



Ser Empresa Familiarmente Responsable, una ventaja competitiva

Por Nuria Chinchilla y Consuelo León Llorente, directora e investigadora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, respectivamente.

La conciliación trabajo-familia es uno de los grandes retos de la sociedad actual. Cada vez son más las empresas que buscan convertirse en Empresas Familiarmente Responsables (EFR) y desarrollan políticas para lograr compatibilizar vida laboral, familiar y personal. En el ámbito de la empresa familiar, la conciliación presenta una dificultad añadida, en especial para los miembros de la familia propietaria. ¿Cómo se puede saber si una empresa es familiarmente responsable? ¿Cómo se puede mejorar el grado de conciliación? Este artículo ofrece algunas reflexiones al respecto y presenta un decálogo con los pasos imprescindibles para convertirse en EFR.

Para determinar en qué grado las empresas están siendo contaminadoras de la ecología humana y si las políticas de conciliación trabajo-familia están siendo utilizadas, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School ha impulsado desde 1999 una línea de investigación específica sobre temas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. El Family-Responsible Employer Index (IFREI) es una herramienta de autodiagnóstico gratuita (disponible en <http://www.iesedti.com/ifrei2006/ifrei.htm>) que ayuda a cualquier empresa (pequeña o grande) a saber en qué situación se encuentra y cuáles serían los primeros pasos necesarios para mejorar.

En la actualidad, la base de datos de esta investigación está formada por 6000 empresas. Sería interesante estudiar en qué sentido la empresa familiar es más proclive a estas medidas conciliadoras, además de contar con más mujeres en sus consejos de administración. Responder al cuestionario antes mencionado es un primer paso para averiguarlo.

Según fuentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y con datos del 2004, el promedio de horas trabajadas al año en España es de 1.744, unas

40 menos que en Japón, por ejemplo, y unas 300 más que en Alemania. Sin embargo, según la misma fuente y para el mismo año, nuestra productividad es un 8,9% inferior a la de Japón y un 12% inferior a la de Alemania, por seguir con los mismos ejemplos. De acuerdo con las conclusiones del estudio que la consultora Proudfoot publica anualmente sobre la productividad del trabajo, el coste del tiempo desaprovechado podría estar en torno a un 8% del PIB. No está mal el despilfarro.

Por otra parte, hay que tener en cuenta cómo los cambios sociales y culturales están incidiendo en la familia, ámbito privilegiado e insustituible para desarrollar el capital humano y social necesario para construir organizaciones y sociedades fuertes. Si a ello sumamos la escasez de talento -que puede ir unida a la fuga de clientes, a un aumento en el grado de absentismo y a una alta rotación de personal- tendremos que reconocer que en muchas ocasiones la decisión está en manos del candidato o futuro empleado, por lo que habrá que atender con más cuidado a las condiciones de trabajo.

Según la Comisión Europea, los principales factores que determinan la participación de la población activa en el mercado de trabajo son:

- 1) La disponibilidad y el atractivo del trabajo.
- 2) La calidad del empleo.
- 3) Horarios más o menos flexibles.
- 4) Formación del trabajador.
- 5) Incentivos salariales.
- 6) Entorno de trabajo.

Ante esta realidad, el cambio cultural se hace cada vez más necesario y, para lograrlo, el liderazgo y el ejemplo de la alta dirección son condiciones indispensables. Así pues, se requiere sensibilizar y formar a los directivos y mandos intermedios para que se conviertan en verdaderos agentes de cambio o, como mínimo, para que no sean frenos del mismo. Ellos son los que van a hacer factible o no el que la empresa sea flexible en el día a día. De hecho, en algunas compañías existen políticas de conciliación, pero no se aplican porque el director general o su equipo directivo sale siempre a las 9 o a las 10 de la noche, está bien visto salir tarde e incluso existe la creencia de que si no sales tan tarde como ellos no vas a ser promocionado, ya que erróneamente se relaciona esta conducta equivocada con estar comprometido.

Esta situación también muy común en la empresa familiar, donde los límites entre familia y empresa tienden a confundirse, y muchas veces son los propios propietarios los primeros que no cumplen los horarios y alargan la jornada laboral. En la empresa familiar, los valores familiares están intrínsecamente incorporados en la misión corporativa y su correcta gestión puede ser el factor clave para lograr la conciliación entre la vida personal, laboral y familiar tanto para los propietarios como para los empleados.

Integrar los valores familiares

La misión corporativa normalmente está escrita en un papel, pero casi siempre se refiere a la misión externa, al servicio a los clientes externos, olvidando que también hay una misión interna. Para cumplir bien la misión externa necesitamos que los de dentro estén bien motivados para ello y solamente lo estarán si esa misión interna incluye formarlos y tratarlos como personas completas, que tienen una vida después del trabajo y que tienen

una familia, en la cual desempeñan diversos roles (esposos, padres, hijos, hermanos, etc.). Tener los valores familiares integrados en la misión corporativa es muy importante, ya que nos ayuda a recordar que la familia es un *stakeholder* más de la empresa.

Lo primero que aparece en los debates sobre la misión interna es la conciliación trabajo-familia: cómo ayudar a las personas que tienen responsabilidades familiares a través del despliegue de políticas y acciones adaptadas a diferentes públicos y colectivos. Si la empresa es grande, habrá que anunciar ese plan desde la dirección; comunicarlo a todos los empleados con folletos, vídeos, a través de la intranet..., y también habrá que nombrar a un equipo de trabajo para que vaya apoyando ese cambio y ese nuevo modo de trabajar, más flexible y sostenible en el tiempo.

Finalmente, este equipo de trabajo deberá evaluar las políticas y su utilización real. Se trata de ir haciendo reuniones periódicas (cada tres o seis meses), para constatar los avances y retrocesos que se están produciendo: qué políticas tenemos, cuáles son las medidas que se piden, qué obstáculos dificultan su aplicación...

Los 10 pasos para convertirse en una Empresa Familiarmente Responsable
<ol style="list-style-type: none">1. Lograr el compromiso de la alta dirección.2. Formar un comité trabajo-familia.3. Hacer un diagnóstico para saber en qué fase está la empresa en la actualidad (Autodiagnóstico IFREI).4. Recabar información sobre las necesidades familiares de los empleados a través de:<ul style="list-style-type: none">• Estudios de indicadores• Cuestionarios• Entrevistas (individuales/grupales)5. Elaborar un Plan Integral de Conciliación (PIC), que contemple el diseño de políticas y facilitadores.6. Elaborar un manual para la aplicación de las políticas:<ul style="list-style-type: none">• Políticas flexibles para ambas partes.• Un acuerdo entre jefe y empleados.7. Fomentar el liderazgo y ejemplo de la alta dirección. Para conseguirlo se requiere formación de directivos y mandos intermedios.8. Integrar los valores familiares en la misión corporativa como parte de la misión interna.9. Desplegar políticas y acciones adaptadas a los diferentes públicos:<ul style="list-style-type: none">• Plan anunciado por la alta dirección.• Comunicado a todos los empleados: folletos, vídeo, intranet.• Equipos de trabajo/círculos de calidad.10. Evaluar la utilización y adaptación de nuevas políticas.