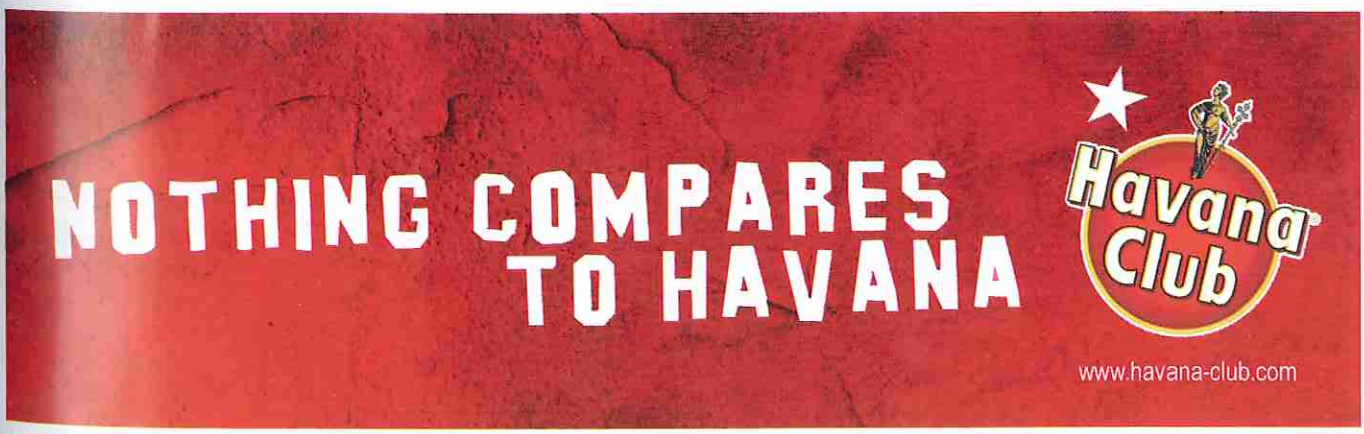
Nuria Chinchilla

Casada y madre. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra, Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, Master en Economía y Dirección de Empresas y Doctora por el IESE Business School. Comenzó su trayectoria en el IESE en 1984. Es asesora de diversas empresas y consejera de varias sociedades. Es miembro del Top Ten Management Español y de diversas asociaciones profesionales y académicas. Asesora a Gobiernos regionales y estatales de todo el mundo. Sus áreas de especialización son la conciliación trabajo y familia, el coaching, la gestión del tiempo, los conflictos interpersonales, el desarrollo y cambio organizacional, los comités directivos y las empresas familiarmente responsables.

Es Profesora Ordinaria del Departamento "Dirección de Personas en las Organizaciones" y Fundadora y Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School (Universidad de Navarra). Profesora visitante en Escuelas de Dirección como el IPADE México, ISE Brasil, INALDE Colombia, IDE Ecuador, PAD Perú, ESE Chile, IAE Argentina, IEEM Uruguay, Lagos Business School Nigeria, Strathmore University Kenia, Trinity College Dublin, AESE Portugal, entre otras.

Desde 1999 la profesora Chinchilla y su equipo investigador del Centro Internacional
Trabajo y Familia del IESE realizan el estudio IFREI (International Family
Responsible Employer Index), sobre el grado de implantación de las políticas y cultura familiarmente responsables en las diferentes empresas y sectores.
Presidenta y fundadora de la empresa NCH & Partners: developing people and Organizations.
Presidenta de Acción para la Democracia.

Autora de los siguientes libros:
"Work and Family in the World" (2009). "Senhores do Nosso Destino", con Maruja Moragas (Aletheia, 2009). "Masters of our destiny", con Maruja Moragas (Eunsa, 2008). "Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y persona"l, con Maruja Moragas (Ariel, 2007). "Ser una empresa familiarmente responsable: ¿Lujo o necesidad?" (Pearson Prentice Hall, 2006). "La ambición femenina: cómo conciliar trabajo y familia", con Consuelo León (Aguilar, 2004). "Female Ambition: how to reconcile work and family", con Consuelo León (Palgrave, 2005). "La conciliación de la vida laboral, familiar y personal" con Steven Poelmans (Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, 2004). "Dos profesiones y una familia" (Generalitat de Catalunya, 2003). "Les millors pràctiques de conciliació traball - família a l'empresa" con Consuelo León (Generalitat de Catalunya, 2003). "Criterios de decisión en los procesos de selección en España ¿Se discrimina a la mujer?" (Fundación ADECCO 2003). "Paradigmas del Liderazgo" (McGraw Hill, 2002). "Emprendiendo en femenino: ¿Empresarias o directivas?" con Anna Mercadé y Pilar García (Gestión 2000, 1998). "Rotación de Directivos "(Gestión 2000, 1996), galardonado con el Premio EADA. "La Mujer y su Éxito", con Juan Antonio Pérez López (Eunsa, 1995).

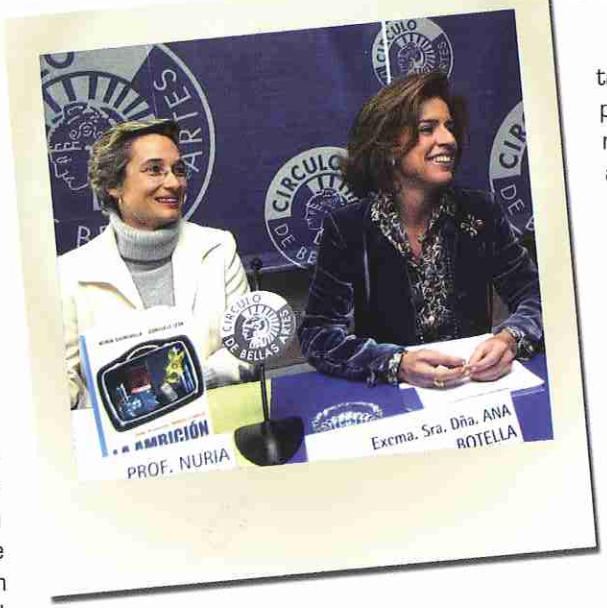


3. ¿Qué objetivos tiene en el Congreso de RR.HH. de APERHU?

Siempre que desarrollo estos temas pretendo ser útil a alguien. Lo primero que pretendo es sensibilizar a unos cuantos gerentes que aún no se dan cuenta de la importancia y la necesidad de la conciliación trabajo – familia y vida personal por el bien de todos. Luego, espero que algunos de ellos pongan en práctica algunas de las cosas que explicaré.

4. ¿Qué temas desarrolla en el Congreso?

Hablaré de lo que son las empresas que son familiarmente responsables, y explicaré como es posible hacer empresas más flexibles, más conciliadoras, que sistemas hay que cambiar, como se cambia la cultura; todo un proceso de cambio cultural y un proceso de mejora para todos. Después hablaré de cómo hacer esto con uno mismo, pues sino se concilia con uno mismo es imposible conciliar con la empresa, con la familia o con nadie.



5. ¿Por qué deben conciliar las empresas con lo trabajadores? ¿No es suficiente la relación contractual?

La relación contractual siempre es de mínimos, de la otra forma puede llegar a máximos. En cuanto se trata a las personas como tales personas primero se las está tratando como lo que son y no se limitan a ser máquinas, ha hacer lo que dice el contrato, sino que ponen en acción toda su creatividad, todo su compromiso y en el fondo todas las partes salen ganando.

6. ¿Qué consideraciones se deben tomar en cuenta para una conciliación apropiada?

Lo primero y ante todo es necesario que se parta de una relación de corresponsabilidad. Esto es fácil de decir pero difícil de hacer. En la experiencia española tenemos varios temas de la conciliación ya avanzados por ley pero comenzamos a tener problemas cuando se "rigidifica" la flexibilidad pues al final ya no se hace factible para todos y en todas las empresas, por lo tanto es importante ver que es lo verdaderamente factible. También se debe considerar que cada empresa es diferente y dentro de cada empresa cada departamento es diferente, y cada momento, tanto de la vida de la empresa como de la familia, es diferente. Entonces la consideración es la de "no hacer demasiado café para todos sino que se vaya viendo que es lo que es en cada caso con su factibilidad".

7. En conciliación ¿Difiere la realidad en America del Sur respecto a Europa?

Estamos haciendo en este momento la investigación IFREI en 20 países, que es el Índice de Empresas Familiarmente Responsables de IESE Business School; de esos 20 países estamos en un grueso del cono sur, y podemos ver que en todos existe la necesidad de conciliar, cada a uno a su nivel y manera, por ejemplo en Colombia en alguna empresa ponían maquinas de lavar ropa para la gente que allí trabaja pueda acceder a este servicio, esto en España no sucedería de ninguna manera. Pero lo importante es que queda la idea de que se ha pensado en la forma de cómo facilitar la vida a la gente para que puedan tener vida después del trabajo. El caso colombiano comenzó hace más de 10 años por lo tanto están mas desarrollados que en países como en el que ahora nos encontramos. Es cierto que cuando estos temas se trabajan específicamente en un país florece el cómo hacerlo y por lo tanto se ponen en marcha mucho programas porque la necesidad existe en todas partes.

De la experiencia boliviana no tenemos información pues no tenemos en el país una contra parte con la cual aplicar el IFREI.

8. ¿Qué virtudes tiene una empresa Familiarmente Responsable?

Lo primero de todo es que la empresa Familiarmente Responsable está trabajando con el "Steakholder" más importante: el empleado y su familia. En Estados Unidos las investigaciones dicen que ese "Steakholder", llamado familia del empleado está considerado como un "Steakholder" más con todas sus características. ¿Qué ganamos con esto? Ganamos no costes y si inversión. Esto hay que verlo muy claro: el coste real es la no conciliación; cuando en una empresa hay no conciliación hay una cantidad de costes difícilmente cuantificables porque son invisibles, como costes de desmotivación, de insatisfacción, de stress, de falta de creatividad, de rotación no deseada, de altísimo ausentismo. Cuando activamos los temas de conciliación rebajamos el ausentismo en más de un 30 por ciento, se rebaja siniestralidad... en fin, se genera mucho mayor compromiso y la gente se desarrolla en máximos. Incluso en épocas de crisis, como la actual española con la flexibilidad se ha logrado que la gente reaccione mejor, y obviamente, la flexibilidad ayuda a la empresa a crecer.

9. En nuestra región cuando se habla de conciliación es porque se ha llegado a una situación límite.

A un juicio! – risas – Es un tema muy interesante y lo mismo sucedía en España pero hace como 10 años se hizo la primera ley de conciliación, se la llamó Conciliación de la vida laboral y familiar, nos hemos quedado con esa palabra, pero de hecho, y lo pongo en mis libros, estoy usando cada vez menos la palabra "conciliar", que es poner de acuerdo contrarios, y hablo más de integrar, integrar una en una sola idea. Ese es el gran reto.

10. ¿Algunas actividades puntuales para lograr el balance familia - trabajo?

Por ejemplo, la flexibilidad horaria de entrada y salida de muchos puestos de trabajo, permite ahorrarse la hora pico del tráfico en el retorno al hogar. La posibilidad de que las que son madres pase más tiempo en casa cediendo para ellos algunas horas del trabajo. Luego, las que son madres primerizas o de niños pequeños puedan trabajar en casa cobrando todo el sueldo y los beneficios regulares. Hoy en día todos los trabajadores tienen la capacidad de desarrollar el "tele-trabajo" desde el hogar, y con esto todos ganaríamos, de hecho, muchas experiencias así lo demuestran.

Otra opción es la del horario intensivo, igual al del verano que se aplica en muchos países de Europa, por ejemplo el caso de Hidroeléctrica en España, en donde había una gran adicción al trabajo, con gerentes que se quedaban hasta después de las 10 de la noche, decidieron trabajarían intensamente de siete y media de la mañana a tres y media de la tarde, y durante una año que viene trabajando así ha sido espectacular por todo lo que se han ahorrado en energía eléctrica y agua, reducción del ausentismo, en no pago de horas extras y muchas otras posibilidades.

Como verás, no solamente deben ser beneficios sociales, como salud, pensiones, etc., sino, temas como la flexibilidad horaria que prácticamente tiene coste cero, y muchas veces es solamente ponerse de acuerdo para ver quien hace que y cuando.

11. ¿Cómo estamos en Latino América en flexibilidad horaria?

Pues desgraciadamente, bastante atrás. Sigue la creencia de que estar más tiempo en el trabajo significa estar más comprometido y eso es un error craso. La que demuestra esto es la mujer madre, que han sido agente de cambio en España y en otros países, han demostrado que con un tiempo razonable en el trabajo y sin perder mucho tiempo en reuniones infecundas o en chateos por Internet, uno llega a casa antes con la satisfacción de haber hecho todo su trabajo.

Es un tema que debemos ayudar a que se replanteen los Directivos que han tenido éxito quedándose todas las horas del día y de la noche pensando que esa es la única manera de hacer negocios y de ser exitoso.

Es mucho mejor la gerencia que es flexible, que trabaja con gente diferente, diversa y cada cual según su necesidad y ese es le futuro de cualquier gerencia que quiera mantenerse y crecer.

12. ¿Empresa Familiarmente Responsable es parte de la responsabilidad social?

Absolutamente. Parte de la responsabilidad social corporativa interna, porque es parte de la responsabilidad con el empleado, que como ya los dijimos debe ser el primer "Steakholder". Muchas veces se olvida porque está pensada hacia fuera.