

La responsabilidad familiar corporativa, núcleo de la responsabilidad social

¿Debe la empresa disponer de todo nuestro tiempo? Si se contesta al teléfono o a los mensajes de texto con rapidez y excesiva diligencia, se transmite la idea de que se puede contar con nosotros en cualquier momento del día o de la noche. Pero ¿qué pasaría si se dijera «no» y se pusieran ciertos límites?

Hace dos años, el sindicato IG Metall de Volkswagen en Alemania impulsó una regulación con la finalidad de que, durante unas horas al día, los trabajadores no recibieran correos electrónicos o llamadas telefónicas relacionados con asuntos laborales. Ahora, el comité de empresa del consorcio automovilístico alemán BMW pretende que se reconozca el derecho de los trabajadores a no estar accesibles, por correo electrónico o teléfono móvil, fuera de su horario laboral, o a que se les compense esa «disponibilidad permanente» con tiempo libre adicional. Argumentan que los empleados dedican mucho tiempo a preparar escritos, facturas u otros quehaceres mientras viajan o están en su casa, lo que en la práctica les sitúa en una situación de permanente disponibilidad.

Según el informe *Randstad Workmonitor* de 2013¹, un 39% de profesionales afirma que su empresa espera de ellos disponibilidad absoluta. Esta cifra varía desde el 64% de los chinos y el 61% de los indios hasta el 22% de los daneses o el 23% de los suecos. El uso de tecnologías que ofrecen la posibilidad de estar accesible de forma permanente, difumina la línea que separa el ámbito laboral del privado. Un 65% de profesionales asegura que recibe correos electrónicos o llamadas fuera de su horario laboral, algo que llega hasta el 91% en el caso de los chinos o al 88% en el de los húngaros. En España, esta cifra es superior a la media: un 68%.

¹ https://www.randstad.es/sala_de_prensa/noticias_y_notas_de_prensa/Documents/Vacaciones-%20Randstad%20Workmonitor.pdf

Nota técnica preparada por la profesora Nuria Chinchilla y Esther Jiménez, gerente del ICWF. Octubre de 2014. Esta nota técnica se ha escrito con la colaboración del ICWF (Centro Internacional Trabajo y Familia), IESE.

Copyright © 2014 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 22/12/14



¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir?

Es evidente que la tecnología y las profundas transformaciones económicas y sociales están cambiando nuestras vidas y nuestra forma de trabajar. También es cierto que no siempre estos cambios contribuyen a facilitar la vida de las personas.

En muchas de las recientes investigaciones se pone de manifiesto que los empleados ya no viven sólo para trabajar. Las preferencias actuales se centran en el desarrollo de las trayectorias profesionales y el trabajo entendido como un medio para conseguir poder disfrutar de otras dimensiones de la vida. Feller y Whichard (2005, p. 107) argumentan que «la atracción por conseguir grandes riquezas, después de muchos años de exigente trabajo, está perdiendo su encanto. Los trabajadores se preguntan ahora: “¿Mi trabajo ha de ser insatisfactorio, deshumanizante y vacío?”. Y se dicen: “No”». Este cambio, de un enfoque centrado en el trabajo (*work-centered*) a una visión que integre el trabajo, la familia (*dual-centric*)² y los valores personales, ha llevado a muchas organizaciones a desarrollar políticas que faciliten que los empleados puedan conciliar vida laboral y personal.

Las políticas introducidas en las empresas conllevan una cierta flexibilidad en el tiempo y/o en el espacio. Entre las más extendidas destacan el horario laboral flexible, el trabajo a tiempo parcial, el permiso de maternidad/paternidad, el teletrabajo o el servicio de guardería.

Sin embargo, como demuestra el IFREI³, la investigación que, desde 1999, llevamos a cabo en el International Center for Work and Family (ICWF) del IESE Business School, un 54% de la población encuestada dice no tener acceso a las políticas que sus propias empresas manifiestan poner a su alcance.

Los ejemplos señalados o prácticas como la llamada «*zero-drag*», que prioriza a la hora de contratar o promocionar a trabajadores sin obligaciones familiares considerados como «empleados perfectos», impiden a muchas personas, especialmente a las mujeres, conseguir desarrollar su trayectoria profesional en igualdad de condiciones.

Otros ejemplos, como los recientes casos de Yahoo o HP, presididas por Marissa Mayer y Meg Whitman, respectivamente, han puesto en evidencia la importancia de la gestión de la flexibilidad. Nos encontramos, pues, ante una encrucijada: la puesta en marcha de políticas y prácticas que persiguen aumentar la satisfacción en el trabajo junto con la eliminación de obstáculos para poder conciliar vida laboral y personal, y la presión que ejercen los avances tecnológicos y la economía global para estar siempre disponibles ante las necesidades que requieren tanto las empresas como sus directivos.

La responsabilidad de la empresa

Toda empresa, como cualquier organización humana, está formada por un conjunto de personas que se coordinan con el fin de obtener determinados resultados. Su fin específico es generar

² E. Galinsky, «Dual-Centric. A New Concept of Work-Life», el resumen ejecutivo de *Leaders in a Global Economy*, así como información sobre el informe de investigación completo de los hallazgos del estudio, puede encontrarse *online*: www.familiesandwork.org, www.catalystwomen.org y www.bc.edu/cwf

³ IESE Family Responsible Employer Index.



riqueza y repartirla lo más equitativamente posible. Y su fin genérico, conseguir que quienes la integren puedan desarrollar todas sus capacidades, tanto personales como profesionales.

Se dan, por tanto, dos tipos de objetivos: económicos, centrados en la creación de riqueza, y sociales, que tratan de satisfacer otro tipo de necesidades. Entre los sociales se incluyen las personas que forman parte de la organización, necesarias para su propia existencia y sostenibilidad a largo plazo.

La responsabilidad de la empresa implica hoy en día la capacidad de responder a un nuevo paradigma antropológico que ponga en el centro a las personas y que, además de valor económico, genere confianza y compromiso. Esto conlleva que los empleados puedan atender sus necesidades personales y familiares. Sin tiempo, energía o una adecuada remuneración, además de ser menos productivos, se hace imposible tener hijos, atenderlos, cuidar a los mayores, formarse o participar activamente como ciudadanos contribuyendo a mejorar la sociedad.

Son muchas las personas que sienten que su vida transcurre a toda velocidad. Les parece que viven en un círculo vicioso «casa-tráfico-trabajo-tráfico-casa», sin tiempo suficiente para estar con la familia, participar en actividades sociales o satisfacer necesidades personales. Algunos sociólogos lo denominan ya «*time famine*» («hambre de tiempo»). Y es que el «no tengo tiempo» ha llegado a ser una frase extraordinariamente común en muchos países del mundo.

Contemplar el desarrollo sostenible sólo desde una perspectiva económica y medioambiental deja de lado variables esenciales que afectan a las personas y condicionan su calidad de vida y el futuro de la sociedad.

Para alcanzar un crecimiento inclusivo y sostenible, se han de buscar las causas que han creado los problemas. Entre los retos más acuciantes que señala la estrategia Europa 2020 de la Unión Europea se encuentran los siguientes:

- Reducir el porcentaje de abandono escolar hasta menos del 10 %.
- Incrementar el nivel de estudios superiores completos de nuestra juventud como mínimo hasta el 40 %.
- Conseguir que las tasas de empleo de las mujeres se equiparen a la de los hombres.
- Garantizar que las mujeres puedan estar presentes en igualdad de condiciones en todos los niveles de la empresa.
- Lograr que la tasa de natalidad garantice el reemplazo generacional.

Junto con ello, desde el año 2014, el número de mayores de 60 años en Europa aumentará el doble de lo que lo hacía antes de 2007. Como bien apunta la estrategia comunitaria, la combinación de una menor población activa y una mayor proporción de jubilados se traducirá en un incremento de las tensiones en nuestros sistemas de bienestar.

La empresa es la institución con mayor impacto económico y social en el mundo en que vivimos. Establece el nivel de vida de sus empleados y el tiempo y las fuerzas que les quedan para poder satisfacer otras necesidades vitales. Por eso debe ser capaz de responder con flexibilidad y buen criterio a las necesidades personales y familiares de los que en ella



trabajan. Trabajo, familia y vida personal son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en el hombre y en la mujer, y han de enriquecerse mutuamente.

La responsabilidad social corporativa (RSC) ha de enfocarse en primer término en la responsabilidad interna, la que tiene la empresa con sus propios trabajadores y, por extensión, la de sus propias familias, como parte nuclear e inseparable en la vida de las personas. Nadie es una isla. De ahí surge el concepto de la responsabilidad familiar corporativa (RFC) como la dimensión esencial y primera de la RSC.

Responsabilidad familiar corporativa

Definimos la RFC como el compromiso de las empresas de impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de flexibilidad que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.

La RFC impacta en:

- *Las personas.* Facilita la organización de su tiempo de trabajo, de modo que no interfiera en sus responsabilidades con sus familias. Disminuye el tiempo dedicado a los desplazamientos y favorece el rendimiento.
- *Las empresas.* Disminuye el absentismo laboral, amplía los horarios de atención al público y aumenta el compromiso de las personas. Es esencialmente necesaria y positiva en industrias o sectores con cambios constantes de producto o de servicio, donde los empleados tienen un valor añadido mayor.
- *La sociedad.* Reduce la contaminación ambiental, al disminuir el número de desplazamientos. Baja los niveles de estrés y otras enfermedades relacionadas y, por tanto, también los costes en servicios de salud. Favorece la demografía y el rendimiento escolar e incrementa el nivel educativo del país, ya que los padres pueden dedicar más tiempo a la educación de sus hijos, disminuyendo las adicciones y la criminalidad.

La RFC nace de la convicción de que sin familias no existe capital humano ni capital social, lo que, en consecuencia, acabaría con el mercado. Se trata de un tema de sostenibilidad empresarial y social, y no de una simple moda pasajera con la intención de crear una buena reputación corporativa.

Valores y paradigmas de la empresa

La empresa es una organización humana coordinada y dirigida hacia el logro de una meta o finalidad. Sin embargo, los motivos de quienes la integran son diversos, y es necesaria su armonización con los objetivos de la empresa, es decir, unir los esfuerzos hacia un objetivo común.

Sin ser demasiado conscientes, nuestros valores de fondo, el paradigma de base sobre el que pensamos en términos prácticos, rigen nuestro comportamiento. En este sentido, distinguimos tres razones que pueden impulsar a la acción:



- *Extrínsecas*, cuando se busca una recompensa externa. Satisfacen necesidades materiales que provienen del entorno, como, por ejemplo: incentivos, retribución, premios, estatus, reconocimiento, alabanzas o prestigio.
- *Intrínsecas*, cuando se busca una satisfacción personal. Proviene de la propia tarea: hacer algo que gusta, el logro de cierto aprendizaje, superar un determinado reto, adquirir nuevos conocimientos o desarrollar capacidades y habilidades.
- *Trascendentes*, cuando se busca la utilidad o el beneficio que determinada acción tendrá para otras personas: productores, consumidores, proveedores o familiares. La satisfacción proviene de lo que se aporta a otros para resolver sus problemas o atender sus necesidades.

Lo normal es que se den los tres tipos de motivos en cualquier actuación: un profesional puede moverse por ganar dinero, por hacer cosas que le resultan atractivas y para las que se siente preparado, y por prestar un buen servicio. Lo que varía es el peso que cada persona otorga a los distintos motivos. La calidad motivacional de cada persona dependerá de la medida en que predominen los motivos trascendentes. En este sentido, podemos afirmar que, cuando prima la motivación extrínseca, nos encontramos ante personas oportunistas, que buscan sacar el máximo provecho en el menor plazo posible, comprometiendo con su forma de actuar a las personas y la organización.

Si predomina la motivación intrínseca, la persona dejará de aportar a la empresa en el momento en que dé por satisfechas sus propias necesidades, o cuando perciba que el nivel de reto es inferior a sus expectativas. Por contraste, la persona que actúa por motivación trascendente sólo dejará de actuar al resolver los problemas o satisfacer las necesidades de otras personas dentro y fuera de la empresa.

El juego de la triple motivación en la interacción de las personas dentro de una organización da lugar, siguiendo a Pérez López (1992), a distinguir tres paradigmas de empresa en función del valor que se otorgue a la persona:

- *Paradigma mecanicista*. Su finalidad es la eficacia, entendida como maximización del beneficio:
 - Presupone que sus colaboradores tienen ese mismo objetivo como única finalidad, y, por tanto, considera el factor retributivo como el principal motivador de la persona.
 - Basa la permanencia de sus empleados en la falta de ofertas del mercado laboral (vínculo extrínseco).
 - Prioriza la estrategia, la estructura y los sistemas formales a las personas.
- *Paradigma psicosocial*. Además de la eficacia, su objetivo es hacer atractiva la empresa para los que allí trabajan:
 - Considera que las personas trabajan, además de por salario, por el aprendizaje, el sentido de logro o el reto que obtienen.
 - Basa la permanencia en el reto y el aprendizaje (vínculo intrínseco).



- Además de la estrategia, la estructura y los sistemas formales, tiene en cuenta la estructura real, los estilos de dirección y la competencia distintiva.
- *Paradigma antropológico.* Además de la eficacia y la atractividad, busca también la unidad o la identificación de sus colaboradores con la empresa y su misión:
 - Promueve la actuación por motivos trascendentes.
 - Basa la permanencia en el servicio y la unidad (vínculo de identificación), por lo que la relación del colaborador es más estable y profunda.
 - Además de los elementos del paradigma mecanicista y psicosocial, tiene en cuenta la misión interna y externa de la organización y los valores de la dirección.

La Tabla 1 resume los distintos aspectos comentados y el modo en que la empresa afronta la RFC según sus valores y cultura.

Tabla 1
Cómo afronta la empresa la RFC según su modelo organizativo

Modelo organizativo	Valoración del trabajo	Responsabilidad trabajo-familia	Políticas en función de las necesidades	Motivos de la RFC
Mecanicista	El empleado es evaluado en función del tiempo que trabaja, y se miden sus resultados	La empresa no es responsable del equilibrio entre trabajo y familia	Materiales: otorgan beneficios económicos (motivos extrínsecos)	Legislación/marketing o <i>branding</i> (eficacia)
Psicosocial	El empleado es evaluado según las tareas y objetivos alcanzados y el aprendizaje	La empresa afronta el equilibrio trabajo-familia cuando aparece un problema que debe atender (reactiva)	Cognitivas: promueven el desarrollo del conocimiento (motivos intrínsecos)	Atracción o retención del empleado (atractividad)
Antropológico	El empleado es evaluado en función de su irreplicable contribución al cumplimiento del proyecto de la empresa	La empresa se adelanta al problema y potencia la RFC (proactiva)	Afectivas: promueven el servicio (motivos trascendentes)	Necesidades reales de los empleados: fidelizar por compromiso y valores (unidad)

Un modelo antropológico para la sostenibilidad de la empresa

Cada vez es más frecuente considerar que la empresa debe crear valor para todos los *stakeholders* con los que interactúa, y no sólo para el accionista o el consumidor final. Esta visión extendida supera la concepción de que el único fin de la empresa es maximizar beneficios, y crea las condiciones para desarrollar competencias y superar conflictos.

Para llevar a cabo la misión externa de la empresa, es decir, la producción de bienes y servicios que contribuyan al bienestar de la sociedad, se necesita contar con las capacidades y habilidades de sus trabajadores.

La solución al reto que plantea gestionar lo diverso se encuentra en valorar lo que las diferentes personas aportan a la organización, su gran potencial de innovación y su talento, además de disponer de unas estrategias adecuadas de reclutamiento y selección.

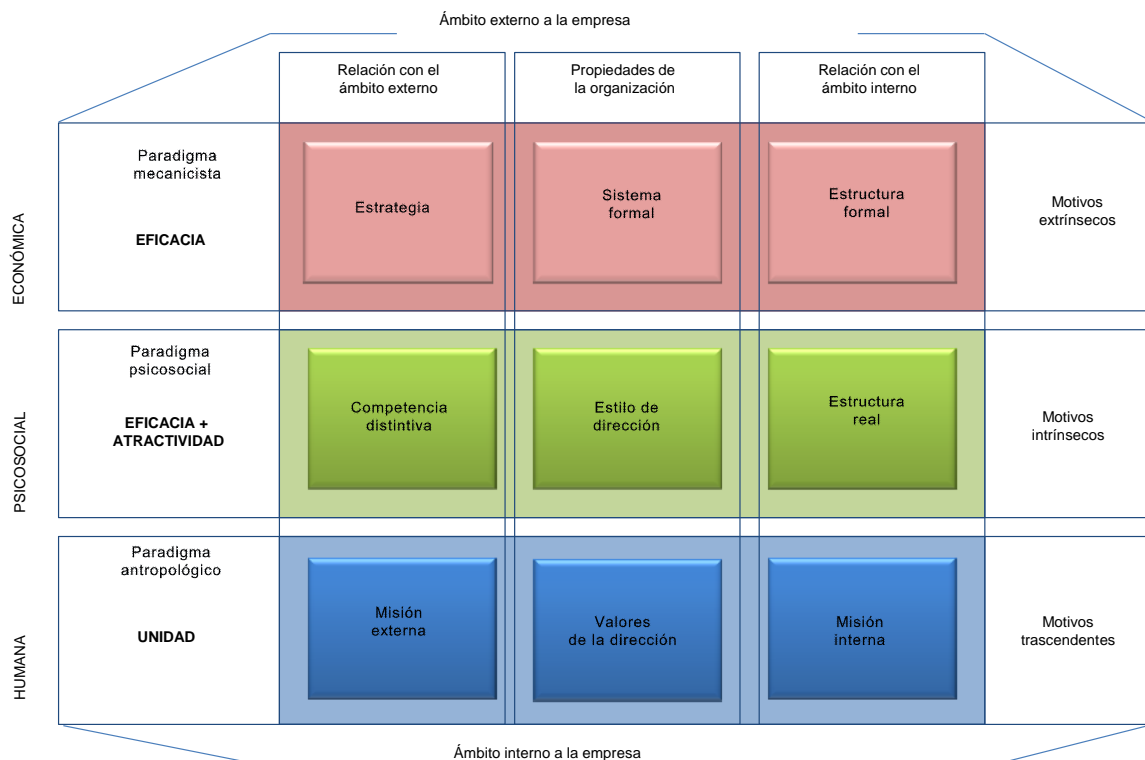
Sólo cuando las empresas tienen en cuenta a los empleados y sus necesidades afectivas, intelectuales y materiales, se incrementa el capital humano y social. Los miembros de la organización, al reconocer el valor que les aporta la empresa y lo que ésta hace para otros, se identifican con ella y se genera confianza y compromiso.

Por el contrario, si la empresa deja de lado los motivos trascendentes, es poco probable que logre que las personas creen vínculos de calidad. La gestión de la diversidad debe buscar, en última instancia, la unidad de la organización, entendida como la contribución de todos a un propósito común.

Ésa es su misión interna y su principal activo. Y para ello es necesario contar con unas competencias profesionales y de liderazgo que promuevan la unidad como objetivo, ayudando a desarrollar en todos la motivación por motivos trascendentes. Este enfoque antropológico promueve la integración y el aprendizaje positivo: una ventaja competitiva sostenible incluso en tiempos de crisis.

La Figura 1 recoge el conjunto de variables necesario para representar el paradigma antropológico o humanista de la empresa.

Figura 1
Variables del paradigma antropológico





Dimensiones del paradigma mecanicista

Cuando se dirige únicamente pensando en términos de eficacia, la finalidad de la empresa consiste, a corto plazo, en maximizar beneficios. En este supuesto, si se tiene en cuenta el largo plazo, el criterio utilizado es incrementar el valor que la organización tiene para el accionista.

De este modo, los beneficios trimestrales se convierten en el único indicador del éxito empresarial, y las personas se transforman en un mero instrumento al servicio de unos resultados, es decir, una *commodity* o un simple «recurso humano».

Las dimensiones de la empresa entendida exclusivamente desde un punto de vista económico son las siguientes:

- a) *Estructura formal* (organigrama). Hace referencia al conjunto de tareas, funciones o roles diseñados por la organización y asignados a las personas para la consecución de los objetivos y la estrategia de la empresa: organigrama, jerarquía y perfiles profesionales. Desde una perspectiva mecanicista, la persona, en la organización, sólo debe cumplir unas tareas, por las que a cambio recibirá una retribución. Otras variables quedan fuera del enfoque de la empresa y no se toman en cuenta.
- b) *Sistema formal* (sistemas de dirección). Son las políticas formales que incluyen los sistemas de selección, retribución, promoción, etc., y todos los necesarios para llevar a cabo una estrategia concreta (su estructuración y planificación), asegurándose de que se ejecutan las tareas (sistemas de control). Todas las acciones se encaminan a asegurar la eficacia de la organización, y su mayor riesgo lo constituye el uso inadecuado del poder.
- c) *Estrategia*. Se refiere a las acciones que la organización planifica para lograr un determinado fin o misión, adaptándose a las necesidades del entorno. Las estrategias pueden ser financieras, comerciales, de personal, etc. La empresa tratará de obtener los mayores beneficios sin importarle los medios. Las políticas de conciliación, flexibilidad y RFC se evaluarán únicamente en función de su coste.

Dimensiones del modelo psicosocial

El modelo psicosocial entiende la empresa como un organismo que atiende tanto a la eficacia como a la atractividad. Desde esta perspectiva, la finalidad de la empresa es conseguir resultados y preparar a la organización para afrontar nuevos retos.

Para conseguir la eficacia, cada persona ha de situarse en el sitio que le resulte más atractivo, en función de sus características concretas y sus aspiraciones, de modo que pueda desarrollar todo su potencial. Además de resultados, la empresa pretende desarrollar su competencia distintiva, es decir, aquello que le reporte una ventaja respecto a sus competidores.



Además de las tres dimensiones propias de la empresa mecanicista, esta concepción de la empresa añade las siguientes dimensiones:

- a) *Estructura real* (miembros de la plantilla). Se trata de personas concretas que realizan las funciones o roles formales. Sus conocimientos y motivos han de ser los adecuados para llevar a cabo las tareas asignadas. La organización se preocupa por las personas que trabajan en la empresa, por los puestos que ocupan, por su motivación y por resultar atractiva. Esta preocupación permite reconocer las características específicas y las circunstancias concretas de los empleados, lo que lleva a prácticas de conciliación trabajo-familia individualizadas a través de una dirección personalizada.
- b) *Objeto de la organización* (competencia distintiva). Hace referencia a las capacidades específicas, el aprendizaje adquirido por los que allí trabajan y la capacidad de la organización de hacer las cosas bien (productos o servicios), fruto de ese aprendizaje. Depende de las habilidades y actitudes desarrolladas por los miembros de la organización en el transcurso de su trabajo, adquiridas a veces durante largos periodos de tiempo. Saber cómo hacer las cosas es de gran importancia para la organización, ya que constituye su competencia distintiva, estrechamente ligada a los motivos intrínsecos y trascendentes.
- c) *Estilo de dirección*. Es el modo concreto de tomar las decisiones, basado en la finalidad de ayudar a las personas a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para mejorar la competencia distintiva. Un estilo será más o menos positivo en la medida en que contribuya a que las personas actúen movidas por motivos intrínsecos. Los procesos que determinan el modo de dirigir son la comunicación y la participación.

Dimensiones del modelo antropológico

El modelo antropológico concibe la empresa como una institución que tiene en cuenta, además de la eficacia y la atractividad, la unidad de la organización. Bajo esta concepción, la empresa se proyecta en torno a una misión compartida. Su finalidad es ofrecer un producto o servicio que resuelva necesidades reales, teniendo en cuenta el impacto de sus decisiones tanto en quienes componen la empresa como en los diferentes *stakeholders* con los que interactúa.

La empresa ha de ser eficaz para que pueda sobrevivir en el corto plazo. Debe ofrecer a sus empleados los retos y el desarrollo de las capacidades que la hagan suficientemente atractiva y competitiva. Y también ha de incrementar la unidad entre sus miembros, a fin de que se identifiquen con los objetivos de la organización.

Además de las tres dimensiones propias de la empresa mecanicista y de las tres dimensiones de la empresa psicosocial, el modelo antropológico aporta las siguientes dimensiones:

- a) *Misión externa*. Atiende las necesidades reales de los clientes externos que la organización busca satisfacer a través de su producto o servicio. En general, el modo en que los empleados tratan a los clientes es un reflejo de cómo son tratados ellos mismos por la organización. Tener buenos modelos en el lugar de trabajo es de suma importancia para formar un equipo que sepa trasladar los valores de la empresa.



- b) *Misión interna.* Considera las necesidades reales de los miembros de la organización que ésta busca satisfacer, consciente de que sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de la misión externa. Se refiere al desarrollo de la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes, que la empresa intenta conseguir de sus miembros.
- c) *Valores de la dirección.* Se manifiestan en el modo de tratar a las personas que componen la organización, y en virtud de qué criterios se toman las decisiones en el día a día. Incluyen lo que la organización entiende por necesidades reales a la hora de tomar decisiones y la forma en que se priorizan (cuál se sacrifica y en qué grado para satisfacer otra u otras).

Las empresas con un paradigma antropológico son proactivas, afrontan la diversidad como riqueza y facilitan la integración de las trayectorias profesionales, personales y familiares. Como consecuencia, facilitan un mayor compromiso de los empleados con la organización y ponen al servicio de la empresa lo que cada uno es capaz de aportar. El talento es el resultado de multiplicar la capacidad y la competencia del empleado por su compromiso con el proyecto empresarial. En este tipo de organizaciones se desarrollan vínculos de identidad y lealtad para con la empresa, superando la pura utilidad.

El diagnóstico IFREI de responsabilidad familiar corporativa

No es posible generar valor sostenible con una visión limitada de la realidad empresarial. Resulta de vital importancia el equilibrio entre la orientación al cliente y un sistema formal que permita ofrecer un buen servicio.

Si queremos obtener un compromiso real, hay que potenciar a las personas tratándolas como colaboradores que tienen un proyecto propio que han de poder integrar. Y es preciso no ignorar que las personas tienen responsabilidades para con sus familiares (hijos, hermanos, padres o esposos). En este contexto, los primeros *stakeholders* son los miembros de la empresa y sus familias, y por eso es esencial, para la sostenibilidad de la empresa, crear las condiciones de flexibilidad necesarias que permitan conciliar su vida laboral, personal y familiar.

El diagnóstico IFREI, desarrollado por el ICWF del IESE Business School en 1999, ha evolucionado en el año 2012 hacia el IFREI 3.0. Esta herramienta metodológica permite medir las propiedades de la organización a través del núcleo central de los tres niveles de la empresa: políticas formales, estilos de dirección y valores. Es un modelo basado en un sistema integral, que pone en el centro de la empresa a las personas, según el paradigma antropológico de aquella.

Los datos obtenidos en los más de veinte países donde se ha desarrollado el modelo demuestran que el 70% de los empleados tienen miedo a pedir flexibilidad, a solicitar cualquier tipo de medida que implique salirse del estándar, aunque la compañía tenga políticas de conciliación. El problema radica en los jefes y en la cultura de la empresa.

Por este motivo, el IFREI 3.0 analiza la flexibilidad en cada uno de los departamentos y/o áreas de la empresa, poniendo el énfasis en el superior directo, en su visión de la organización y en la percepción de los colaboradores para determinar el entorno en que se encuentran.



El impacto de la RFC en las personas y la sociedad en la que opera hace necesario que la empresa cuente con líderes que:

- Generen políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades.
- Promuevan una cultura centrada en las personas.
- Fomenten el compromiso y la satisfacción de los trabajadores.
- Incrementen la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

A través del diagnóstico de la empresa, el modelo IFREI 3.0 analiza la integración de la vida laboral, personal y familiar de sus empleados con los siguientes propósitos:

- Identificar el estado de la RFC.
- Mostrar el impacto que tienen las políticas, el liderazgo y la cultura sobre la salud, el compromiso, la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados.
- Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa de estas políticas.
- Identificar los frenos e impulsores de la RFC.

Se trata de un modelo de trabajo transversal, que tiene por finalidad:

- Estudiar la difusión de las políticas, prácticas y liderazgo en los distintos entornos de la empresa.
- Contrastar la información facilitada por los colaboradores con las percepciones de sus gestores.
- Mostrar el impacto de la RFC en las personas y en los resultados.

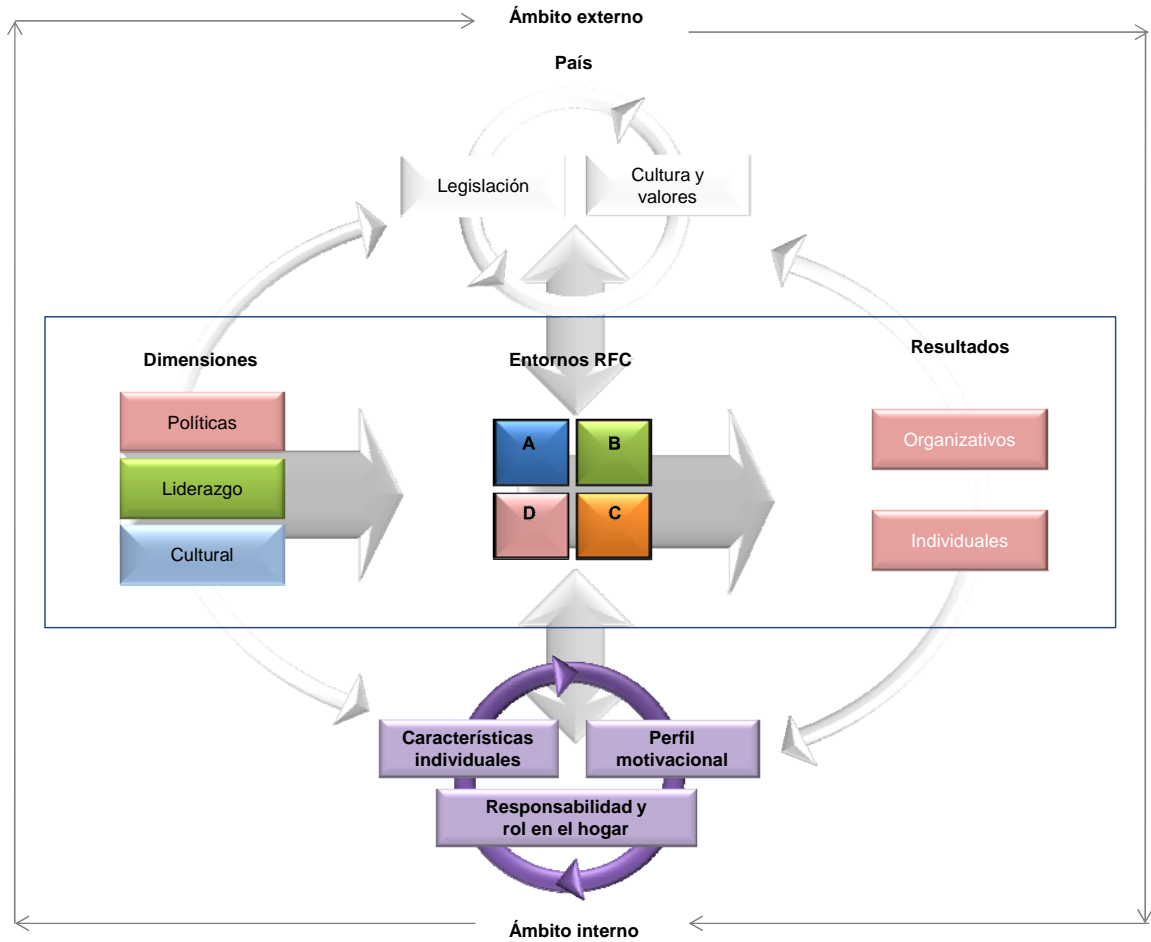
La metodología empleada involucra a las personas de todos los niveles jerárquicos de la empresa en sus dos vertientes:

- *Ejecutiva*, con el fin de entender la percepción que los gestores tienen de la RFC, su relación con la estrategia y la sostenibilidad del negocio, y las dificultades que se encuentran a la hora de dirigir a sus equipos.
- *Operativa*, para entender en qué medida el ambiente laboral facilita la conciliación trabajo-familia-vida personal, en función de las necesidades y expectativas personales y laborales de los empleados.

Como muestra la Figura 2 el análisis de las políticas, del supervisor y de la cultura determina el grado de RFC de los distintos entornos internos de la empresa, así como el impacto que éstos tienen en los resultados, tanto a nivel organizativo como individual.



Figura 2
Elementos de la RFC



Las políticas por sí solas no son suficientes para crear una cultura que permita a las personas integrar su vida personal, familiar y laboral. Dependiendo del estilo que el directivo despliegue, dificultará o facilitará las políticas de RFC. Nuestra investigación demuestra que el supervisor inmediato influye en un 48% en la intención de dejar la empresa, e impulsa la motivación del empleado un 58%.

La experiencia demuestra que en una misma empresa se crean diferentes entornos, que pueden ser enriquecedores o contaminantes para las personas que allí trabajan dependiendo de quién asuma la función ejecutiva, es decir, la supervisión o la dirección. En este sentido, definimos cuatro tipos de entornos:

- *Enriquecedor*, cuando el entorno laboral es muy positivo y favorece la integración trabajo-familia-vida personal que se enriquece mutuamente, logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso.
- *Favorable*, cuando el entorno laboral facilita la integración trabajo-familia-vida personal, enriqueciéndose de forma ocasional, pudiendo surgir conflictos que los propios empleados han de afrontar personalmente.

- *Desfavorable*, cuando el entorno laboral entorpece ocasionalmente la integración trabajo-familia-vida personal, generando conflictos y la percepción, por parte de los empleados, de falta de apoyo de la organización, con el consiguiente nivel de insatisfacción.
- *Contaminante*, cuando el entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración trabajo-familia-vida personal, entrando de forma sistemática en conflicto y generando en los empleados insatisfacción y un alto grado de estrés, lo que favorece la desmotivación y el deseo de dejar la empresa.

Los resultados del IFREI 3.0 muestran cómo los entornos enriquecedores tienen hasta 19 puntos más de productividad por empleado que aquellos que no apoyan la conciliación. También que, en entornos contaminantes, la intención de abandonar la empresa crece un 300%, lo que implica un menor compromiso y, consiguientemente, menor creatividad y rentabilidad.

Resultados en el mundo

Según nuestro estudio IFREI, en una misma organización, unos empleados desarrollan su tarea en un entorno que les permite integrar su vida personal, familiar y laboral y otros, por el contrario, se encuentran con que su entorno les dificulta esta posibilidad de manera sistemática. ¿Cuáles son las causas de este contraste? Los datos de las 16.000 personas de los cinco continentes que hasta el momento han participado en nuestro estudio, que representan un universo de más de 100.000 personas, indican los siguientes factores:

1. La falta de políticas de flexibilidad a disposición de los trabajadores, así como la escasa comunicación de las mismas o la dificultad para acceder a ellas.
2. Los estilos de dirección de algunos supervisores, que facilitan o dificultan que los empleados a su cargo puedan conciliar vida laboral y personal.
3. La existencia de culturas, o subculturas, que generan diferentes microclimas en una misma organización.

Un 46% de la población encuestada se encuentra en un entorno que favorece la integración de trabajo y familia (15%, en un entorno enriquecedor; 31%, en un entorno favorable), mientras que un 54% de la muestra se encuentra en un entorno difícil y hostil (41%, en un entorno desfavorable; 13%, en un entorno contaminante).

Los resultados a nivel mundial confirman que las personas que cuentan con el apoyo de su supervisor tienen mayor acceso a las políticas de conciliación de su empresa, y la cultura del entorno en que trabajan es favorable para que puedan conciliar su vida laboral y familiar. Algunos de estos resultados demuestran qué características presentan estos empleados:

1. Menor intención de dejar la empresa. Sólo el 5% de las personas que se encuentran en un entorno enriquecedor afirma tener intención de abandonar su actual organización, frente al 50% de las que dicen estar en entornos contaminantes.
2. Mayor satisfacción con el equilibrio trabajo-familia. Sólo el 16% de las personas que se encuentran en un entorno contaminante afirman estar satisfechas con el modo en



que integra su trabajo y su familia. Por el contrario, el 60% de los que trabajan en entornos enriquecedores se sienten satisfechos con su conciliación.

3. Mayor productividad. En un entorno enriquecedor, las personas son un 19% más productivas que las que trabajan en entornos contaminantes.
4. Percepción de mayor apoyo de la organización. El 88% de los trabajadores que se encuentran en entornos enriquecedores perciben que la empresa les apoya, frente al 26% de las personas que se encuentran en entornos contaminantes.
5. Mejor salud. El 78% de los encuestados manifiesta gozar de buena salud general cuando su entorno es enriquecedor, frente al 55% de los que se encuentran en entornos contaminantes.
 - a) Cuando los empleados han de cuidar de hijos pequeños y su entorno es enriquecedor, su salud es un 40% mejor.
 - b) Los empleados que cuidan de padres dependientes y trabajan en entornos que les permite conciliar dicen gozar de excelente salud en un 71% más que los que trabajan en entornos contaminantes.
6. Mayor dedicación a sus hijos pequeños. Las personas que se encuentran en entornos enriquecedores dedican semanalmente un 21% más de tiempo a cenar con sus hijos, un 32% más a jugar y un 37% más a leer con ellos que los empleados que se encuentran en entornos contaminantes.
7. Calidad de vida. El 83% de las personas en entornos contaminantes consideran que tienen escasa calidad de vida.

En líneas generales, los resultados por continentes muestran la misma tendencia que las señaladas más arriba. A continuación destacamos algunos datos relevantes:

1. África. El 73% de las personas que trabajan en entornos enriquecedores manifiesta tener un alto nivel de calidad de vida, frente al 23% de los que se encuentran en entornos que dificultan la conciliación.
2. Asia. En un entorno enriquecedor nadie tiene intención de abandonar la empresa, frente al 45% de las personas que se encuentran en entornos contaminantes.
3. Europa. Sólo el 3% de las personas que se encuentran en entornos contaminantes percibe el apoyo de la organización, frente al 87% de las que se encuentran en un entorno enriquecedor.
4. Latinoamérica:
 - a) Ecuador. Quienes trabajan en entornos contaminantes tienen más intención de dejar la empresa que en el resto del mundo (16 puntos porcentuales).
 - b) Guatemala. El 90% de los que trabajan en entornos contaminantes percibe falta de apoyo de la organización.



- c) El Salvador. En entornos enriquecedores, las personas son más productivas que en el resto del mundo (8 puntos porcentuales).
- d) Argentina. El 89% de los encuestados manifiesta gozar de buena salud general en un entorno enriquecedor (11 puntos más que en el resto del mundo).
- e) Chile. Sólo el 3% de los empleados desea abandonar la empresa si trabaja en entornos contaminantes.
- f) Perú. El 77% de las personas que trabajan en entornos contaminantes manifiesta no tener buena salud, frente al 55% de los que se encuentran en entornos enriquecedores.
- g) Colombia. El 96% de los que trabajan en entornos enriquecedores percibe el apoyo de su organización, frente al 2% de los que se encuentran en entornos contaminantes.

El liderazgo y los estilos de dirección

Los sistemas formales contribuyen a llevar a cabo la estrategia de la empresa, pero su eficacia depende de contar con líderes capaces de impulsar el compromiso.

Las actividades que la empresa desarrolla pueden ser de tres tipos:

- Estratégicas: formulan los objetivos y metas de la organización.
- Ejecutivas: especifican y comunican las actividades que ha de realizar cada persona para que la organización alcance aquellas metas u objetivos.
- De liderazgo: la motivación de las personas para que realicen las actividades propuestas.

Las capacidades y habilidades que necesita el directivo han de ser en cada caso diferentes. En función de las cualidades que posea, lo definiremos como estratega, ejecutivo o líder, sin dejar de valorar que podrá ser extraordinariamente bueno en uno de estos aspectos y no tanto en algún otro. También las organizaciones pueden necesitar un tipo de talento u otro en determinados momentos y según las circunstancias. Por eso suele ser inútil el intento de describir al directivo ideal.

Veamos con más detalle en qué consiste cada uno de estos estilos:

- Directivo estratega o emprendedor. La dimensión estratégica de la dirección tiende al logro de resultados con el fin de conseguir la eficacia de la organización. Es la persona capaz de descubrir y aprovechar las oportunidades que se dan en el entorno.

Estas oportunidades no las crea el directivo. Sin embargo, el concebir una situación real, que todos estamos viendo, como tal oportunidad supone ver ciertos aspectos de la realidad que suelen pasar inadvertidos para la mayoría de personas.

Muchas de ellas ignoran la tremenda fuerza creadora que está en el origen de tantos negocios. Una vez se ponen en marcha y con éxito, puede dar la impresión de que «al fin y al cabo, eso se le podía haber ocurrido a cualquiera», o que aquel empresario



concreto tuvo suerte o disfrutó de ciertos privilegios. Desgraciadamente, no suele ser muy frecuente que se reconozca pura y simplemente que detrás de muchos éxitos lo que realmente hay es una capacidad humana excelente que ha llevado a una persona a hacer algo que, sin ella, probablemente nadie hubiera logrado. Todo buen directivo debería poseer, al menos en cierto grado, esta dimensión de estrategia.

En el plano de la conciliación, un directivo estratega considera la RFC como una oportunidad para aumentar el rendimiento y mejorar la eficacia y, por tanto, evaluará los requerimientos de conciliar la vida laboral, personal y familiar como una ocasión de negocio. Su rol se limitará a sacarle partido a la situación.

- Directivo ejecutivo. Es el líder que sabe descubrir los talentos y habilidades de las personas a quienes dirige. Para ello es capaz de aprovechar el impulso que suponen los motivos de su gente a través de un diseño de tareas que apele a ese plano de motivación.

Un directivo con una gran capacidad ejecutiva tiende a concebir la organización como un organismo vivo que se va desarrollando. Llega a discernir capacidades potenciales en personas que ignoran que las poseen.

El talento ejecutivo entraña una extraordinaria habilidad para comunicar objetivos, por difíciles que sean, a gran número de individuos, e incluye una percepción en profundidad tanto de las debilidades como de los aspectos positivos de las personas concretas. Al ejecutivo le ilusiona propiciar nuevos escenarios que conlleven aprovechar el talento a través de la delegación. Acogerá las propuestas de conciliación de buen grado, actuando como agente inspirador de cambios concretos.

- Directivo líder. Es el directivo capaz de descubrir lo que conviene a la organización para que sea eficaz; de hacer más atractiva la empresa para las personas que en ella trabajan y de mantener y fortalecer la unidad. Se ocupa de que las personas se muevan por un sentido de la responsabilidad e intenta enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto que afectan a otras personas.

El directivo líder inspira confianza y construye vínculos fuertes y estables con la gente de la empresa. Abandera la RFC y lidera una cultura favorable que tiene en cuenta la mejora integral de las personas y también de sus familias.

Las dimensiones estratégica y ejecutiva implican ciertas capacidades naturales en quienes las poseen, y se pueden perfeccionar por procesos formativos. Sin embargo, la existencia y el desarrollo de la dimensión de liderazgo dependen en exclusiva de la propia persona. Los líderes no nacen, se hacen. Llegan a serlo a través de su esfuerzo personal y, en muchos casos, a través del ejemplo de otros en un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de servir a los demás, trascendiendo de ese modo su propio egoísmo.

Futuro se escribe con «f»

Todo cambio cultural requiere tiempo y líderes capaces de ver en las crisis oportunidades para repensar por qué surgen los problemas, y de ese modo afrontar los cambios que son necesarios. El liderazgo se puede aprender y transmitir, y, como bien señala Peter Senge, su formación se inicia en la familia a través de la confianza –de los hijos en sus padres y de éstos en sus hijos–, necesaria para confiar y ser confiable; se trata de una externalidad en la economía (no se compra ni se vende), pero es imprescindible para que puedan funcionar los mercados y las instituciones.

El liderazgo, las políticas y los valores de las empresas que incorporan la RFC aportan enormes beneficios empresariales y sociales. Como demuestra la investigación que venimos desarrollando en el IESE desde hace más de una década, la RFC hace posible reducir las jornadas laborales –eternas–, incrementa la productividad y disminuye la siniestralidad y el absentismo –tanto físico como psicológico–.

La RFC, además, logra que surja la diversidad del talento que poseen las personas, aporta mayor riqueza a la empresa y la hace más flexible y sostenible.

Como afirmaba Antoine de Saint-Exupéry: «No se trata sólo de prever el futuro, sino de hacerlo posible». El siglo XXI sólo será sostenible si logra conjugar los valores de la flexibilidad, la feminidad y la familia:

- *Flexibilidad*, para generar compromiso y confianza, a fin de humanizar la empresa, adaptándose a los cambios y necesidades de las personas y del entorno.
- *Feminidad*, para potenciar la complementariedad en el mundo de la empresa, dominado por valores masculinos que han llevado a una visión rígida, mecánica y cortoplacista de la empresa. Con la visión femenina, la capacidad de percibir la realidad se amplía, y se anticipan mejor las consecuencias de las acciones en el medio y largo plazo.
- *Familia*, para hacer sostenible nuestro mundo. Es el ámbito propio del cuidado de las personas, crea nuevo capital humano y social y enriquece a la persona. Ello requiere de la corresponsabilidad entre marido y mujer como constructores del hogar. Contemplar a los trabajadores como máquinas o islas es causa de grandes tensiones y conflictos a nivel personal, empresarial y social, que intoxican la ecología humana.

Trabajo, familia y vida personal se enriquecen mutuamente; son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en toda persona, hombre o mujer. La RFC, como parte fundamental de la RSC interna, contribuye a construir una sociedad centrada en las personas, en la que mujeres y hombres gozan de las mismas oportunidades, contribuyendo a crear valor económico, social y ético y haciendo así posible una sociedad más justa, productiva y sostenible.



Bibliografía

- Ariño, M. A. (2005), *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, Ediciones Deusto, Madrid.
- Chinchilla, N. (2009 y 1996), *La rotación de directivos. ¿Comprometidos o involucrados?*, EADA y Crecento Publishing, Barcelona.
- Chinchilla, N. (2007), *Ser una empresa familiarmente responsable. ¿Lujo o necesidad?*, Pearson Educación, Madrid.
- Chinchilla, N., P. García y A. Mercadé (1999), *Emprendiendo en femenino*, Gestión 2000, Barcelona.
- Chinchilla, N., y M. Moragas (2009): *Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*, Ariel, Barcelona.
- Feller, R. y J. Whichard (2005), *Knowledge Nomads and the Nervously Employed: Workplace Change & Courageous Career Choices*, Caps Press, Nueva York.
- Pérez López, J. A. (1993), *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Madrid, Ediciones Rialp.
- Pérez López, J. A. (1991), *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones. La acción personal*, Madrid, Ediciones Rialp.