



Chinchilla, Nuria

*Ser una empresa familiarmente responsable.  
¿Lujo o necesidad?*

Pearson Prentice Hall, Madrid, 2007.

La profesora del IESE Nuria Chinchilla ha puesto el dedo en la llaga de la conciliación trabajo-familia y vida personal con su libro *Ser una empresa familiarmente responsable. ¿Lujo o necesidad?* Según un estudio que realizó con diez mil personas casadas y con hijos en España, la causa fundamental del conflicto no son los horarios contrapuestos, sino la manera de combinar trabajo y familia; la segunda causa es la falta de apoyo por parte del superior y los compañeros; en tercer lugar viene la falta de políticas de empresa que faciliten el equilibrio. Curiosamente, hay más bajas laborales por estrés que por enfermedad, por lo que el desequilibrio de marras es una de las causas más lacerantes. Este libro ofrece orientaciones de una sana ecología humana para enfrentarse con fundamento y tino a esa dura realidad.

En el primer capítulo se aborda un marco conceptual (figura 1), profundo y práctico a la vez, para implantar políticas que ayuden a las organizaciones a convertirse en empresas familiarmente responsables (EFR). La obra permite contemplar al final la aplicación de este esquema a las realidades y legislaciones de España y de varios países iberoamericanos.

**Figura 1**

Elementos que componen una EFR

<b>1. Políticas</b>		<b>2. Facilitadores</b>		<b>4. Resultados</b>
Flexibilidad Laboral	Apoyo profesional	Liderazgo	Comunicación	
Servicios Familiares	Beneficios extrasalariales	Responsabilidad	Estrategia	
<b>Frenos</b>	<b>3. Cultura</b>		<b>Impulsores</b>	

El marco incluye políticas (horario flexible, jornadas reducidas, teletrabajo,...), apoyos (legal, fiscal, cursos,...), servicios familiares (guarderías, transporte,...), beneficios extrasalariales y sociales (seguros, descuentos,...). Asimismo recoge facilitadores que ayudan a la empresa a poner en práctica las políticas y los valores que la sustentan. Los valores conforman la cultura, que a la postre impulsará o frenará todo lo que se haga. El punto de inflexión se alcanza cuando efectivamente se generan culturas empresariales en las que la vida familiar ocupa el lugar que le corresponde, que no es otro que el de un *stakeholder* esencial. Bien se podría decir que los demás tienen antropológicamente un carácter derivado.

Como apunta la autora, una cultura flexible y responsable no se crea de la noche a la mañana, sino de modo progresivo. Tampoco existe una “única” solución o plan de mejora; no obstante, sí existe solución y Chinchilla aporta un plan (figura 2) que ya ha contrastado de modo práctico en Administraciones Públicas y en múltiples empresas.

**Figura 2**

## Los diez pasos para convertirse en una EFR

- 
1. Compromiso de la alta dirección. Presupuesto

---

  2. Comité/Coordinador trabajo – familia

---

  3. Hacer un diagnóstico sobre la fase en que está la empresa en la actualidad (IFREI).

---

  4. Recabar información sobre las necesidades familiares de los empleados:
    - Estudios indicadores
    - Cuestionarios
    - Entrevistas (individuales/grupales)

---

  5. Elaboración de un plan integral de conciliación (PIC); Diseño de políticas facilitadotes.

---

  6. Elaboración de un manual para la aplicación de las políticas:
    - Políticas flexibles para ambas partes
    - Un acuerdo entre jefe y empleados

---

  7. Liderazgo y ejemplo de alta dirección. Para conseguirlo se requiere formación de directivos.

---

  8. Valores familiares integrados en la misión corporativa: enunciados en la misión interna.

---

  9. Despliegue de políticas/acciones adaptadas a diferentes públicos
    - Plan anunciado por la alta dirección
    - Comunicado a todos los empleados
    - Comunicación continúa interna: folletos, video, intranet
    - Equipos de trabajo/círculos de calidad

---

  10. Evaluación de la utilización/adaptación de las políticas.

---

A continuación se estudia el equilibrio trabajo-familia a la luz de los paradigmas de empresa más implantados: mecanicista, psico-social y antropológico. Para el primero, la conciliación no es más que un mero elemento del plan de marketing corporativo y su impacto en la reputación de la compañía; en el segundo se usa además para atraer y retener talento; sólo en el tercero aparece como una consecuencia lógica de tratar a los empleados como seres humanos de modo inte-



gral, y no fragmentario. Chinchilla ha sabido dar un juego actual a las intuiciones de su maestro Pérez López, haciéndolas progresar discursivamente y extrayendo un rendimiento práctico inaudito.

Sin duda, lo que más me gustó de un libro que vale por muchos ha sido el enfoque que se le da a la vida en la familia como la primera y más incisiva escuela de competencias profesionales, en la que madre, padre, hijas e hijos aprenden de modo cariñoso y exigente las competencias más valoradas por los directivos de hoy: liderazgo, integridad, iniciativa, trabajo en equipo, comunicación, visión de negocio, mejora personal, toma de decisiones y orientación interfuncional; y muchas más, gracias a Dios.

“Los hijos -apunta la autora- necesitan de los padres sobre todo el ejemplo de sus valores en acción”, del mismo modo que los miembros de una organización precisan del ejemplo vital de sus líderes. Eso sólo se consigue con tiempo, mucho y bueno, ganas, entusiasmo y sentido de responsabilidad, también llamado de misión, porque educar, como dirigir cabalmente, es cumplir una misión que contribuye a dotar a nuestras vidas de sentido pleno.

*Guido Stein*

([gstein@iese.edu](mailto:gstein@iese.edu))