



PhD Marisa Aguirre

Directora del Programa de Alta Dirección (PAD), Programa de Competencias Directivas (PCD) y del Advanced Management Program (AMP). Profesora Ordinaria del Área de Gobierno de Personas del PAD- Escuela de Dirección. Doctora en comunicación pública y licenciada en Periodismo, ambas por la Universidad de Navarra (España).

La Responsabilidad Familiar Corporativa

¿Son los directivos responsables de la felicidad de sus colaboradores?

Una primera respuesta nos llevaría a exclamar sin duda un NO rotundo; la empresa tiene sus propios fines, le interesan sus trabajadores, pero, ¿la felicidad?, es un asunto personal. Sin embargo, si profundizamos en la idea, todos somos conscientes del impulso que supone para las organizaciones contar con gente identificada, que apuesta por su trabajo y que lo considera el lugar de su realización personal y profesional. Es más, pagamos cualquier consulta que nos pueda orientar para conseguir esa realidad.

Por varias décadas las empresas han estado mirando mucho hacia fuera: el entorno, la competencia, los mercados, la implantación de estrategias, las regulaciones, descuidando, sin pretenderlo, una mirada hacia dentro de la organización donde se encuentra el “saber” real de cada organización encarnado en la gente que trabaja ahí. Evidentemente hay que mirar hacia fuera, es el modo de buscar la eficacia, pero es una mirada parcial. Un paso más en ese sentido se ha dado en las dos últimas décadas y hoy encontramos empresas que saben ver la necesidad de mirar un poco más hacia adentro y asumen cierta responsabilidad sobre algunos ámbitos de la gente que trabaja para ellos, han entendido que el capital humano es importante.

Así se implementan innumerables campañas, asesoramientos, concursos y demás para llegar a encontrar a un “excelente colaborador” o premiar al “empleado del mes”, etc. Es bueno pero es todavía una mirada parcial.

La mirada empresarial completa lleva a considerar a su gente –a cada trabajador- como la persona que es y por tanto, con deseos, ilusiones,

problemas, necesidades. Obviamente la empresa no puede asumir la responsabilidad de las vidas de sus trabajadores pero sí debe considerar que la persona es una, con diversos roles sí, pero “una” y esto tiene consecuencias también laborales. No trabaja igual quien lo hace en un entorno positivo, donde se siente apreciado, conocido, estimado por sus colegas y otro cuyo entorno es agresivo, de alta presión, sometido a políticas

cerradas, en horarios extenuantes. Es decir, las empresas tienen un papel importantísimo en el cuidado del medio ambiente exterior, cada día se ve con mayor evidencia, pero también juegan el mismo papel hacia dentro y, en ese sentido, pueden ser altamente contaminantes del equilibrio emocional de su gente y tener un efecto perverso. Ya no se trabaja para conseguir el fin empresarial previsto sino para la supervivencia. El número

de horas de trabajo de cada día, la percepción del poco tiempo libre que queda para la familia y para cultivar aficiones, etc. van produciendo en la persona un desbordamiento interior a veces físico, observable y muchas otras veces es un desborde psíquico, emocional, poco visible pero que va corroyendo el propio desempeño. Se va gestando un conflicto personal-laboral que merma la productividad.

La Responsabilidad Familiar Corporativa: Un camino sencillo hacia la solución

Llamamos RFC al compromiso que pueden adquirir las empresas para impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de modo que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados. Es, de algún modo, mantener aireado el clima laboral que se respira dentro de la empresa. Es un modo de saber con certeza cómo se encuentran los colaboradores en sus distintos niveles jerárquicos, es decir, si se sienten apoyados al contar con las herramientas que necesitan para hacer bien su trabajo, si poseen y actualizan los conocimientos que su labor demanda y están motivados porque entienden el valor de su trabajo en la cadena de valor. Es bueno explicar que así como las empresas velan por su buen desempeño social, en el orden interno hay que velar por la conciliación, por eso podemos establecer una fórmula:

Responsabilidad Social Corporativa Interna = Responsabilidad Familiar Corporativa

Uno de los desafíos que las organizaciones de hoy enfrentan, se encuentra precisamente en cómo hacer conciliar trabajo y familia; cómo hacer que los diversos roles de toda persona se armonicen y se evite el innecesario enfrentamiento. Cómo hacer que, en último término, cada persona pueda trabajar feliz.

Esta conciliación, no se centra únicamente en la familia como aquella con la cual se comparte la consanguinidad, sino también otro tipo de entornos a los cuales las personas por naturaleza estamos llamados a desarrollar como el aspecto social, personal e inclusive religioso.



Una persona no crece ni mejora si sólo se alimenta o enriquece en un único entorno, es necesario para un correcto crecimiento que el desarrollo sea uniforme y total; y en este aspecto la familia es una gran escuela.

Se vuelve extraño y a la vez preocupante considerar -por ejemplo- que el hecho de la llegada de un hijo sea motivo de preocupación, no necesariamente por falta de medios económicos para su tenencia, sino de falta de tiempo para dedicarle, para ser partícipes de su desarrollo y crecimiento. De la misma manera un familiar enfermo y el hecho de poder estar disponible para atenderlo o inclusive el hecho tan sencillo de programar una salida o un paseo con la familia.

Perú



Mundo



Patrones comunes propios de empresas contaminantes de la conciliación trabajo-familia:

- Empresas totalmente rígidas, con poca o nada de flexibilidad en sus políticas ni en su cultura.
- Necesidad de control estricto e indolente.
- Valoración por cuantía de horas de trabajo.
- Poca identificación con la empresa de parte de los colaboradores.
- Aumento del desarrollo profesional ligado al empobrecimiento familiar.
- Mayor cantidad de trabajo y menor calidad del mismo.

Así son los ambientes contaminantes en las empresas, es decir, climas laborales que quizá desde un punto de vista económico o en materia de capacitaciones pueden ser buenos pero en realidad son perjudiciales para el desarrollo como persona.

Estudiando la Responsabilidad Familiar Corporativa

Desde el año 1999 el IESE Business School de España viene estudiando la problemática que se origina en las empresas que no poseen una Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC). El estudio realizado en más de 20 países recibe el nombre de IFREI y es el IESE Family Responsible Employer Index, llevado a cabo también en el Perú por el PAD - Escuela de Dirección. Es una investigación muy precisa que permite analizar políticas, cultura, liderazgo y percepción de los empleados en su trabajo y los resultados permiten catalogar a las empresas en cuatro cuadrantes según el grado de Responsabilidad Familiar Corporativa que tengan las empresas:

A Entorno Enriquecedor.- Se percibe que el entorno sistemáticamente facilita la conciliación, las empresas que se encuentran en este cuadrante tienen políticas de flexibilidad de espacio y tiempo y además su cultura vive sin temor o coacción el uso de las políticas.

B Entorno Favorable.- Percibe que su entorno ocasionalmente facilita la conciliación de trabajo y familia, en este caso las empresas poseen las políticas en sus manuales pero aún no son usadas por los colaboradores ni tampoco se vive la cultura familiarmente responsable.

C Entorno Desfavorable.- Percibe que su entorno ocasionalmente dificulta la conciliación. Aquí las empresas no poseen ni la cultura ni las políticas familiarmente responsables y además la praxis de la labor desmedra y dificulta la conciliación trabajo familia en ciertas ocasiones.

D Entorno Contaminante.- Percibe que su entorno sistemáticamente dificulta la conciliación trabajo familia, además de no poseer la cultura ni las políticas, la forma de operar de la empresa siempre atenta contra la persona y las familias, usualmente una característica propia de este entorno es tener la óptica del colaborador como un recurso que sólo sirve para producir.



En el mundo, y propiamente en el Perú también los estudios realizados demuestran que los cuatro entornos se distribuyen de la siguiente manera.

Estos resultados de la última investigación pueden leerse pensando que el Perú no dista mucho de la situación mundial, pero sería un lamento estéril. Lo verdaderamente interesante no es saber cómo estamos en comparación con el mundo sino más bien cuánto espacio tenemos por trabajar para ser directivos comprometidos con la Responsabilidad Familiar Corporativa. Con el añadido beneficioso que esto determina una mejor y mayor fidelización de nuestros trabajadores.



Políticas de la Responsabilidad Familiar Corporativa

Algunas de las políticas que suelen desarrollarse en las empresas y que son puestas en práctica de acuerdo a su estructura son las siguientes. En el Perú han empezado a suscitarse algunos cambios en ciertas empresas. De igual manera en lo que respecta a apoyo adicional con políticas de la empresa que ayudan a los colaboradores con una labor que no es propia de la empresa tenemos.

Como podemos observar, aunque la RFC se da en contadas empresas en nuestro país, ya en el mundo son cambios que el sector empresarial está teniendo, y tanto en el Perú como en el mundo aún queda mucho por hacer y basta únicamente la decisión de hacerlo. El primer paso será conocer en qué estado se encuentra la empresa y para ello el estudio IFREI es vital, luego de esto y sabiendo la estructura de la empresa se deberá definir cuáles políticas son las más idóneas para el entorno en el que se encuentra la empresa, o para el perfil de la empresa.

Principales logros de la RFC

¿Qué se obtiene de desarrollar la Responsabilidad Familiar Corporativa en las empresas?

En Perú, la intención de dejar la empresa en un entorno contaminante es cuatro veces mayor que en un entorno enriquecedor. Además el rendimiento de los empleados en su labor crece exponencialmente desde un entorno D a un entorno A. Si leemos el gráfico podemos entender que trabajar en lograr un entorno con mayor responsabilidad familiar tiene repercusiones importantes como lo es en la intención de dejar la empresa.

De la misma manera esta preocupación por el bien de los colaboradores y sus familias, vuelve a los empleados mucho más eficientes, motivados y comprometidos, lo que origina positivamente un mayor rendimiento en la labor.

Con datos en la mano podemos afirmar que en Perú, la satisfacción con el equilibrio trabajo-familia en un entorno enriquecedor es nueve veces mayor que en un entorno contaminante. En conclusión la RFC es una decisión de los directivos sobre sus empresas pero la consecuencia más directa e importante es la felicidad y bienestar de los colaboradores y sus familias. La RFC es un modo sencillo y poco costoso para lograr un cambio positivo; y quien se decida podrá ver que vale la pena!

