



NURIA CHINCHILLA, DIRECTORA DEL CENTRE INTERNACIONAL TREBALL I FAMÍLIA DE L'IESE

«Els que comencen a creure en la conciliació són directius amb néts»

NURIA CHINCHILLA S'HA CONVERTIT EN UNA FONT DE REFERÈNCIA EN MESURES DE FLEXIBILITAT LABORAL A LES EMPRESES. EL DARRER ESTUDI QUE HA COORDINAT MOSTRA UN LLEUGER AVENÇ

ANNA PINTER

Nuria Chinchilla, professora del Departament de Direcció de Persones en les Organitzacions i directora del Centre Internacional Treball i Família de l'IESE, fa més d'una dècada que fa pedagogia sobre la necessitat d'incorporar mesures de flexibilitat a les empreses. La seva perseverança l'ha convertida en la primera experta espanyola que és analitzada per una escola de negocis dels EUA. La Universitat de Stanford acaba de publicar un cas en què analitza el lideratge i la influència de Chinchilla en els temes de conciliació familiar i laboral. Autora de diversos llibres, com *Ser una empresa familiarment responsable*, Chinchilla dirigeix anualment la diagnosi sobre les empreses familiarment responsables, i les conclusions són poc encoratjadores.

El darrer informe IFREI mostra que només un 7% de les empreses espanyoles són familiarment responsables.

Sí, només aquest percentatge d'empreses disposa de polítiques de conciliació i, a més, tenen la cultura per implementar les mesures. Ara bé, hi ha un 30% que són familiarment responsables i, a més, tenen algunes pràctiques respecte del tema. El pitjor és que hi ha un 13% que no té cap mena de política flexible.

En el mesurament d'empreses familiarment responsable heu inclòs enguany les facilitats per implementar la conciliació.

Disposar de facilitadors de conciliació a les empreses és molt important. A part del que tinguin escrit o acordat, és essencial que s'apliqui. Per això cal que hi hagi un equip de responsables amb pressupost per implementar les mesures de conciliació. És bàsic que els líders siguin exemple de conciliació i estiguin sensibilitzats amb la realitat familiar dels altres. A més, cal disposar de cultura empresarial per facilitar la conciliació.

A què es refereix?

Hem d'adonar-nos si realment hi ha frens o impulsors en les companyies perquè les mesures de conciliació



Ricard Novellas

OPTIMISME. L'autora de *Ser una empresa familiarment responsable* creu que hi ha millores en l'aplicació de la conciliació

REPTES:
«EL GRAN CANVI ÉS POSAR FI A L'HORARI RELIGIÓS I TREBALLAR PER OBJECTIUS»

CULTURA EMPRESARIAL:
«TOT EL QUE SÓN MESURES DE CONCILIACIÓ ES VEU COM UNA MANCA DE COMPROMÍS»

LIDERATGE:
«ÉS IMPORTANT QUE ELS LÍDERS SIGUIN EXEMPLE DE CONCILIACIÓ I QUE ESTIGUIN SENSIBILITZATS»

s'implementin. És habitual a les empreses que es vegi malament que algun treballador s'agafi una excusa per tenir cura d'un familiar. Tot el que sigui utilitzar mesures de conciliació a l'empresa es veu com una manca de compromís.

Alguna recomanació bàsica per facilitar la conciliació a les empreses?

Una podria ser que es deixi de promocionar treballadors que romanen a l'empresa fins les deu de la nit i que no se'ls ascendeixi fins que no marxin a casa a les sis de la tarda.

Però aquestes decisions han de superar abans l'assumpció social que, com més hores a la feina, més compromís.

Aquí tenim un problema greu pel tema dels horaris que ens ha portat a pensar que, com més hores a la feina, més treballem, però és una creença falsa perquè som el tercer país per la cua en productivitat horària. És difícil trencar-la perquè la gent que ha tingut èxit ha estat seguint aquest model. El gran canvi és posar fi a aquest horari religiós, que és entrar quan Déu mana i acabar quan Déu vulgui, i treballar per

objectius. Aquest és el tema pendent. El més curiós és que on més estem apreciats canvis és en empreses liderades per homes grans que tenen filles i néts i que s'adonen que elles no podrien treballar en la seva empresa. La vivència ajuda a fer el canvi.

A qui correspon el lideratge per implementar aquest canvi?

Ens cal un líder polític que treballi per implementar accions coherents. S'han de plantejar modificacions horàries en tots els àmbits. Allargar els horaris laborals més enllà de les cinc de la tarda hauria de ser una excepció i no la regla general.

Creu que cal abans un lideratge polític que empresarial?

Sí, perquè és en política en què es fan les lleis que afecten les famílies i les empreses. El que s'ha de fer no és tant sancions a les empreses que ho fan malament com premiar les que ho fan bé. Es pot aconseguir mitjançant més punts en concurs públic; serviria, i molt, per al canvi cultural i social, equivalent a les ISO, als certificats de garanties per al medi ambient o a la responsabilitat social corporativa.

Creu que les quotes que proposa la Llei d'igualtat són una bona eina?

Això no solucionarà el problema. Abans de posar quotes, el que s'ha de fer és treure els obstacles perquè les dones o els pares de família hi arribin. Nosaltres hem desenvolupat un certificat (Empresa Familiarment Responsable, EFR). Així es marcaria una tendència sense que costi diners a l'Estat.

Amb la darrera Llei d'igualtat, la pilota és ara al camp de les empreses.

Així és. El que s'ha fet és passar la responsabilitat a l'empresa, sense tenir en compte els empresaris. És evident que l'empresari té una part de la responsabilitat però també la té l'Administració perquè sigui factible. No és qüestió d'igualtat. Això és un tema ideològic. No és una qüestió de fer normatives sinó de canviar cultures incentivant i no immiscint-se en les empreses. En l'àmbit de l'empresa, les quotes als consells són un brindis al sol, perquè un consell no influeix en el dia a dia de l'empresa. Si realment volien canviar la cultura empresarial, on havien d'anar és als comitès directius, que són els que realment treballen en la gestió diària. El que s'ha de fer és treure els obstacles per poder arribar-hi i aquests són principalment de conciliació.

És aquí el famós sostre de vidre, que impedeix fer créixer professionalment les dones?

Sí. Aquest és un problema, però també hi ha el sostre de ciment que es posen les mateixes dones perquè no volen renunciar a una vida fora de la feina i, com que no poden aplicar el canvi, acaben marxant a una altra empresa, a l'Administració pública o es muntan elles mateixes una empresa.

Quin és el perfil d'empresa més flexible?

Al contrari del que sembla són les pimes, perquè les grans estan més sotmeses al cafè per a tothom i això dificulta molt les mesures personalitzades de flexibilitat. Això explica perquè a Catalunya hi ha un petit avenç respecte a la resta de l'Estat. ■