

Capital Humano

- Conciliación y diversidad

Hacia un enfoque humanista en la gestión empresarial

Flor Cid

Directora de www.florcidcomunicacion.es y fundadora de www.muysegura.com

Capital Humano, Nº 375, Sección Conciliación y diversidad / Artículos, Mayo 2022, Wolters Kluwer

Firme defensora del concepto «feminismo sinérgico», Nuria Chinchilla apuesta por profundizar, entre otros aspectos, en el término Responsabilidad Familiar Corporativa consciente de que, en el marco de la RSC, la cadena comienza por los más cercanos y primero están las familias de los empleados.



Nuria Chinchilla es profesora del IESE Business School, Universidad de Navarra, titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es también miembro del World Economic Forum, de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Cruz de Oro de la Fundación Fomento Europeo (AEFE), fundadora del IWIL (IESE Women in Leadership) y Fundadora del International Research Center For Work And Family (ICWF). «Ante todo, soy madre, abuela y esposa, para mí, lo más importante», matiza Chinchilla.

Estudió Derecho y se volcó con el aprendizaje de idiomas (habla siete en la actualidad). Con 21 años realizó el Máster del IESE y, dada su pasión por la docencia, les manifestó su deseo de trabajar allí. Por aquel entonces no había ninguna mujer en el claustro y Juan Antonio Pérez López («un hombre de mente amplia y corazón de oro»), decano del IESE, le dio luz verde. Chinchilla afirma que él (fallecido en un accidente de tráfico en 1996), es la persona que le ha enseñado e inspirado, y le menciona cada vez que explica sus razonamientos, proyectos y teorías durante todo este tiempo.

La evolución que ha experimentado la trayectoria de Chinchilla en el IESE siempre ha estado marcada por su vocación docente: «Quiero enseñar y ayudar a que los empresarios y los directivos abran los ojos y sean mucho más humanos, que de eso se trata, para ser más productivos, sostenibles y consistentes en el tiempo», manifiesta.

LÍDER DE UNO MISMO

En 1999 funda el International Research Center For Work And Family, con el objetivo de trabajar con las familias, ya que, desde sus inicios docentes e investigadores en el IESE, Chinchilla manifiesta que temió «quedar apartada y no ser escuchada por los hombres si hablaba solo de mujeres». Bajo el prisma de la familia, donde la mujer constituye una pata importante, «realizamos muchas investigaciones sobre cuáles son las necesidades de hombres y mujeres que son padres y madres de familia, todo lo que tiene que ver con la complejidad de una familia», explica.

Con un vínculo indisoluble con el contexto empresarial, Chinchilla acuña el término «empresa familiarmente responsable» (EFR). «No es suficiente con ser "family friendly", terminología americana, sino que es preciso responder, ser responsable con aquellos que tienen cargas familiares y, además, permitirles tener una vida después del trabajo porque, de lo contrario, sería insostenible», recalca Chinchilla en un momento donde el concepto sostenibilidad está muy presente en las organizaciones. Por eso, un concepto importante que abordan en el Centro es la «**ecología humana**», además de la medioambiental. «Si no tenemos gente virtuosa y que sepa liderar su propia vida, difícilmente podrán liderar a otros».



Nuria Chinchilla hace referencia a varios libros: «La mujer y su éxito», de Juan Antonio Pérez; o «La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia», de Nuria Chinchilla y Consuelo León». Al respecto de este último, Chinchilla sostiene que, por aquel entonces (2004), se pensaba que la mujer no tenía ambición. «Sin embargo, tiene mucha más ambición que el hombre, porque no solo quiere un trabajo y un título, sino que quiere tener vida, familia y amigos». También se refiere al libro escrito junto con Maruja Moragas, «Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal». «El objetivo es que el hombre se dé cuenta de que tiene que entrar

en la familia, ser padre, ser esposo. Está siendo el libro de cabecera de líderes empresarios y directivos que participan en nuestros programas de Executive Education».

«No es suficiente con ser "family friendly", terminología americana, sino que es preciso responder, ser responsable con aquellos que tienen cargas familiares y, además, permitirles tener una vida después del trabajo porque, de lo contrario, sería insostenible»

Según avanzan los años, en el momento actual el término «empresa familiarmente responsable» lo ha transformado en «**responsabilidad familiar corporativa**» (RFC) dentro de la RSC. «La cadena comienza por los más cercanos. Primero están las familias de nuestros empleados. No solo hay que tener en cuenta la misión externa de la empresa, que para eso está en el mercado, para satisfacer las necesidades reales de las personas, clientes o usuarios; sino que también hay que poner el foco en la misión interna de cualquier compañía», recalca Chinchilla. «Las organizaciones tienen que conseguir que la gente sea mejor porque trabaja allí; que sea más empleable, que crezca en las necesarias habilidades y nuevas competencias que generan unidad, confianza y que facilitan esa sostenibilidad en el tiempo, lo que deriva en una mayor productividad».

Desde el International Research Center For Work and Family se han desarrollado numerosos estudios de RFC (Responsabilidad Familiar Corporativa). «También desarrollamos el IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index). "A nivel internacional tiene mucho éxito; estamos en 20 países. Hay otros Centros de Trabajo y Familia en Chile, Argentina, y en África (Kenia y Nigeria)". Están desarrollando cursos para que las empresas sean conscientes de cuál es el punto del que parten. "Nosotros les ponemos la luz para que, a través de los números, las compañías se den cuenta de que todo esto tiene un importante efecto en el compromiso, en la productividad y en los resultados"».

DESARROLLAR PERSONAS PARA AUMENTAR EL COMPROMISO

Los estudios realizados por el International Research Center For Work and Family han demostrado que, «cuando una empresa es más flexible, tiene en cuenta la misión interna y qué puede hacer para que una persona se desarrolle no solo como profesional en la empresa, sino también en casa y en la sociedad, desarrollando hasta un 400% más su compromiso». Asimismo, Chinchilla señala que crece «muchísimo» la satisfacción con trabajar en esa empresa. «Todos estos son datos muy relevantes para que los empresarios y directivos que tienen en una visión más mecanicista se den cuenta de que esto es un "must", una necesidad, si quieren seguir siendo líderes en el tiempo».



El modelo IFREI se configura preguntando a empleados, mandos intermedios y directivos cómo se sienten en diversos temas para ver si están en un entorno contaminante, muy rígido; o flexible y enriquecedor. «Hemos visto que los datos obtenidos en el resto del mundo siempre son mejores que los nuestros», explica Chinchilla. «Aquí tenemos unos horarios muy rígidos (al menos era así antes de la pandemia). Esa rigidez genera muchos tiempos perdidos. Nos hemos dado cuenta de que es la mujer, al ser madre, la que se convierte en agente de cambio. Ella ha conseguido que la gente sea consciente de que los trabajadores, cuando se tienen que marchar se van, pero ya han conseguido sus objetivos, al no tener tiempos perdidos por el medio». La mujer se posiciona, sobre todo en España, como un agente de cambio real, de modo especial en compañías que estaban muy acostumbradas al presentismo, «a estar tantas horas como se pueda y, además, con la creencia de que eso es igual a mayor compromiso, lo cual es absolutamente falso», sentencia Chinchilla.

«La ecología humana va más allá de la medioambiental. Si no tenemos gente virtuosa y que sepa liderar su propia vida, difícilmente podrán liderar a otros»

El modelo IFREI establece tres tipos de preguntas. Unas tienen que ver con las políticas de **flexibilidad**, de apoyo a los padres y a las madres y todo lo que tiene que ver con la **conciliación**, desde las políticas escritas. «La gente sabe que tiene derecho a eso porque la empresa se lo dice. Ahora hemos conseguido que la ley proteja a los trabajadores; ha sido un camino que hemos ido haciendo entre todos para que las empresas se vuelquen al lado de las familias, aunque todavía falta mucho por conseguir», matiza Chinchilla.

Otro de los bloques por el que se pregunta es por los estilos directivos, «qué tal tu jefe, ¿apoya la flexibilidad y te apoya a ti cuando tienes dificultades, o no?». Se trata de ver si, aunque existan las mencionadas políticas en la empresa, el jefe deja que se utilicen, «o si, incluso, te mira mal si vas a tomar una flexibilidad. Esto es igual de importante o más que las políticas formales», expresa Chinchilla.

El tercer bloque hace referencia a la **cultura empresarial**, «hasta qué punto la cultura de la empresa está apoyando a la familia». Para Chinchilla, hay empresas que tienen muy buenas políticas, pero la cultura, sin embargo, dice: «cuidado con tomártelas: no vas a ser promocionado, no vas a tener futuro en esta casa o no vas a aspirar a determinado trabajo». Es un asunto que atañe a los valores de las organizaciones.

Chinchilla detalla que, al principio, se desarrollaba un estudio que tenía en cuenta a la empresa como si ésta fuera un único organismo, «pero luego nos dimos cuenta de que lo interesante era trabajar con diferentes departamentos en la compañía, para ver qué cantidad de departamentos son sistemáticamente contaminantes, o al revés, porque el líder de determinado departamento puede estar generando mucha conciliación y unidad». Tomando las medidas adecuadas en una empresa, el absentismo puede llegar a reducirse hasta un 30%, incluso dentro de una misma compañía, al comparar un departamento que es rígido con otro que no lo es».

EL FEMINISMO SINÉRGICO

Dentro de la Cátedra Mujer y Liderazgo, Nuria Chinchilla explica que el enfoque con el que continúan trabajando es la mujer. «El Estudio IESE-Ordesa "Maternidad y Trayectoria Profesional" es muy interesante porque habla de hasta qué punto una

trayectoria puede frenar a la otra o impulsarla». El trabajo refleja qué deberían hacer las organizaciones para facilitar esta situación, desde sus políticas y desde las familias.



Otro informe interesante es el I-Wil Index (IESE Women in Leadership Index). «Desde los 90 comenzamos a trabajar en los IESE Women's Lobby. Eran reuniones de mujeres donde nuestro objetivo era que fueran directivas femeninas y evitar que se transformaran en hombres en el ejercicio de su liderazgo», explica Chinchilla. «Estas sesiones comenzaron con Maruja Moragas y venimos desarrollándolas durante más de dos décadas».

El concepto que acuña y defiende en la actualidad Nuria Chinchilla, para que sea bien entendido, es el «feminismo sinérgico», que «busca la igualdad de oportunidades y de derechos de la mujer, pero de la mano del hombre, basándose en la complementariedad». Chinchilla afirma que hombres y mujeres son diferentes y tienen que trabajar conjuntamente, «tanto en la familia, como en la empresa y en la sociedad, porque 1+1 no son 2, sino mucho más. Es algo sinérgico».

El I-Wil Index se desarrolló antes del COVID, teniendo en cuenta a todos los países de la OCDE y Chinchilla afirma que van a realizarlo de nuevo. «Queríamos ver cómo estaban los países en cuanto a liderazgo femenino». Se observó que, en el plano personal, en España la mujer ocupa un lugar muy alto, muy por encima de la media del resto de países, «porque tiene mucha formación e innovación», pero, sin embargo, «vimos que a nivel familia no destaca, tiene muy pocos hijos y apenas cuenta con el apoyo del hombre». Por último, en el plano empresarial, se observó que las compañías no están apoyando que la mujer llegue a los Comités Directivos. También se estudió el plano político, donde nuestro país cuenta con un gran número de mujeres. «No puede ser que tengamos una puntuación muy buena en el plano personal y que, sin embargo, estemos muy abajo en el empresarial».

Las empresas empiezan a darse cuenta de que entre sus grupos de interés también se encuentra la familia del empleado. «Hemos pasado años de capitalismo financiero extremo, que mata la economía, al mirar las finanzas a corto plazo». Chinchilla explica que en estos momentos el centro de atención lo constituyen los [criterios ESG](#) (*Environment, Social, Governance*). «A través de la mirada adecuada hacia estos conceptos, el objetivo a alcanzar es que seamos más humanos, más completos». Chinchilla apuesta por la visión de la persona «completa»: «Una persona es completa porque tiene cabeza, corazón y manos. Se trata de acogerse a un enfoque más integrador, con criterios humanistas».