

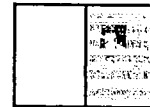
Nuria Chinchilla: “Trabajar demasiadas horas desmotiva” **Divorcio entre trabajo y familia**

María Nuria Chinchilla, profesora del departamento de Comportamiento Humano en la Organización del IESE, advierte que en España se produce una sobredosis de horas laborales, que dinamita el equilibrio entre la vida



Nuria Chinchilla. E.R.

profesional y las relaciones familiares. Según Chinchilla, “trabajar demasiadas horas desmotiva y disminuye la creatividad”. Chinchilla propone a las empresas que “tengan la madurez y el coraje de plantearse funcionar por objetivos”. Pág.5



ENTREVISTA M^ª NURIA CHINCHILLA, DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN EN EL IESE

En España trabajamos demasiadas horas

La difícil conciliación entre el trabajo y la vida familiar es lo que más preocupa a la profesora María Nuria Chinchilla. "Las jornadas eternas -dice- son algo del siglo pasado que perjudica tanto a las personas como a las empresas".

CARLES M. CANALS, Barcelona

Estar en la empresa desde primera hora de la mañana hasta la noche es "un vicio nacional, y la causa no debe ser el clima, porque en Italia o en Grecia no tienen estas jornadas interminables", afirma M^ª Nuria Chinchilla. Probablemente tenga más que ver con una costumbre iniciada en la postguerra española: acabar un trabajo a las tres de la tarde para cruzar otro hasta las diez de la noche o para hacer horas extras.

"No es verdad que haya que estar en el trabajo tantas horas para ser más productivos. Si existe alguna relación, es la contraria. Muchos empresarios que triunfaron en el siglo XX creen que si tuvieron éxito fue porque dedicaron catorce horas al día al trabajo", cuando esa es sólo una parte de la verdad. "Se han quedado con la parte mala del siglo pasado. Estos profesionales esperan que si te llaman a las ocho y media o nueve de la noche, estés en el puesto de trabajo. No se dan cuenta de que los demás están esperando que él se vaya, muchas veces perdiendo el tiempo. Y esto lleva a la desmotivación y disminuye la creatividad".

Según la profesora Chinchilla, estar demasiadas horas en el despacho produce un lucro cesante para la empresa. La gente necesita salir, airearse, poder estar con su familia, "para volver con ideas nuevas". Es verdad que hay empresas pioneras, que están haciendo más fácil conciliar trabajo y familia. Pero incluso dentro de las empresas tradicionales hay departamentos que tienen un ámbito de libertad. Los jefes, y los colaboradores, "han de tener la madurez y el coraje de plantearse funcionar por objetivos. Eso supone cambiar de mentalidad y confiar en la gente". También es verdad



Foto: J. M. P. / Contraste

que "hay ejecutivos que no quieren llegar a casa antes de las nueve y media de la noche, cuando su esposa ya ha dormido al niño. Son profesionales que no han desarrollado la capacidad de disfrutar de la familia: la ven únicamente como un coste y piensan que a sus colaboradores les sucede lo mismo".

Por otra parte, la globali-

"Para facilitar el trabajo de la mujer, hay que repensar la empresa"

zación y las tecnologías de la información "nos ponen presión para conseguir más cosas y más rápido. No me gusta hablar de carreras transnacionales, porque la palabra carrera va muy asociada a un contrincante: yo prefiero utilizar el término *trayectoria*, porque incluye a la vez el plano profesional y el vital. Hay gente que no se da cuenta de que está gastando su vida en el tra-

bajo, que es lo más fácil, pero se está perdiendo lo más importante, que es la familia. A veces hacemos como los malabaristas que mantienen en el aire un montón de platos. El único plato de porcelana que tenemos es la familia: los demás son de plástico". Además sucede que "el trabajo es muy rígido y la familia es muy comprensiva... hasta que se rompe. Uno puede no darse cuenta de esto hasta que es tarde, hasta que estalla".

Discriminación

En este contexto, la gran discriminada es la mujer. "Y sobre todo la mujer joven y fértil. Más que discriminación por sexo, en este caso hay una discriminación por la maternidad actual o potencial". "El jefe ve las cosas a cortísimo plazo: *Esta chica espera un hijo, lo que supondrá cuatro meses de baja: ¡Qué perezal!* Eso le suele suceder al directivo que no conoce bien a su colaboradora. El que la conoce sabe que es valiosa, no quiere dejarla marchar de la empresa y busca medidas flexibles".

Premio a la mejor directiva del año 2001

María Nuria Chinchilla (Barcelona, 1960) es licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona, doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Navarra y MBA por el IESE. En esta escuela de negocios dirige el departamento de Comportamiento Humano en la Organización. Sus áreas de especialización incluyen trabajo, familia y organizaciones; competencias directivas, conflictos interpersonales y organizaciones sin ánimo de lucro. Es consultora y miembro de varios consejos asesores. Coautora de libros como *Emprendiendo en femenino* (1999), *La mujer y su éxito* (1995) y *Paradigmas del Liderazgo* (2002) y autora de *Rotación de Directivos*, que recibió el premio EADA en 1996. Obtuvo el premio a la Mujer Manager del Año 2001 por la Federación Española de Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (Fedepes). Habla siete idiomas. Está casada y tiene una hija.

Actualmente, las normas en España son poco flexibles: cuatro meses de baja por maternidad, posibilidad de excedencia durante dos años y de jornada parcial hasta los seis años. Ante esto, al jefe le es más fácil pensar: *Prefiero tener un hombre en ese puesto de trabajo*.

En cambio, si la mujer tuviese más libertad para poder decidir cómo se lo combina, por ejemplo podría optar por quedarse en casa sólo un mes y hacer media jornada durante seis meses, si considera que efectivamente no puede interrumpir del todo su trabajo durante cuatro meses. Hay empresas que han sido sensibles a este problema, como Procter & Gamble y Vodafone. Esta paga ocho horas de trabajo por seis de presencia durante el primer año del nacimiento. Algo parecido hace la Generalitat de Catalunya con sus funcionarias.

Con medidas más flexibles, según Chinchilla, "gana todo el mundo". La madre, porque eso facilita que esté equilibrada y no se

sienta todo el día con la lengua fuera. Y la empresa, porque "las trabajadoras son responsables y se comprometen con su trabajo. Tratan de hacerlo mejor para demostrar que pueden hacer compatibles las dos cosas sin que las controlen o vigilen: usan el móvil, el ordenador portátil...".

El ambiente cambiará "cuando haya bajas por pa-

"Trabajar demasiadas horas desmotiva y disminuye la creatividad"

ternidad, que hoy están mal vistas por el resto del personal. Se trata de abrir las puertas a la libertad, puesto que cada pareja es diferente".

Además, "los empresarios no se dan cuenta de que cuando la madre hace de madre y se queda en casa, desarrolla unas habilidades que puede ejercer en el trabajo". Por ejemplo, intentar saber por qué llora un niño

pequeño agudiza la empatía, y el trato con los hijos y el marido puede desarrollar la capacidad de negociación. "La madre aprende qué es delegable y qué no: limpiar la casa o hacer la comida, sí; la relación con el marido no puede quedar en manos de la secretaria". ¿Quiere decir que se puede hacer *outsourcing* del *core business*? "Exactamente. Además, ejercer de madre madura a la persona".

Por otra parte, en la familia se desarrollan las competencias más valoradas en la empresa, como la orientación al cliente y el liderazgo: que le sigan no porque lo dices sino porque eres un ejemplo.

Una empresa no merece ser llamada empresa si no asume la maternidad y la paternidad: ¡SI tiene nueve meses para prepararla!"

"Techo de cristal"

Para facilitar el trabajo de la mujer, "hay que repensar la empresa. No se trata de que haya mujeres disfrazadas de hombres. Lo que pasa es que la mayoría de las empresas están contra la maternidad y la humanización". Eso en parte sucede porque "no hay una masa crítica suficiente de mujeres en altos cargos". Sólo ocupan el cuatro por ciento de los puestos en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa, y en las compañías con más de diez trabajadores únicamente el dieciséis por ciento de las direcciones generales las desempeñan mujeres. "Es verdad que hay un *techo de cristal*: las mujeres sí pueden trabajar como los mandos intermedios, pero no llegan más arriba. A los hombres les cuesta incorporar lo diverso, a mujeres que quizá harán las cosas de otra manera, y por eso prefieren seleccionar a lo que es similar, es decir, a otros hombres".

Un techo de hormigón autoimpuesto

Muchas mujeres, viendo cómo viven los que ocupan los puestos superiores, el ritmo de vida que llevan, deciden que no quieren ser como ellos. En España hay un treinta por ciento de directivas que se han apeado de sus cargos y se han hecho autónomas porque "no quieren seguir trabajando en estructuras del siglo pasado". Las mujeres que trabajan en empresas pioneras, las que son flexibles, "son felices y fidelísimas, porque las tratan como adultas. No es sólo una cuestión de política, sino también de cultura. Que los mandos intermedios no se retraigan y sepan ser flexibles". En colaboración con una fundación y el Ministerio de Trabajo, el IESE está investigando sobre un certificado para las empresas que cumplan unos requisitos mínimos en estas cuestiones, como se hace en la calidad con las normas ISO.

La ecología humana

Durante muchos años las industrias se despreocuparon del hecho de que estaban destruyendo el medio ambiente. De hecho, la mayoría "sólo se empezaron a inquietar por la ecología cuando comenzaron a ser sancionadas: entonces se pusieron las pilas". Pues todavía hoy siguen siendo inconscientes de que están machacando la ecología humana. "Tanto hablar de responsabilidad social, y resulta que sólo miran hacia fuera, no hacia lo que están haciendo en el interior de la compañía", y pueden llegar a destruir a una persona o a una familia. Lo que buscan en sus futuras empresas los que obtienen el MBA en el IESE es, "en primer lugar, seguirse formando. Y justo a continuación, poder conciliar el trabajo con su vida personal, que es otro modo de decir con su familia. El dinero viene sólo en tercer lugar".

Conocerse a sí mismo

Por parte de los afectados, la primera causa de la colisión entre familia y trabajo es el modo de afrontar el previsible conflicto: "no conocerse a sí mismo, situarse en un estado de ensoñación que lleva a creer que uno tendrá sin más una carrera brillante y éxito en la familia sin pensar en el cómo ni anticipar los problemas". A un profesional le puede ocurrir que se pase el día corriendo de un lado para otro sin tener claro cuál es el Norte al que quiere ir, es decir, "sin tener claras sus prioridades y roles, saber cuál es su misión personal". En el caso de una madre, darse cuenta de que "la madre de mis hijos soy yo, y en eso soy insustituible: cualquiera puede ser profesor del IESE". Trabajar como buenos ejecutivos supone a veces "cerrar la agenda para dedicar tiempo a los roles prioritarios".