

“Empresas familiarmente responsables”

Prof^a. Nuria Chinchilla
Centro de Investigación Trabajo-Familia

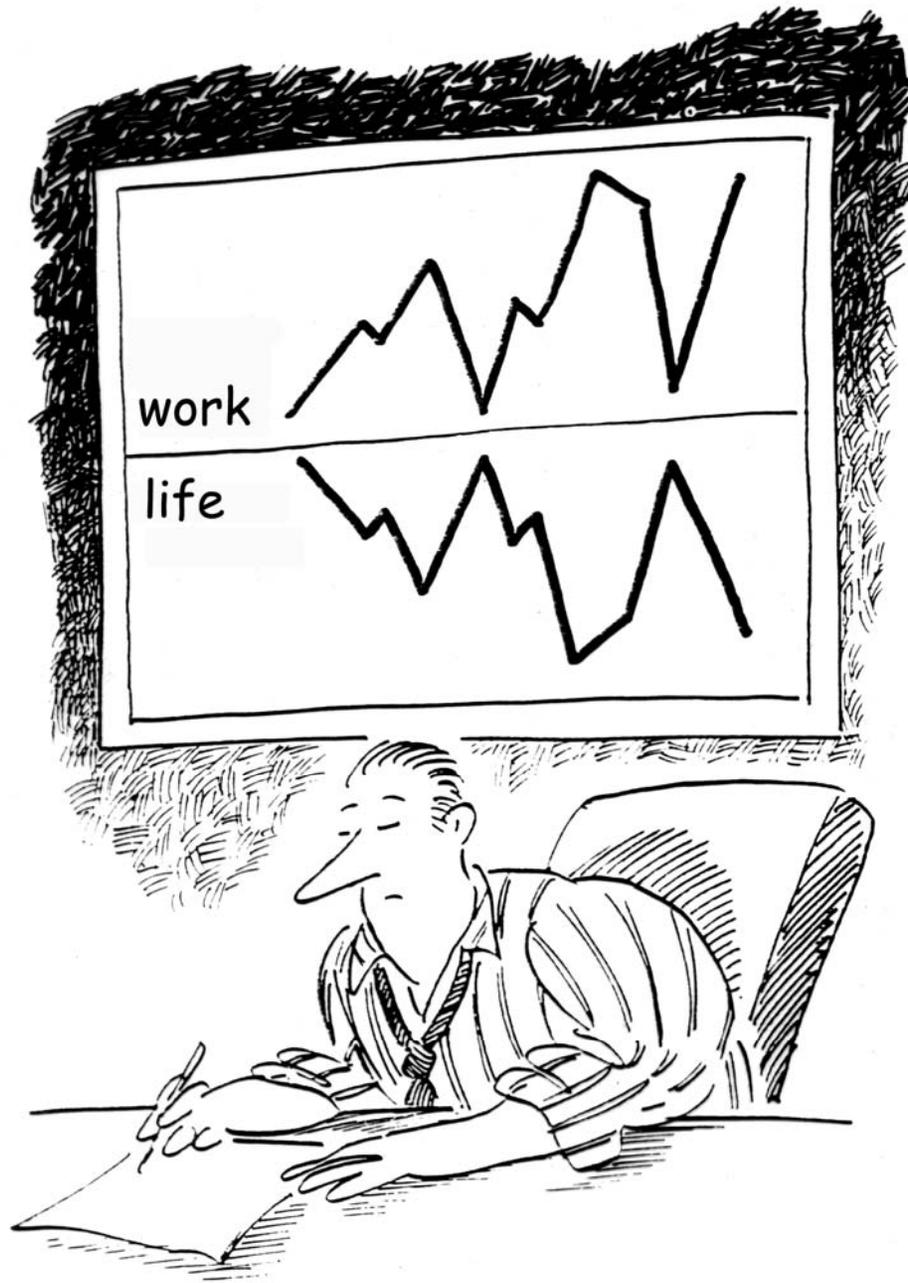
www.iese.edu/icwf
IESE-Universidad de Navarra



Centro
Internacional
Trabajo y
Familia

 IESE
Business School

Universidad de Navarra

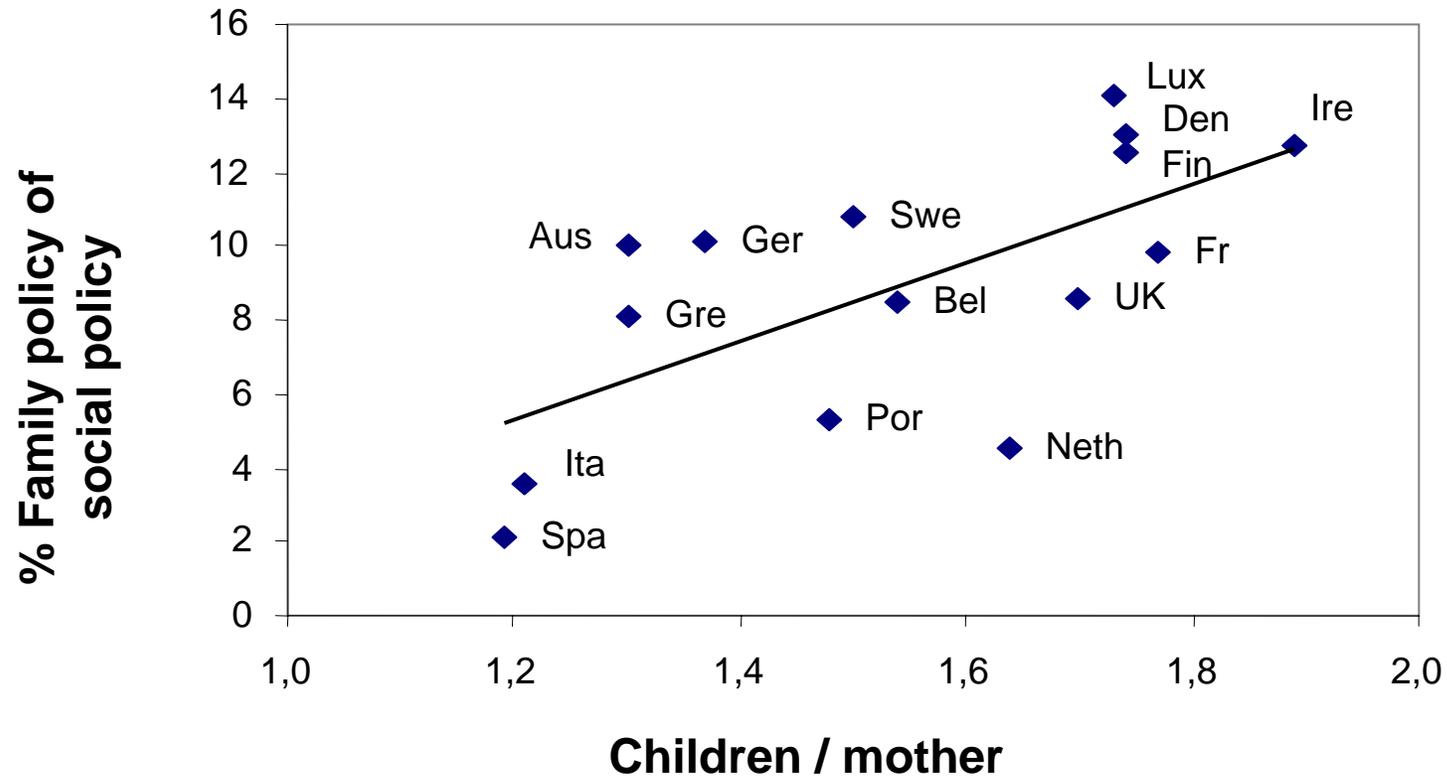


Centro
Internacional
Trabajo y
Familia



	Índice Europeo de empleo (Eurostat)			
	Women		Men	
	1994	2005	1994	2005
EU25		56.3		71.3
Belgium	44.6	53.8	66.6	68.3
Denmark	66.9	71.9	77.5	79.8
Germany	55.1	59.6	72.4	74.2
Greece	37.3	46.1	72.4	74.2
Spain	30.7	52.2	61.8	75.2
France	51.6	57.61	66.8	68.8
Italy	35.4	45.3	67.7	69.9
Luxembourg	44.4	53.7	74.9	73.3
Netherlands	53.2	66.4	74.5	79.9
Austria	58.9	62	78.1	75.4
Poland		46.8		58.9
Portugal	54.4	61.7	74.5	73.4
Finland	58.7	66.5	62.0	70.3
Sweden	68.5	70.4	72.0	74.4
United Kingdom	61.2	65.9	74.5	77.6

Índice de fertilidad en relación a las políticas familiares en Europa



Cuatro modelos de estados europeos en función de su **ayuda a la familia**



Nuevo entorno

- La mujer en la empresa
 - Carreras internacionales
 - Jornadas “eternas”
- Conflicto trabajo - familia

¿Qué está pasando en España?

- Baja natalidad (España: **1,33** hijos por mujer)
- Edad media maternidad: España **30,7** años, Europa: **29**
- Educación de niños en manos de otros
- Separaciones y Divorcios (una ruptura familiar cada 4 minutos – 126.000 en el año 2003)
- Problemas de salud (estrés, depresión)

Alto gasto en ansiolíticos

Más bajas por **estrés** que por maternidad

¿Qué está pasando en España?

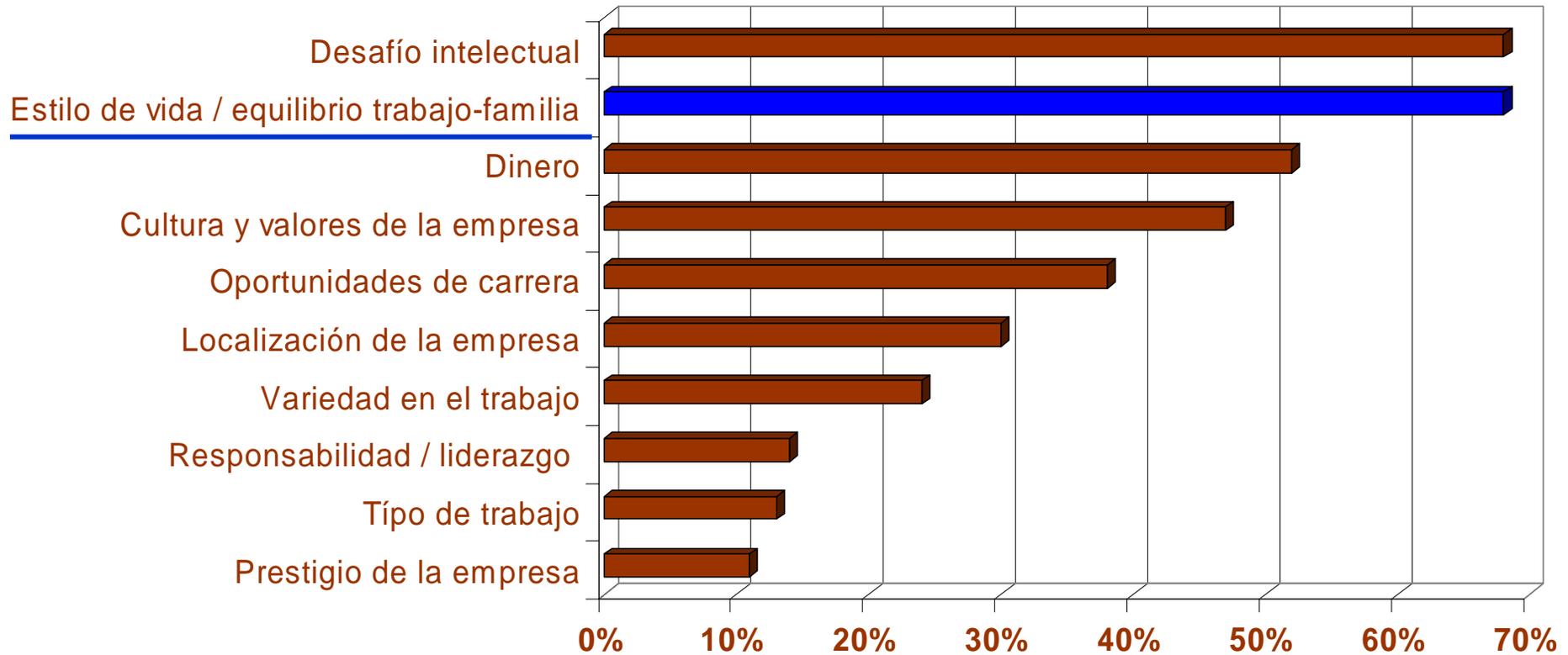
- Crecen las parejas de doble ingreso (67% de las familias)
- Vivienda: uno de los sueldos se destina a la hipoteca
- Tasa de incorporación de la mujer al mercado laboral (51% vs. media europea del 60%)
- Sólo un 4% de los sillones de los **Consejos de Administración** están ocupados por mujeres (aunque sobre ellas recae el 50% de las decisiones de consumo...)

Situación de la empresa Española

- Cultura de largas horas de trabajo
- Cambio de valores / prioridades
- Interrupción de trayectorias profesionales por tener hijos
- Pérdida de talento femenino
- Estrés / “burnout”
- Rotación
- Absentismo
- Falta de movilidad

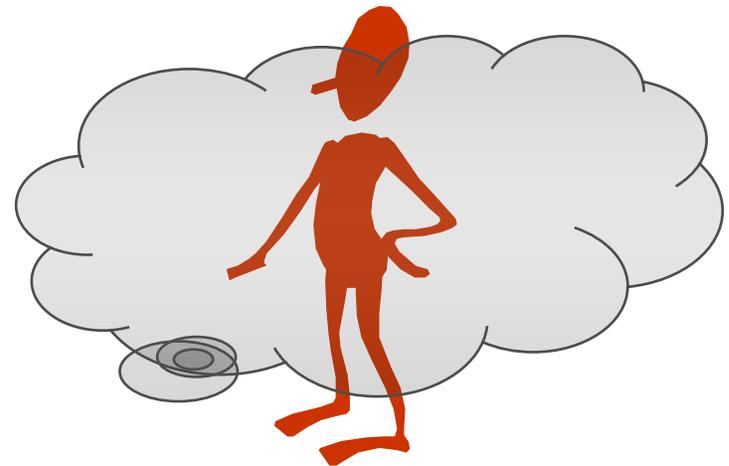


Criterios de decisión MBA's

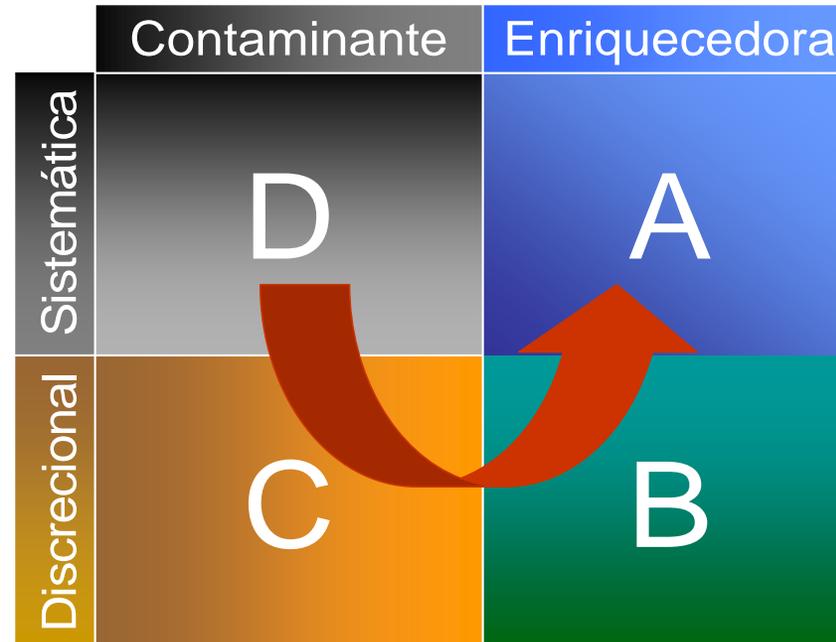


Capacidad destructora de las empresas

- La contaminación de la naturaleza (ecología)
- La contaminación de la sociedad (ecología humana)
- Doble efecto:
 - Social (externo)
 - Empresarial (interno)



Metodología EFR©



D. Carece de Políticas FR

C. Tiene ya algunas Políticas, pero las aplica poco

B. Tiene Políticas y existen prácticas FR

A. Su Cultura es ya FR

Proceso de cambio

Transición de D a C



Introducción de políticas formales, para establecer el marco o estructura de las prácticas flexibles.

Transmitir el mensaje que la compañía –o al menos la alta dirección- cree en la necesidad de conciliar trabajo, familia y vida personal.

Asignar recursos para el diseño e implantación de políticas que apoyen dicha conciliación.

Proceso de cambio

Transición de C a B



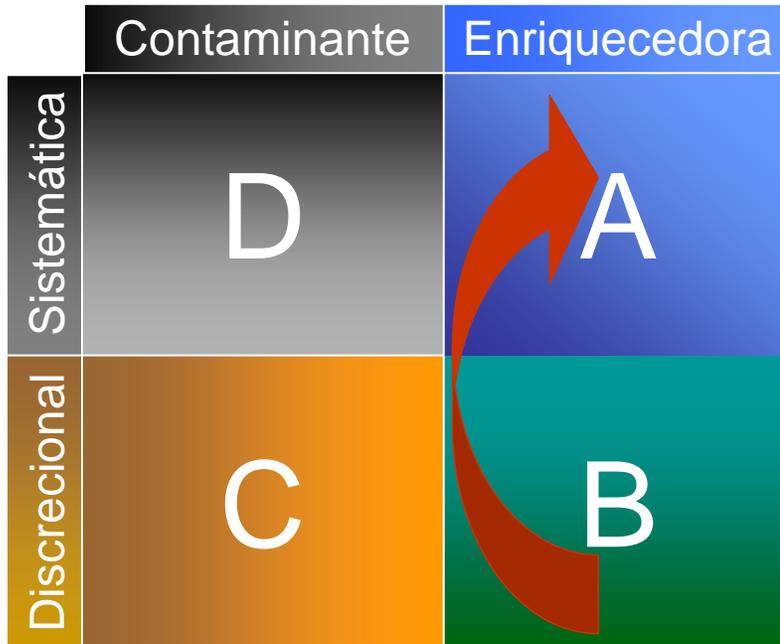
Las prácticas laborales y el comportamiento de los directivos y supervisores son las dos influencias más fuertes sobre la cultura corporativa.

1. Identificar las prácticas destructivas y rígidas que dificultan o impiden la conciliación familia, trabajo y vida personal de los empleados.

2. Ganar el compromiso de un grupo amplio de directivos y supervisores que apoyen un programa FR.

Proceso de cambio

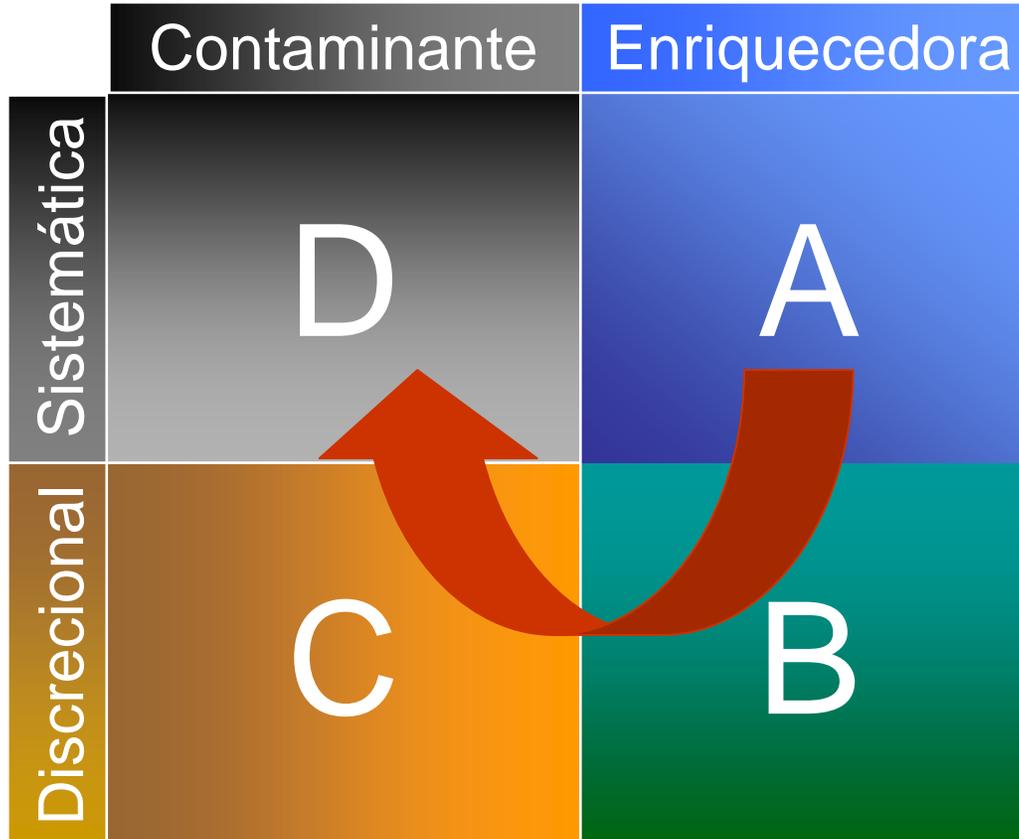
Transición de B a A



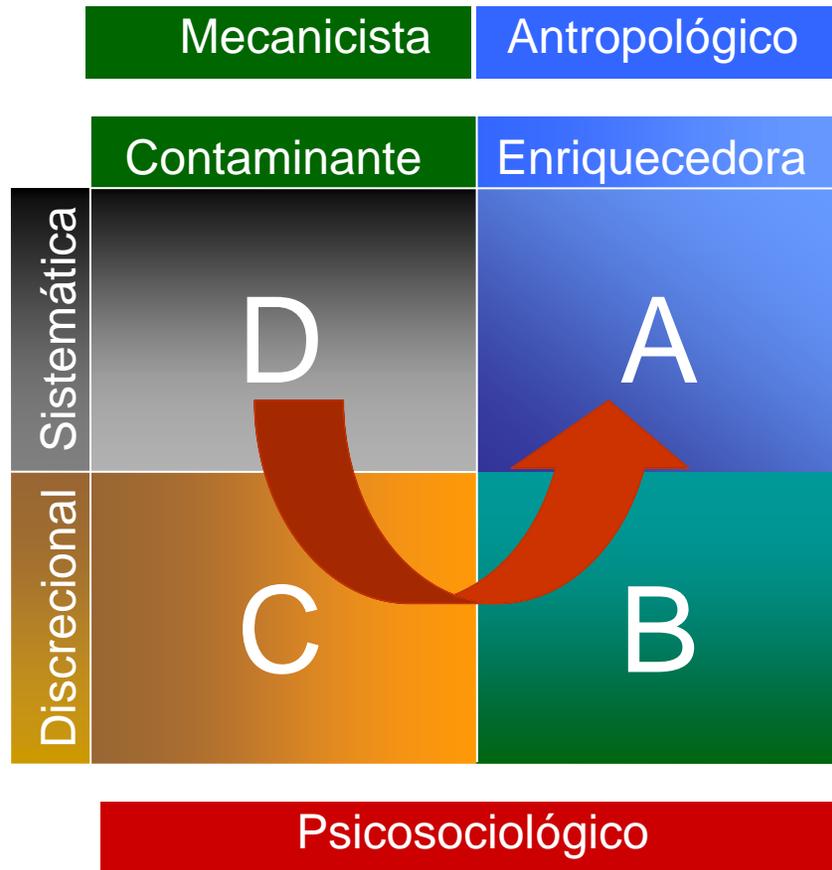
Representa el reforzamiento y la consolidación de todas las iniciativas previas introducidas destinadas a transformar la organización en una EFR.

Se acepta plenamente que el logro del equilibrio entre las responsabilidades familiares y profesionales puede generar una plantilla más satisfecha y comprometida, logrando al mismo tiempo mejoras en su desempeño y productividad.

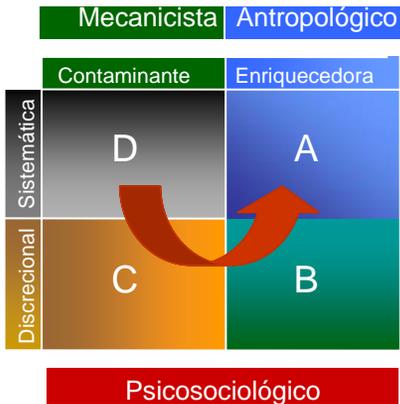
¡Ojo! Con el proceso REGRESIVO



Metodología EFR[©] y Paradigmas de la Empresa

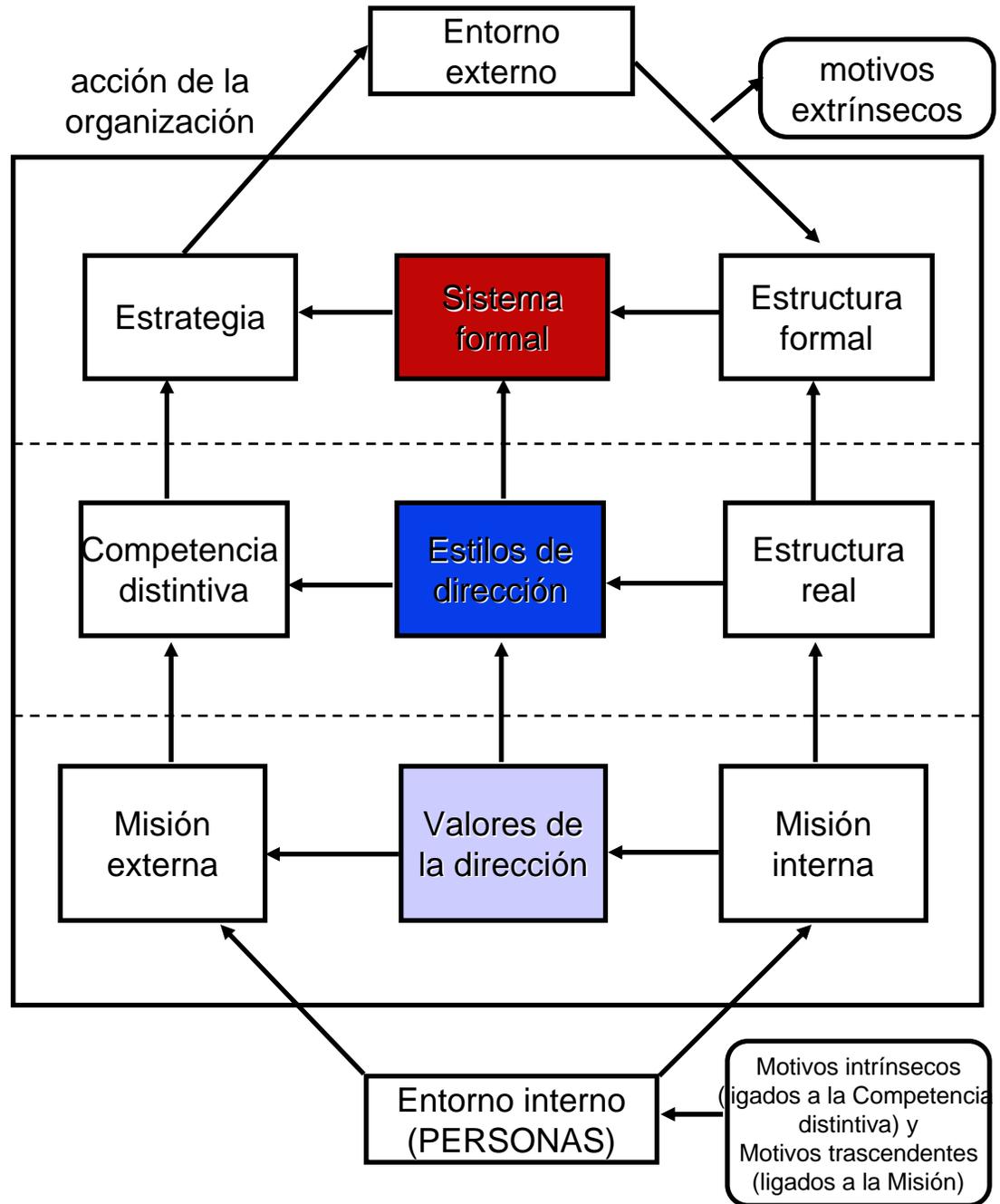


Modelo de organización Empresarial y enfoque trabajo y familia



Modelo Organizativos	Concepción y Enfoque de Trabajo - Familia
<p>Mecanicista:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sólo reconoce Motivos Extrínsecos -Concepción del trabajo en función del tiempo que dedica el trabajador - Énfasis en el logro de la Eficacia (resultados medibles) 	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa no es responsable de las consecuencias de la relación Trabajo-Familia
<p>Psicosociológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reconoce Motivos Extrínsecos e Intrínsecos -Concepción del trabajo en función del cumplimiento de la tarea por parte del trabajador. -Énfasis en el logro de la Atractividad (satisfacción por realizar una tarea en la que se aprende) 	<ul style="list-style-type: none"> -El conflicto Trabajo-Familia es un problema real que debe ser atendido por la organización (reactividad)
<p>Antropológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estructura Motivacional completa: reconoce la importancia de los Motivos Trascendentes -Concepción del trabajo en función de la contribución para el logro de objetivos por parte del trabajador. -Énfasis en el logro de la Unidad (compromiso-relación de confianza en la empresa). 	<ul style="list-style-type: none"> -Empresas Familiarmente Responsables (proactividad)

Elementos de la Organización



Juan Antonio Pérez-López
Fundamentos de la Dirección de Empresas
(Rialp, 1993)

Llamada a un nuevo sentido de responsabilidad

- Gobierno
 - Marco legislativo
- Empresas
 - Responsabilidad social
 - Oportunidad: ventaja competitiva en el nuevo entorno de pleno empleo
 - Eficiencia interna vs. Aprendizaje negativo
- Individuo: mayor madurez en la toma de decisiones

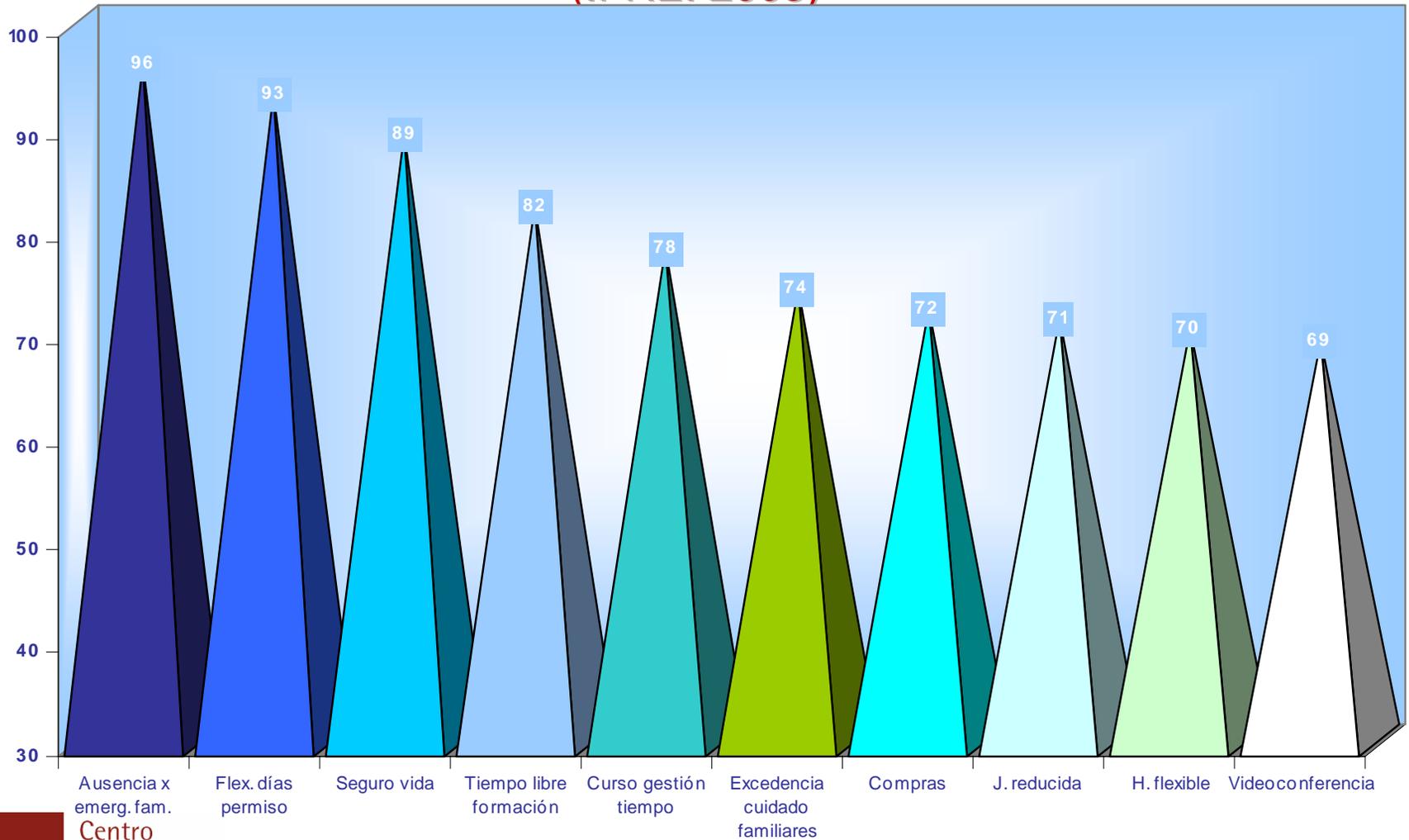


Modelo EFR[©]



Políticas más populares

(IFREI 2005)



Ausencia x emerg. fam.

Flex. días permiso

Seguro vida

Tiempo libre formación

Curso gestión tiempo

Excedencia cuidado familiares

Compras

J. reducida

H. flexible

Videoconferencia

Centro
Internacional
Trabajo y
Familia



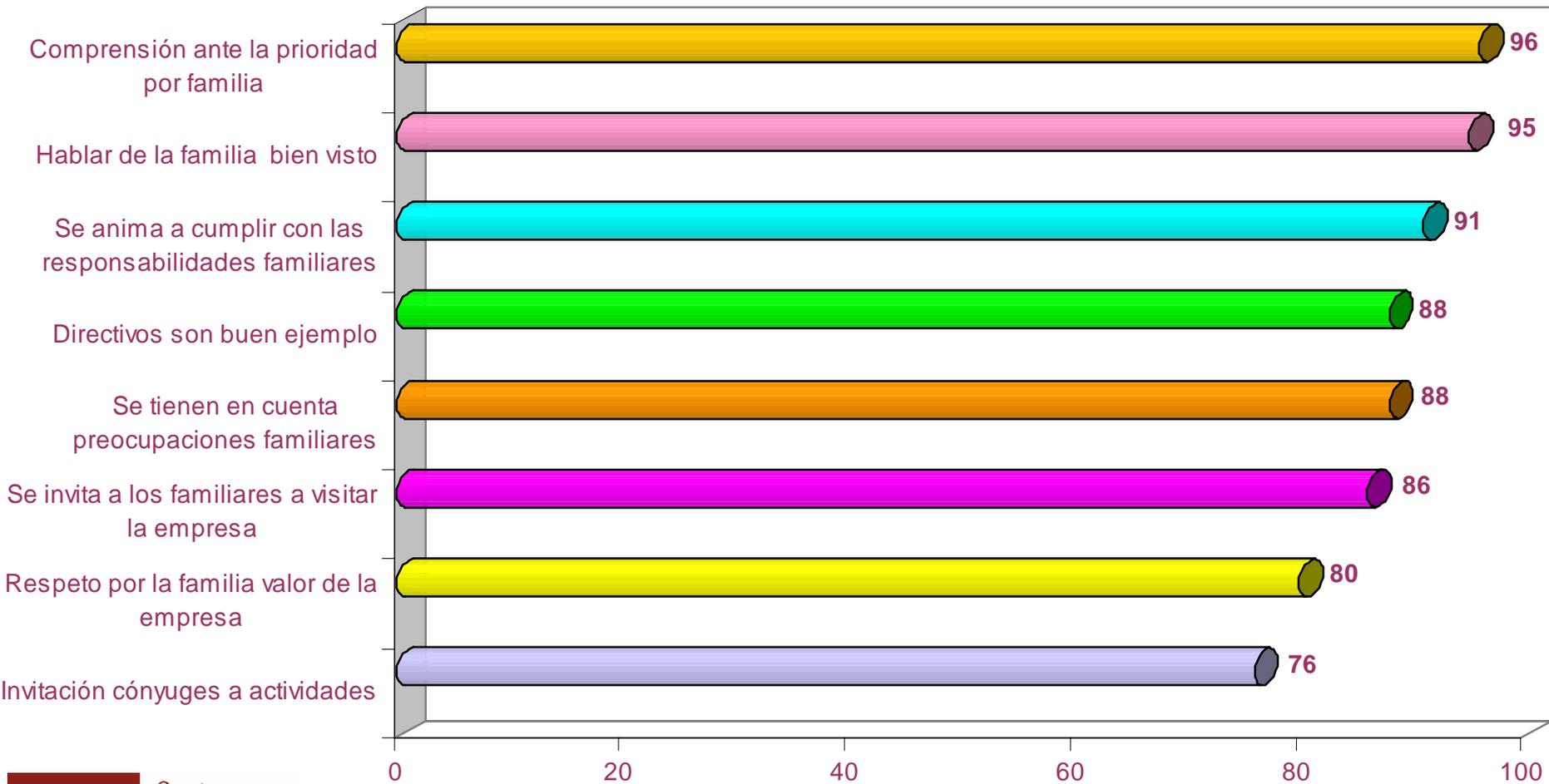
Frenos

(IFREI 2005)



Impulsores

(IFREI 2005)



Problemas para las empresas

(IFREI 2005)



Algunas Empresas EFR (s/ IFREI 2005)

Grandes

Masterfood España

ASEPEYO

P&G España

Nestlé

Caja Madrid

Microsoft Ibérica

Grupo Santander

Sanitas

Pymes

AMGEN

Nokia

CEIN

ACCOR Services

Kidsco

HSBC

Hotel Continental

Ediciones Francis Lefever

10 Pasos para Convertirse en una EFR (1)

1. Compromiso de la alta dirección
 - *Presupuesto*
2. Comité / coordinador trabajo-familia
3. Hacer un diagnóstico de en qué fase está la empresa en la actualidad (IFREI)
4. Recabar información sobre las necesidades familiares de los empleados
 - *Estudio de indicadores*
 - *Cuestionarios*
 - *Entrevistas (individuales / grupales)*
5. Elaboración de un plan de acción
 - *Diseño de políticas y facilitadores*

10 Pasos para Convertirse en una EFR (2)

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 la alta dirección

- *Formación de directivos y mandos intermedios*

8. Valores familiares integrados en la misión corporativa

9. Despliegue políticas / acciones adaptadas a diferentes públicos

- *Plan anunciado por la alta dirección*
- *Comunicado a todos los empleados*
- *Comunicación continua interna: folletos, video, Intranet*
- *Equipos de trabajo / círculos de calidad*

10. Evaluación de la utilización / adaptación políticas

Nivel individual: Autodiagnóstico

- Número de horas de “trabajo” / día
- Número de horas con la familia / día
- Solape entre trabajo y familia
- Tiempo libre =?= Tiempo de recuperación
- Dos tipos de “desbordamiento”
 - Físico / observable / medible
 - Psíquico-emocional / invisible



¿Qué se opone a la promoción femenina?



- Dificultades para conciliar trabajo y familia
- Ausencia de flexibilidad laboral
- Estrés
- Cultura de largas jornadas laborales y dobles ó triples jornadas
- Escaso acceso a la información y red de contactos masculina
- Techo de cemento y techo de cristal
- Escasez de apoyos en casa y en el trabajo
- Diferencias en la remuneración (30/40%)

Causas del conflicto Trabajo - Familia

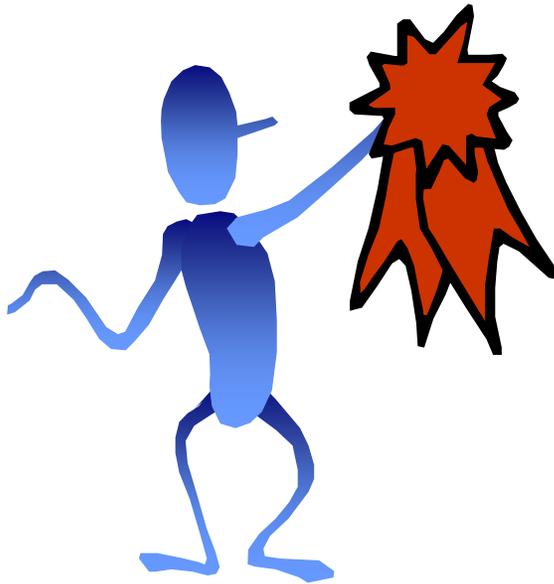
	Participantes	Expertos
Incompatibilidad de horarios escolares con la jornada laboral	1º	5º
Falta de políticas de empresa que faciliten el equilibrio entre trabajo y familia	2º	3º
Las presiones que experimento en mi trabajo	3º	4º
Carga familiar	4º	
Pocas guarderías	5º	
Mi manera de combinar trabajo y familia	6º	1º
Tareas domésticas	7º	
Falta de apoyo por parte de mi superior y compañeros	8º	2º
El tiempo que pierdo por atascos de tráfico al salir del trabajo	9º	
La falta de puntualidad y/o combinación de trayectos de los transportes públicos	10º	
Variedad y cantidad de papeles sociales	11º	

Liderazgo personal

- Misión personal
- Roles
- Proyecto familiar: **La Familia,**
Escuela de Competencias



Éxito objetivo y éxito subjetivo



	+ Éxito objetivo	-
+ Éxito subjetivo	Modelo	Realizada
-	Famosa	Fracasada

Modos de afrontar el conflicto: “Super(wo)man strategy”



Separación

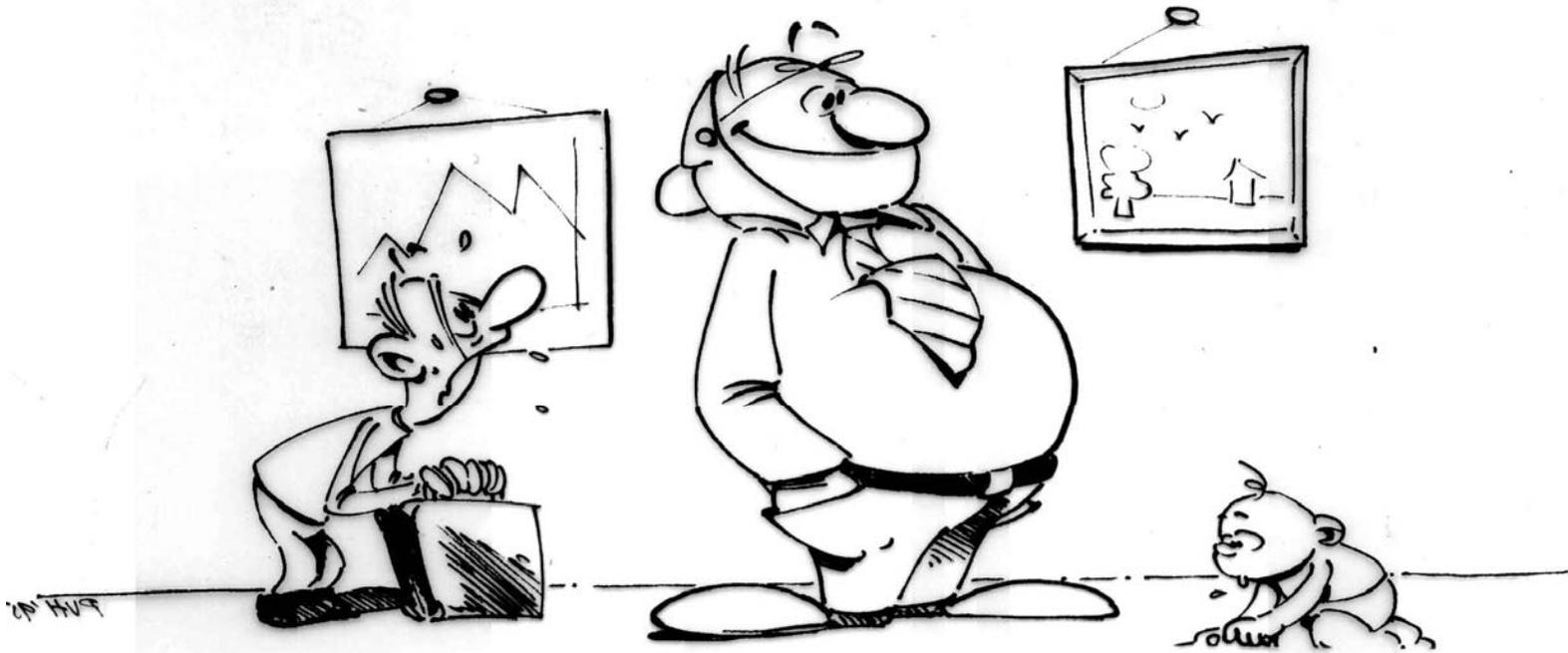


Disponibilidad



Hic et Nunc (Aquí y ahora)

Complementariedad

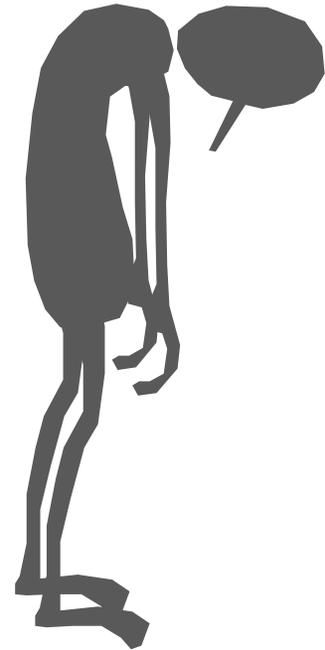


Centro
Internacional
Trabajo y
Familia



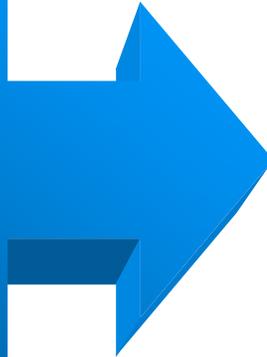
Algunos errores

- El síndrome *Mañana lo haré*
- Yo gano, tú pierdes
- Síndrome de *Maruja*
- Sentido de *culpabilidad*



Familias de “doble ingreso”

Diferentes biorritmos,
personalidades,
cultura, ambiciones y
sueños, carga de
trabajo, asincronía
en las trayectorias
profesionales...



Continuamente:

- Negociar
- Adaptarse
- Sincronizar
- Comprometerse

Habilidades a desarrollar en familias de **doble ingreso**

- Comunicación
- Asertividad
- Paciencia
- Empatía
- Gano-Ganas
- Creatividad (vs. dilemas)
- Flexibilidad en dar y recibir
- Incluir los criterios de decisión del otro
- Aplicar herramientas de *management* al hogar

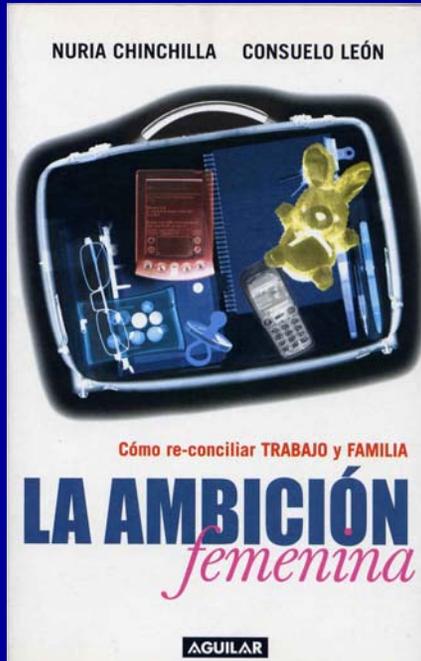


Retos actuales

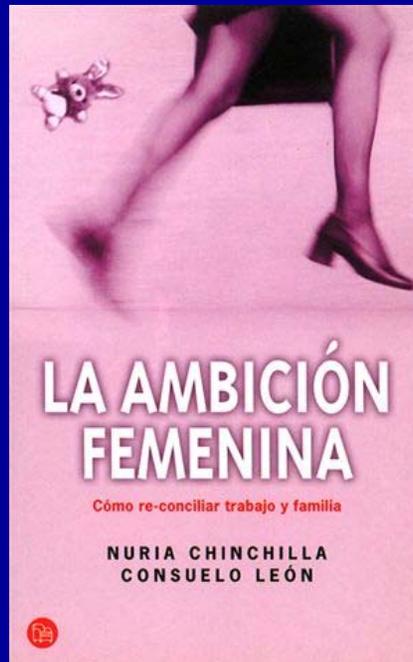
- ➔ Flexibilizar estilos de dirección
- ➔ Asociar flexibilidad a productividad, a retención de talento y a trabajo con garantías
- ➔ Hacer de la familia un núcleo social más fuerte. De este modo mejoramos las personas, las empresas y la sociedad
- ➔ Hacer cómplices a los varones en esta tarea. Esta **ambición** más que una lucha es una tarea de integración a llevar a cabo entre los dos: varón y mujer.



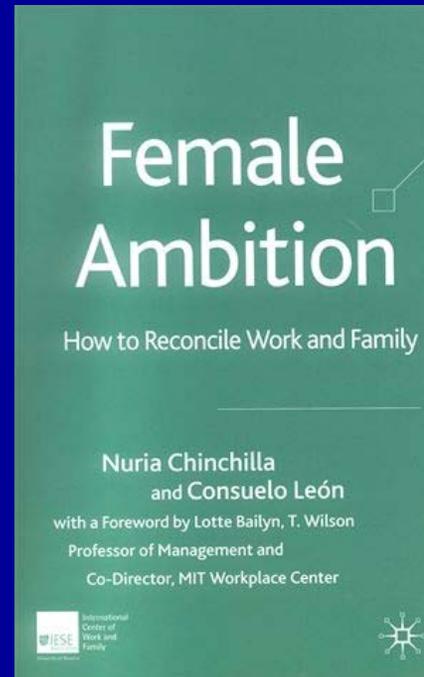
Editorial Aguilar



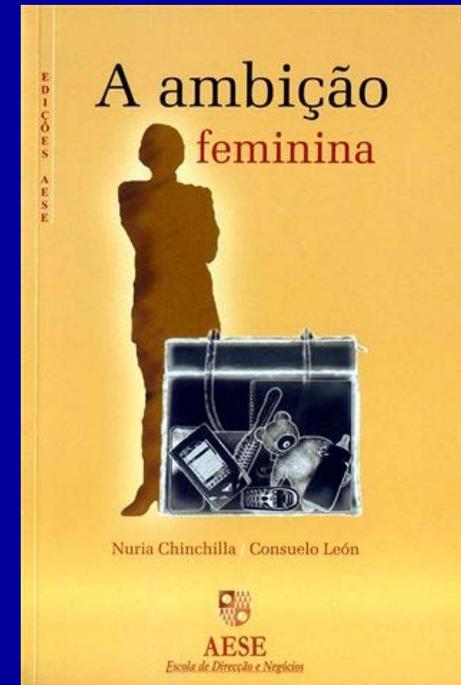
Punto de lectura



Palgrave MacMillan



Ediciones AESE



Centro
Internacional
Trabajo y
Familia

IESE
Business School

Universidad de Navarra



www.iese.edu/icwf



Centro Internacional Trabajo y Familia

GRUPOMANPOWER

Universidad de Navarra

