



Entrevista a Nuria Chinchilla.  
Estudio de casos sobre  
empresas familiarmente  
responsables

PÁGS. 6 Y 7



ENTREVISTA A NURIA CHINCHILLA  
Directora del Centro de Investigación Trabajo y Familia IESE

## “El estrés acaba por somatizar y provoca bajas”

**Eva Serra** - A diferencia de otros países europeos, nuestra jornada laboral es más larga; sin embargo, ese no es motivo para producir más, sino todo lo contrario tal y como indican las cifras. Según datos de Eurostat, en productividad por hora empleada, y siendo 100 la media de la UE, España tiene un índice de 83,8, sólo superado por Grecia 75,1 y Portugal 58,8. Los países a la cabeza de la productividad laboral trabajan menos horas al día que en nuestro país.



**-¿Cómo define a una empresa flexible?**  
Aquella organización capaz de flexibilizar el tiempo y el espacio. Desde la aplicación de horarios flexibles, teletrabajo, ayudas psicológicas al empleado, guarderías, seguros de

salud hasta restaurantes. Apoyo al trabajador, en definitiva.  
**-¿Qué ingredientes nuevos aporta a la gestión?**  
Una nueva cultura del trabajo. Para ello es necesario crear una figura de liderazgo que garantice y enseñe a

dirigir políticas de flexibilidad. Hay que preguntarse hasta qué punto hay liderazgo en políticas de conciliación. Dirigir por control de presencia o hacerlo por objetivos es una cuestión muy diferente.

**-¿Cómo se traducen sus efectos en la plantilla?**

La flexibilidad debe existir por ambas partes. El trabajador expone sus circunstancias y la empresa decide en función de los casos. Primero hay que evaluar las necesidades del empleado para después realizar un autodiagnóstico en cada circunstancia.

**-¿Cómo se consigue en una empresa de más de dos mil empleados?**

Se estudian los casos de mujeres o de hombres con hijos pequeños, con familiares a su cargo, etcétera. Primero hay que liderar, como comentaba, los objetivos de conciliación. Tras ello, se debe elaborar una estrategia que identifique las necesidades de los trabajadores. Después se debe comunicar para definir los derechos de cada colectivo y por último, hay que potenciar una cultura de empresa.

**-¿Cuál es el diagnóstico de las empresas españolas en esta materia?**

Hace apenas siete años nadie prestaba importancia a las políticas de empresa familiarmente responsable; esto afortunadamente ha ido cambiando. Ahora estamos en fase de implementación y se lo vemos a través de las distintas certificaciones

que las empresas que lo desarrollan están consiguiendo y que a su vez perciben, entre otros beneficios, desgravaciones fiscales.

**-¿Diferencias con otros países europeos?**

Deberíamos adaptar nuestros horarios a los de Europa. Jornadas de trabajo más seguidas, con una hora como máximo para el almuerzo y finalizar el trabajo sobre las cinco. Algunos estudios apuntan que en ciudades como Barcelona y Madrid, sólo el 17 por ciento de los trabajadores come en casa dado que en dos horas no tienen tiempo de ir, volver y comer. Hacer jornada continuada permite trabajar con el horario solar y al mismo tiempo conciliar.

**Pero en España se lleva otro ritmo,**

*“Donde se aplican medidas de conciliación, el absentismo laboral desciende en un 30 por ciento”*

**¿Cómo varían esas inercias?**

En la mayoría de países europeos está mal visto que un trabajador se quede hasta las nueve de la noche trabajando en la oficina. Si el horario establecido por la empresa dice que se trabaja hasta las seis, lo me-

jor es que todos, independientemente de su responsabilidad, terminen su jornada laboral a esa hora. Hacer lo contrario crea estrés. El estrés acaba por somatizar y provoca bajas.

**-¿Qué coste supone para el empresario desarrollar estas políticas?**

En ocasiones, el coste es cero. Sólo se trata, por ejemplo, de reorganizar horarios. Se ha comprobado que en aquellas empresas donde se aplican medidas de conciliación, el absentismo laboral desciende en un 30 por ciento.

**-¿Qué sucede con el papel de la mujer profesional?**

Justamente, muchas mujeres con un gran talento, al llegar a una edad donde comprueban que no pueden conciliar vida familiar y laboral se marchan de la empresa y en muchas ocasiones, la organización está perdiendo grandes oportunidades. La mujer no llega porque encuentra techos en el camino y comprueba que no hay masa crítica capaz de cambiar esa situación.

**-¿Hacia dónde debe dirigir sus objetivos la empresa del futuro?**

Hacia un cambio de paradigma. La empresa familiarmente responsable será un factor estratégico clave. Como prioridades, los candidatos quieren formarse y aprender en la empresa en primer lugar. Conciliar vida y trabajo en segundo y en tercer lugar está la retribución.