

# Ecología humana

La profesora Nuria Chinchilla pronunció la lección magistral de apertura del congreso Building Sustainable Societies, celebrado el 12 de junio de 2008, y que fue inaugurado por Su Alteza Real la Princesa de Asturias. En él se abordó en profundidad uno de los grandes retos de nuestro tiempo: la humanización de la sociedad a través de la conciliación de la vida laboral y familiar. Éste es un resumen de su intervención.

## Resumen del artículo

Actualmente, las empresas ignoran que están destruyendo la ecología humana cuando no permiten que los empleados ejerzan su papel como esposos y padres, esposas y madres. Por ello, es importante que los directivos construyan empresas a la medida de los hombres y mujeres que trabajan en ellas, generando empresas familiarmente responsables. El artículo, extraído del discurso inaugural del congreso Building Sustainable Societies, celebrado el 12 de junio de 2008 en el campus madrileño del IESE y organizado por el Centro Internacional Trabajo y Familia, recoge las claves y causas de la situación actual, así como la importancia de la familia para la empresa, y presenta los motivos que pueden inducir al cambio de la compañía.

La empresa es mucho más que un puro negocio financiero. Hoy constituye una de las instituciones sociales que más influyen en la felicidad de los hombres y mujeres que integramos la sociedad. De hecho, se apunta que la empresa es, después de la familia, la institución social más influyente. Desde una escuela de dirección como el IESE, todos los profesores nos esforzamos por ayudar a ampliar la racionalidad de los líderes empresariales, para que sean capaces de construir empresas a la medida de los hombres y mujeres que trabajan en ella: más eficientes, más humanas y sostenibles. De nuestras investigaciones se deduce que empresa, familia y sociedad son tres vértices interdependientes de un triángulo en constante evolución. En su centro está la persona, que va conformándose con cada decisión tomada y cada experiencia vivida, en cada uno de los diferentes ámbitos. Para humanizar la sociedad y construir esa riqueza necesaria y sostenible de capital económico, humano y social, se necesitan familias estables y empresas familiarmente responsables.

En 1999 acuñamos en el IESE el término "empresa familiarmente responsable", frente al término anglosajón "family-friendly", para remarcar que hay que responder a las necesidades cambiantes de las personas que allí trabajan. Pretendíamos que la familia del empleado, ese nuevo "stakeholder" de la empresa, no quedara fagocitado dentro del concepto de la responsabilidad social corporativa, que en esos momentos se refería, sobre todo, a la responsabilidad social externa: la lucha contra el trabajo infantil en el Tercer Mundo y la ecología medioambiental, olvidando la responsabilidad social interna, es decir, los empleados y sus familias.

Al igual que ocurría antes, cuando no se era consciente del impacto externo de las empresas en el medio ambiente, *mutatis mutandis* muchas empresas ignoran, hoy, que están destruyendo la ecología humana, contaminando su propia organización y la sociedad, con prácticas que la dañan y deshumanizan, cuando no permiten que los empleados ejerzan su papel como esposos y padres, esposas y madres. De este modo se debilita la familia, ese hábitat natural de todo ser humano y única "humanofactoría" forjadora de capital humano y social.

## Claves

Nuestra sociedad occidental está viviendo un gélido invierno demográfico que tiene que ver con que la mujer sale al mundo laboral de modo masivo y se encuentra con una empresa rígida pensada por hombres y para hombres del siglo pasado. Por tanto, la primera clave está en que el contexto empresarial en el que vivimos no ayuda a ser padres ni madres ni esposos.

La segunda clave puede tener una lectura positiva, ya que esta "revolución femenina", entendida en el buen sentido, beneficia también al hombre, porque le ayuda a "volver a entrar" en el hogar. Es bueno que la mujer aporte a la sociedad sus conocimientos y valores, y que, al mismo tiempo, no tenga que renunciar a ser esposa y madre. Ahora estamos en un momento de *impasse* en que la mujer está fuera del hogar aportando su visión femenina, pero, en general, el hombre aún no ha entrado



**Nuria Chinchilla**  
Profesora Ordinaria,  
Dirección de Personas en las  
Organizaciones, IESE  
chinchilla@iese.edu



Familia y trabajo son dos ámbitos de desarrollo humano y profesional que se enriquecen mutuamente. Pero no hay que olvidar que el trabajo es instrumental para la familia, y no al revés. Ambos, hombre y mujer, tienen que priorizar su hogar como su primera empresa.

con sus competencias, forma de ser y de ver la vida, como esposo, como padre ni como corresponsable del hogar.

### Causas

Una de las principales causas de este nuevo entorno es la cultura individualista imperante, que tiene como consecuencia inmediata una sociedad desvinculada por miedo al compromiso. Se han generado unos contravalores que han dificultado el cultivo de las personas y, además, esta óptica individualista provoca un análisis parcial de los problemas. Si, además, los miembros de la familia no tienen tiempo para convivir y desarrollar sus competencias en la familia, no se forman personas "completas" para la empresa, capaces de comprometerse en proyectos a medio y largo plazo.

Gary Stanley Becker, premio Nobel de Economía, decía que la familia es el mejor Ministerio de Asuntos Sociales. A lo que habría que añadir que también es el mejor Ministerio de Igualdad, porque se respeta a cada uno de sus miembros tal como es y se atiende a cada una de sus necesidades para que alcance su pleno desarrollo. Es en la familia donde se forja la identidad de sus miembros y se genera la confianza, que es la base del funcionamiento de los mercados y de las instituciones. Sin duda, no puede programarse ninguna organización social semejante.

### La familia, importante para la empresa

¿Y por qué es importante la familia para las empresas? Porque ésta es la primera escuela donde las personas aprenden y desarrollan competencias también necesarias en el mundo laboral. Nos referimos, sobre todo, a la capacidad de comprometerse y generar vínculos sanos y duraderos. Pero también a otras habilidades como la capacidad de trabajar en equipo, la empatía, la delegación, la comunicación, la planificación, el orden o la orientación al "cliente". El tiempo que una persona pasa con la familia se vuelve, por tanto, esencial para las organizaciones.

Por eso debemos repensar entre todos cómo nos organizamos en la sociedad y en la empresa, porque la situación que vivimos actualmente es insostenible. Si no hay tiempo para convivir en familia, no sólo desciende el número de hijos, sino que además faltan referentes de padre y madre, y no se

desarrollan buenos hábitos. Hoy en día es frecuente que las familias tengan un único hijo o que cada niño tenga en su habitación todas las últimas tecnologías, que utiliza sin filtros, en un hogar vacío. Por ahí entran los nuevos referentes de la sociedad consumista que identifica "lo que me apetece" con "lo que me conviene". El exceso de atención a las necesidades materiales y de conocimiento de los hijos, proporcionándoles todo lo que desean antes de necesitarlo, conlleva efectos perversos: se vuelven mimados y tiranos, no aprenden a compartir y llegan a la empresa y a la sociedad siendo egocéntricos y exigiendo antes de dar, con un currículum técnicamente perfecto pero que humanamente deja mucho que desear.

Familia y trabajo son dos ámbitos de desarrollo humano y profesional que se enriquecen mutuamente. Pero no hay que olvidar que el trabajo es instrumental para la familia, y no al revés. Ambos, hombre y mujer, tienen que priorizar su hogar como su primera empresa en su agenda diaria. Si no es así, debido a que el trabajo es más rígido, con objetivos, incentivos o sanciones a corto plazo, y la familia más flexible y comprensiva, al final, ésta se rompe. El trabajo es como un gas que penetra en todas las grietas que dejamos en nuestra vida, y que acaba llenándolo todo si no ponemos muros de contención. Por ello, hay que reservar tiempo y energía para poder liderar la propia vida y ser constructores de hogar.

Otro factor que contribuye a la situación de confusión actual es el mismo concepto de trabajo. Éste es en sí mismo fuente de realización personal y de socialización. Sin embargo, se exalta el trabajo remunerado como único indicador de la valía de una persona: "tanto cobras, tanto vales". Es preciso superar esta visión economicista que sólo valora lo que se puede cuantificar y que ha influido en gran medida en la progresiva devaluación de los trabajos domésticos y de cuidado de personas, en su mayoría intangibles desde el punto de vista económico.

### El hombre y la mujer son diferentes

El hombre y la mujer son diferentes, y precisamente la maternidad es el factor que lo pone de relieve. En sus últimas investigaciones, la neurociencia también está demostrando que las diferencias genéticas entre hombres y mujeres no sólo se encuentran en el plano psicológico, sino también en el biológico, porque la base es genética. Debemos, pues, partir de las

diferencias entre hombre y mujer y de su complementariedad para conseguir sinergias en su trabajo conjunto. Los estudios sobre rendimiento en equipos directivos demuestran que las empresas con consejos de administración en los que hay más de tres mujeres tienen unos resultados económico-financieros un 30% superiores a la media.

El rol del hombre ha estado, históricamente, muy ligado a la función de proveedor de recursos para la familia, por lo que dentro de la casa no siempre ha desarrollado su espacio como esposo y como padre. Diversos estudios apuntan que la mujer no busca "ponerse la medalla", sino que las cosas salgan adelante. Esto supone una diferencia respecto del hombre, que, en general, juega más a ganar, es más agresivo en su manera de trabajar. El trabajo del hombre, en épocas pasadas, era la guerra, y "trabajaba" con su caballo y con su espada. Ahora, el nuevo guerrero es el ejecutivo que va en avión y con la "palm", pero que sigue en el mismo juego. Sin embargo, la primera guerra necesaria para la defensa de la sociedad es la de su núcleo central: la familia, y para eso el hombre tiene que ejercer su papel en ella. De hecho, los permisos por paternidad son muy positivos, porque hacen que el hombre "entre en el hogar" y pueda decidir después, junto a su mujer, a qué se va a dedicar cada uno y de qué modo. Ésta es una gran ocasión para los hombres como padres para involucrarse y comprometerse más en la vida familiar.

### La maternidad, ¿un problema para la empresa?

Por otro lado, cabe destacar que la verdadera discriminación en las empresas, como estamos comprobando una y otra vez en las investigaciones del IESE, se debe al hecho de tener hijos o poder llegar a tenerlos. Por ello, para facilitar esta tarea es necesario repensar las leyes desde el punto de vista de la familia y de sus preferencias. Según los estudios realizados en Reino Unido por la profesora Hakim sobre las preferencias de las mujeres en el dilema familia-trabajo, un tercio de ellas prefiere no trabajar fuera de casa, otro tercio prefiere trabajar a tiempo parcial y el tercio restante prefiere hacerlo a tiempo completo.

Por ello, la familia debería ser un tema transversal y estar en el Consejo de Ministros con categoría propia. Debería existir un Ministerio de Familia, para que cualquiera que sea el tema que se trate –transporte, vivienda, mercados– se haga desde

el punto de vista de su impacto, positivo o negativo, en la familia. Las políticas públicas y empresariales deberían, por tanto, adaptarse a la maternidad y a la paternidad; de lo contrario, paradójicamente, serán injustas también para el resto del cuerpo social. Por ello, conviene que la legislación apoye a la mujer que quiere ser madre, por el bien de ésta, del padre, del hijo, de la propia empresa y de la sociedad. Se trata de superar las dificultades con que la mujer-madre se enfrenta, para que pueda aportar a la sociedad nueva vida y nuevas generaciones.

En este contexto se plantea también la necesidad urgente de una nueva cultura empresarial: la dirección por objetivos y por misiones, y no por horas de presencia. Esta nueva cultura da en la diana del problema laboral más grave de España: las jornadas laborales eternas, que en absoluto favorecen la productividad. Así pues, podemos hablar de una nueva contaminación: la contaminación social, más grave que la medioambiental por dos motivos: primero, porque no sabemos reconocerla como tal, y segundo, porque afecta al ser humano, que es la pieza fundamental de equilibrio y progreso dentro del ecosistema. Todos debemos, pues, trabajar por conseguir horarios más razonables, a pesar del miedo que puede producir un cambio de paradigma: empresas, políticos, medios de comunicación...

De este modo, las empresas empezarán a convertirse en más conciliadoras y familiarmente responsables. Varios son los motivos que pueden inducirles al cambio:

- Por un lado, el primer problema de la empresa española es la búsqueda del talento. En estos momentos, en los que se valora tanto la responsabilidad social, ser familiarmente responsable supone una mejora de la imagen de la empresa. Una empresa que quiera contratar y retener a los mejores tiene que ofrecer flexibilidad, porque la nueva generación no quiere adicciones al trabajo ni esclavitudes, y como esta demanda de flexibilidad y de trabajo por objetivos se impone, las empresas tendrán que cambiar.
- Por otro lado, se trata de un tema ético: incluir como parte de la misión interna de la empresa, formar y tratar a los empleados como personas completas, que tienen una vida después del trabajo y una familia en la cual ejercen diversos roles.

# AIR PARTNER

PRIVATE JETS



- Finalmente, es también un tema estratégico, porque ayudará a que las personas den lo mejor de sí mismas: un trabajador da lo mejor de sí mismo, es más responsable con el proyecto empresarial e incluso más creativo cuando se siente tratado como persona y no como recurso, aunque éste se llame humano.

Con el fin de ayudar a las empresas en este magno empeño, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE desarrolló el Índice de Empresas Familiarmente Responsables (IFREI), que permite a las empresas autodiagnosticarse para ver en qué medida son conciliadoras o contaminantes de su entorno interno y externo. Estas investigaciones han servido también para desarrollar un certificado con el mismo nombre, apoyado por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, y distintas guías de buenas prácticas empresariales con el apoyo de la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid. No cabe duda de que la mejor estrategia para conseguir el cambio cultural es incentivar a las empresas que facilitan la conciliación de la vida familiar y laboral, más que sancionar a las que no lo hacen, porque los hechos demuestran que "hecha la ley, hecha la trampa".

Por tanto, el cambio real debe tener lugar en el interior de la persona, por convencimiento de la conveniencia de esa conciliación. Si se intenta sólo por la fuerza desde el exterior, las leyes generan rechazo y se vuelven poco operativas, porque encorsetan a personas y empresas y, paradójicamente, acaban dando mayor rigidez a la flexibilidad. Si se exige "café para todos", esto será, para muchas empresas, imposible de realizar. ■

Any jet... Any time... Anywhere

Air Partner Spain  
Jesús 38, 3º 1ª, 07010  
Palma de Mallorca  
+34 971 227 925  
spain@airpartner.com

www.airpartner.com



By Appointment to  
Her Majesty The Queen  
Supplier of Aircraft Charter  
Air Partner plc  
Crawley, West Sussex