



NURIA CHINCHILLA ALBIOL DIRECTORA DEL CENTRO INTERNACIONAL TRABAJO Y FAMILIA Y PROFESORA DEL IESE-UNAV

“El hombre sale tarde del trabajo porque en su casa no es el rey del mambo”

Estudiosa y profesora de temas como conciliación de vida familiar y laboral, mujeres y poder, etc, apuesta por la flexibilidad en las empresas, en tiempo y espacio, porque, entre otras, cosas, hace aumentar la productividad

MARIALUZ VICONDOA
Pamplona

Lleva 30 años predicando que para dirigir empresas hace falta poner el foco en las personas y no en los números, que hay que luchar por unos horarios racionales, que en conciliación queda mucho por hacer y que los cambios se producen, pero son lentos. Nuria Chinchilla Albiol (Barcelona, 1960) es catedrática del departamento de dirección de personas en la organización del IESE-Universidad de Navarra y fundadora-directora del Centro Internacional Trabajo y Familia. Licenciada en derecho y doctora en economía y dirección de empresas, habla siete idiomas, está casada y tiene una hija que acaba de graduarse en medicina. Además de a sus alumnos, también 'lee la cartilla' a las empresas porque trabaja como asesora para compañías y organismos gubernamentales. Visitó Pamplona para abrir los cursos de verano de las universidades. Más que de conciliación habla de flexibilidad, de espacio y tiempo, y cree que hay que valorar al trabajador por objetivos conseguidos más que por sus horas de presencia.

¿Por qué a los hombres les importa menos que a las mujeres salir tarde del trabajo?

El trabajo crea cierta adicción porque lo da todo: dinero, capacidad para desarrollarnos y aprender, retos, lo pasamos bien, nos da amistades... Si lo tengo todo ¿por qué voy a salir antes? Excepto que en casa haya sabido construir mi mundo. El trabajo te da reconocimiento y en él te aplauden, algo que no tienes fuera, porque en casa no eres el rey del mambo, porque manda tu mujer, porque ella es la gerente del hogar en la que tú has abdicado. En el trabajo soy el jefe y en mi casa ¿qué pinto? El hombre tiene que aprender a ser padre, a través de la convivencia. A la madre es algo que le viene dado.

Cuando los hombres dicen que tienen que salir a buscar a los niños,

llevarles al médico, etc. dan buena imagen. En cambio, las mujeres lo callan. ¿Por qué?

Eso es un hecho, ocurre así. El siglo XXI debería ser el de la F, la F de flexibilidad, de familia, pero para el hombre la F es de fútbol, hay más flexibilidad en el trabajo cuando hay un partido que hay que ver. Si trabajamos con personas tiene que haber flexibilidad y o la hay o estamos muertos. Si no existe flexibilidad no puede haber familias, niños, como está ocurriendo. La F también es de feminidad. Necesitamos que, igual que las mujeres han tenido que aprender del estilo masculino, ahora toca abrir el ojo femenino, para ver personas y tener una visión más global. Los roles de cada uno estaban muy diferenciados. Ahora se están ampliando, pero lentamente. Esas tareas domésticas son de

la mujer, ella es la que tiene el deber y eso supone un lastre para el trabajo fuera de casa. Las labores del hogar no están bien vistas, porque no se pagan. Y no está valorado cuando lo hace la madre. Pero si lo hace el hombre se piensa: '¡qué buen padre que está haciendo algo que no le corresponde y está ayudando! Cuando es algo que él también debería hacer. Además, como son pocos, parece que son una excepción. El gran problema es que la mujer ha salido del hogar y el padre no ha entrado en él.

¿Las mujeres dirigen de forma diferente que los hombres?

Al generalizar, siempre se cometen injusticias. Pero sí se puede decir que los hombres directivos ven números antes que personas, mientras que a las mujeres, por su propio ADN, no les ocurre eso. Nosotras llevamos dentro el cuidado hacia los demás, es algo que nos sale solo desde el principio, responde a nuestra potencialidad de ser madres. Otra cosa es que luego la educación nos pueda ir cambiando. Pero el problema es que las mujeres directivas a veces han aprendido lo negativo de los hom-

bres, han mimetizado sus actitudes y acaban siendo peores que ellos porque se desnaturalizan. Dejan de ser femininas en su forma de dirigir, se visten como ellos, tienen broncas como ellos y reducen, como ellos, su visión a los números y cierran su ojo femenino. Esta diferencia se ve en otros órdenes, por ejemplo, en la guerra se meten los hombres, porque piensan que van a ganar a pesar de las bajas. La mujer lo que ve detrás de

una guerra son las viudas, los huérfanos y demasiado dolor. El hombre no ve eso, sólo se fija en las cifras. Es una generalización, pero ocurre así. Por eso es bueno que en los comités de dirección haya hombres y mujeres. Los hombres son rápidos en la toma de decisiones, pero no quiere decir que sean mejores. Las mujeres les superan en la evaluación y la anticipación de las consecuencias.

Cuando una persona, como ahora, está preocupada en conseguir trabajo, ¿la conciliación no ha quedado más relegada todavía?

La crisis ha afectado para bien y para mal a la conciliación. Se ha visto que las empresas que se creen la flexibilidad han sido más capaces de afrontar la crisis porque ya tenían a las personas entrenadas, la gente estaba más comprometida. La empresa con flexibilidad está acostumbrada a recibir ideas de la gente sobre cómo hacer las cosas. Las empresas rígidas sólo piensan en cortar cabezas y los trabajadores que quedan lo hacen poco motivados. Las empresas flexibles han sido más creativas a la hora de buscar alternativas.

EN FRASES

“Los hombres ven los números antes que las personas. En las guerras las mujeres ven las viudas, los huérfanos y el dolor, mientras que el hombre ve las cifras”

“A veces, el que no permite la flexibilidad no es la empresa sino el jefe”



Nuria Chinchilla, profesora del IESE-Universidad de Navarra, durante un momento de la entrevista

CALLEJA

“Las empresas que son flexibles tienen un 19% más de productividad”

¿Cómo estamos de conciliación? Hay que cambiar el paradigma. Se valora la presencia y habría que primar los objetivos. El trabajo debe permitir la flexibilidad de tiempo y espacio. Pero a veces el que no lo permite es el supervisor, el jefe, no la empresa. Ahora, en 22 países se está estudiando la relación entre

la flexibilidad de la empresa y la responsabilidad de los mandos intermedios. Hasta hace poco se estudiaba las políticas de flexibilidad de las empresas pero ahora enfocamos también el interés en cómo aplican las medidas los mandos intermedios, porque son los que están en el día a día con la gente. Estudiamos los entornos, los departamentos. A veces la empresa tiene aprobadas medidas de flexibilidad pero el problema está en el supervisor. Normalmente se guía por el 'siempre ha sido así'. Se preguntan por qué hay que ser flexible para ser mejor. Por eso ahora nuestra preocupación es formar a los su-

pervisores, para que tengan las herramientas necesarias. Según nuestros estudios, en los entornos flexibles la productividad aumenta el 19%, el absentismo se reduce el 30% y el compromiso del empleado con la empresa se multiplica por cinco comparado con entornos rígidos. Pero para conseguir esto hay que tener supervisores formados en saber dirigir la flexibilidad.

¿Conciliación es flexibilidad? En gran medida. Conciliar también es más fácil si te pagan más, porque puedes tener ayuda en casa. Pero lo que más quiere la gente

es flexibilidad en tiempo y en espacio: posibilidad de dos horas para entrar y salir, tiempos a jornada parcial, mañanas o tardes que puedas trabajar desde casa...

¿La jornada parcial no tiene trampa?

Formar a los supervisores sirve para evitar eso. Hay mujeres que piden jornada parcial porque quieren estar en su casa, pero están negociando mal, porque lo que realmente necesitan es flexibilidad de espacio y tiempo para hacer lo mismo en distintas horas y diferentes lugares.