



Nuria Chinchilla s'ha especialitzat en àrees com el desenvolupament de la gestió de la carrera professional i personal, la gestió del canvi, família i organitzacions.

# Nuria Chinchilla,

experta en conciliació i igualtat laboral

«L'essencial és conciliar-nos amb nosaltres mateixos»

Alejandra Vidal - Fotos: Joan Morejón

Nuria Chinchilla és doctora en Economia i professora de l'IESE en l'àrea de Gestió de Persones a les Organitzacions. Reconeguda com una de les catedràtiques més actives en matèria de conciliació i igualtat, combina la seva vida familiar amb la professional i és una convençuda que «la dona pot ajudar a crear empreses més humanes, a les quals s'entengui que la feina, encara que sigui important, no ho és tot a la vida». L'any 2001 va ser guardonada amb el Premi Dona Directiva que atorga anualment la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE).

**Només tres de cada 10 càrrecs directius són ocupats per dones. Pensa que la paritat a l'empresa és una bona solució per aconseguir un equilibri més gran?**

La paritat és correcta si s'entén com a igualtat d'oportunitats. Malgrat això, el problema no se soluciona forçant l'arribada de dones a aquests llocs de treball, sinó col·laborant per tal que els obstacles que hi ha a les empreses desapareguin. S'han de posar les bases necessàries per a una estructura sòlida. En aquest sentit, crec que és més important i bàsic treballar temes de conciliació.

**Aconsegueix la Llei orgànica d'igualtat de gènere, realment, equiparar homes i dones en el terreny laboral?**

No es pot negar que significa un pas endavant respecte l'antiga llei de conciliació, però tot i així, és igual de rígida que totes les lleis i dona poc espai a la flexibilitat. Amb

aquesta llei s'han suavitzat certes injustícies flagrants com la diferència de retribucions segons els càrrecs, l'assetjament sexual o la discriminació quant a promocions; ara bé, aquesta matèria necessita més un canvi cultural que no pas legal. La llei està posant massa pes sobre les empreses amb sancions molt rígides.

«La conciliació necessita més un canvi cultural que no pas legal»

**Un cas representatiu d'aquesta situació...**

Per exemple, les pimes amb un nombre reduït d'empleats difícilment poden respondre a allò que se'ls demana perquè no hi ha un matalàs de persones suficient per reorganitzar situacions de baixes maternals o reducció d'horaris. No es pot posar cafè per a tothom sense donar cap ajut a l'empresa; les pimes amb aquesta realitat no poden respondre si no reben recolzament. Per això crec més en la incentivació en matèria de conciliació per part de l'Administració pública que no pas en la sanció directa.

**Quin paper té l'Administració pública?**

És molt important que des de l'Administració pública es doni suport, primer, el canvi

d'hорaris i, després, es fomentin estudis que investiguin totes les conseqüències que les jornades extensives a les quals estem acostumats. S'han d'incentivar programes de formació i s'ha de sensibilitzar més la societat.

**Pensa que la Llei de quotes és una mesura efectiva per aconseguir avenços quant a igualtat laboral?**

La solució passa per preguntar-nos els motius pels quals la dona no arriba als càrrecs directius i prendre mesures per solucionar els obstacles que hi ha. Si la dona no és igual de bona que l'altre candidat masculí no hi ha un motiu real perquè ocupi un càrrec determinat. Quan es donen aquestes situacions, s'anomena discriminació positiva, cosa que tampoc funciona.

**Però està d'acord que l'empresa necessita un cert equilibri quant a sexes?**

Home i dona som absolutament complementaris, tant a la família com a l'empresa, i per això sempre hi ha d'haver homes i dones als consells i als comitès directius. A l'empresa es necessita una visió completa del món i, per tant, la complementarietat d'una part i de l'altra és molt enriquidora.

**Hi ha alguna mesura en aquest sentit que li hagi cridat l'atenció?**

A l'Orquestra Simfònica de Boston, a la qual mai entraven dones, es va posar en marxa una experiència molt interessant perquè es va obligar el director a triar els integrants sense veure'ls, només sentint-los tocar. A partir d'aquesta mesura, l'Orquestra va començar a estar formada en un 30 % per dones, cosa que abans no passava.

## «Hem superat el període de sensibilització i ara toca el canvi real»

**Quines són les «tendències dominants» de les dones? Quines habilitats directives les caracteritzen amb relació als homes?**

A més de portar naturalment molt desenvolupada l'empatia, en l'actualitat les noves investigacions científiques mostren que presentem diferències cerebrals des de la gestació. L'home té més segmentat el cervell en les parts esquerra i dreta, per tant, quan treballa amb la part esquerra només pensa i és capaç de separar la raó de les emocions amb gran facilitat. La dona, al contrari, treballa simultàniament amb les dues parts, barrejant contínuament la raó i les emocions. Aquesta característica atorga una visió més àmplia de la realitat però dificulta, alhora, la presa de decisions, perquè posa a la balança les implicacions emocionals producte de les seves decisions.

**Com definiria el perfil de la dona directiva a Espanya?**

Són dones que lluiten cada dia per tirar endavant una família i, alhora, una empresa o el tros de l'empresa que piloten. A més són persones molt responsables i que, normalment, s'obliden del temps per a sí mateixes. Pels casos que conec, aquestes dones perden moltes oportunitats de formar-se més personalment o de descansar per l'autoexigència de portar a terme irreprotxablement el seu paper tant a la família com a l'interior de l'empresa. Una situació que presenta moltes possibilitats de trencar-se pel camí i això és nefast. Per això és necessària la formació de dones directives.

**Per què som a la cua en productivitat respecte d'Europa?**

Hi ha un problema de caire cultural amb una raó física que determina els nostres hàbits i que és una qüestió horària. L'any 1886 es van decidir tots els fusos horaris del món occi-

Aquesta autora de diversos llibres sobre conciliació opina que «s'ha de començar a conciliar amb un mateix i amb les nostres prioritats a la vida».



dental i es va deixar a Espanya a la mateixa franja que Polònia. Tot i així, atenent a la nostra situació geogràfica, els fusos horaris que realment ens corresponen són els d'Anglaterra, el Marroc i les Canàries. En conseqüència, dinem a les dues quan, en realitat, és la una solar i anem sempre una hora endarrerits quant al cicle solar. Això és absolutament determinant per als nostres costums.

**Quines són les claus de la conciliació?**

S'ha de descobrir la missió personal, saber què fem aquí amb el potencial que tenim i el que ens queda per desenvolupar. El gran repte és trenar la vida amb els tres eixos bàsics: empresa, família i desenvolupament personal, perquè no es tracta de fragmentar la vida sinó d'unir-la.

**Sobre quins eixos principals giren la conciliació i la igualtat?**

D'una banda, sobre una empresa familiarment responsable i, de l'altra, sobre uns empleats igualment responsables. Aquest últim punt és un tema de base que passa per incentivar un canvi de cultura, de mentalitat, perquè si els empleats no afavoreixen la flexibilitat, llavors ens trobem pedres al camí.

**Quant a la conciliació, com definiria la realitat laboral actual?**

Vivim i treballem en un món del segle passat, de l'era industrial, fet per a homes i per ells. És una realitat laboral en la qual l'èxit i el compromís es tradueixen en més hores al lloc de feina, una lògica sense cap mena de base. La dona ha de contribuir a l'evolució d'aquesta



realitat complint un paper d'agent de canvi des del lloc on es troba. Ja hem guanyat una primera batalla: un estil directiu més flexible que ara s'ha de posar a la pràctica.

#### **I com es pot aconseguir aquest «canvi de cultura» que esmentava abans?**

En aquesta batalla és important que els mateixos empleats respectin la seva jornada i exigeixin els seus drets sense por ni sentiment de culpabilitat. D'altra banda, una manera efectiva de canviar aquesta cultura és amb punts en concurs públic. Així com es va introduir l'ISO del producte, s'hauria de marcar un model d'avaluació quant al tipus de direcció que existeix i totes les condicions laborals que permetin als treballadors tenir una vida equilibrada.

#### **Com es defineix una empresa familiarment responsable?**

La mesura per saber quan una empresa és responsable és detectar si té una política real de flexibilitat en temps i espai. Es té en compte la qualitat del suport als empleats que presentin tant problemes de caire familiar, com els que estiguin en situació d'acomiadament i també el grau de seguretat familiar que s'ofereix a l'empleat (plans de pensions, assegurança sanitària, etc.). Un altre factor determinant és la cultura de conciliació que hi ha a dins de l'empresa, és a dir, el compliment de les jornades, les polítiques justes de promoció, etc. I per últim, quin grau de comunicació efectiva hi ha a l'interior de l'empresa dels drets dels empleats i les polítiques de conciliació de les quals gaudeix.

#### **Quines empreses destacaria a Catalunya com a familiarment responsables?**

Behringer Ingelheim és una de les poques empreses que, provenint de fora, ha mantingut la cultura de fer estrangera. Sobretot ha mantingut els horaris europeus (els quals són fins a les cinc de la tarda) i presenta moltes ajudes de caire familiar, flexibilitat d'horaris i iniciatives pensades per a la família. Un altre exemple serien les fàbriques de Louis Vuitton a Catalunya, que també tenen unes polítiques excel·lents de conciliació gràcies a un fet tan simple com que el 90 % de la seva plantilla són dones.

#### **Resulta car per a una empresa prendre mesures de conciliació?**

Hi ha parts de la conciliació, com pot ser la reorganització d'horaris per tal que sempre hi hagi un reforç i es pugui optar a una flexibilitat més gran, que no costen gaire. El cas d'Iberdrola, per exemple, és molt clar en aquest sentit. Amb l'objectiu de crear una cultura de conciliació entre els empleats, ha pres la mesura de tancar l'empresa a les tres de la tarda per tal d'evitar que els treballadors es quedin fins les nou del vespre treballant. Amb aquesta decisió ha guanyat en productivitat horària i ha reduït en un 20 % l'absentisme laboral.

#### **L'experiència de quins països ens serveix de model de conciliació i igualtat?**

Dinamarca, Noruega i Suècia són els països més desenvolupats quant a conciliació laboral i familiar a Europa. Més a prop hi ha França, amb els xecs de serveis universals del Ministeri d'Economia que permeten als empleats de contractar serveis com ara la cura dels nens, classes de reforç, un acompanyant de persones grans, etc., a preus molt baixos o gratuïts.

#### **I, com veu la situació a Espanya en aquesta matèria a l'actualitat?**

En els últims 10 anys hi ha hagut un avanç espectacular perquè als anys vuitanta ningú parlava d'aquests temes. Es pot dir que hem superat el període de sensibilització per passar a l'etapa de canvi real a les empreses. Joestic observant un canvi encertat perquè les organitzacions ara ja consideren la conciliació i la igualtat com un tema estratègic. Si no es posen en marxa programes de conciliació no es fidelitzaran els talents, sobretot els femenins.