

En plena vorágine de la crisis, Nuria Chinchilla nos da recomendaciones tan humanas como seguir el ritmo que nos marca el sol o tomar las riendas de nuestras prioridades. También antropocéntricos han de ser, en su opinión, los criterios que guíen a las empresas.

■ **Es un referente en materia de conciliación de la vida laboral y personal. ¿Cómo empezó a interesarse por este mundo?**

Hice el máster en el IESE y me convertí en profesora. No quería dedicarme al tema de la mujer, pero en 1994 tiene lugar la Cuarta Conferencia de la Mujer en China y organizamos un seminario en el que mi mentor, el profesor Juan Antonio Pérez López, ofrece varias conferencias magistrales. En 1996 muere este profesor y se me cae la venda de los ojos. Descubro mi misión profesional: si no me metía en el tema, nadie más lo haría. Me fui emocionando al darme cuenta de que hay una labor inmensa por hacer, que es una cuestión cultural que lleva décadas.

■ **El 70% de las directivas españolas considera que España se encuentra "a la cola" de Europa en materia de conciliación. ¿Está de acuerdo?**

Sí, tiene mucho que ver con los horarios y con el estilo directivo, que es muy rígido, antiguo y jerárquico.

■ **¿Cómo afectan los horarios?**

Tenemos el mismo horario que Polonia. No vamos al ritmo del sol y eso nos afecta muchísimo. Si siguiéramos el llamado ritmo circadiano, no haría falta desayunar a media mañana y al salir del trabajo nos iríamos a cenar a casa como en el resto de Europa. Para cualquier cambio hace falta voluntad política y empresarial, sobre todo política. Bastaría con que el 31 de marzo no hubiéramos cambiado al horario de primavera/verano. Es mentira que ahorremos energía con la hora de Polonia. Otra medida sería adelantar una hora la comida en las empresas y limitar esta pausa a 45 ó 60 minutos. En tercer lugar, sería interesante adelantar una hora el comienzo de los telediarios. Estas medidas nos ayudarían a acabar con las larguísimas jornadas sin sentido que nos llevan a la no-conciliación.



Nuria Chinchilla
Profesora del IESE

“Hay que repensar la en
la p

■ **Desde la Administración se aprobó la Ley Orgánica 3/2007, la Ley de Igualdad. ¿Qué balance hace de su implantación?**

La ley tenía buena voluntad pero no sé si ha sido lo ideal. La patronal no quiso estar en las reuniones y al final no ha sido una ley aplicable 100%, sobre todo en empresas pequeñas. Y en las grandes, hace cumplir con una serie de requisitos formales pero eso difícilmente cambia las culturas. De hecho, acaba rigidificando la flexibilidad.

■ **¿Ha afectado la crisis a la flexibilidad?**

Las empresas que llevan tiempo siendo flexibles, y apoyan que la gente tenga vida después del trabajo, están saliendo mejor paradas en la crisis porque han



mpresa española para "persona del siglo XXI"

generado un ambiente de confianza. La empresa ahorra costes y las familias logran la flexibilidad que necesitaban. En cambio, otras más rígidas han tardado más en introducir cambios y están peor preparadas para el futuro.

■ ¿Cuáles serían los beneficios para la sociedad de seguir avanzando en la conciliación de la vida personal y profesional de las personas?

Cada uno de nosotros estamos en el centro de un triángulo. Los vértices son la familia, la empresa y la sociedad. Nuestras decisiones nos mejoran o deterioran como miembros de cada uno de esos grupos. La conciliación nos convierte en personas más equilibradas, que dan lugar a familias más fuertes, que a su vez derivan en empresas

más productivas y sociedades más sostenibles. De eso depende que haya más capital humano y social, es decir, que existan relaciones sanas, duraderas y de confianza. La confianza ni se compra ni se vende, pero sin ella no hay mercado.

■ ¿Cuál es el reto?

Hay que repensar la empresa española para la persona del siglo XXI. Es condición *sine qua non* para salir de la crisis. La jerarquía conlleva dirigir por presentismo, es decir, calentar silla. Lo interesante sería pasar a un paradigma de dirección por objetivos. Según las investigaciones del IESE, cuando el supervisor es flexible, la productividad de la persona crece exponencialmente, se reduce el absentismo, la siniestralidad y la rotación voluntaria; la gente incrementa su compromiso, su satisfacción, su creatividad...

"Las empresas que llevan tiempo siendo flexibles están saliendo mejor paradas en la crisis porque han generado un ambiente de confianza y reaccionan más rápido"

■ ¿Podría poner algún ejemplo de buenas prácticas que se estén desarrollando en la actualidad dentro de España?

Hay varios casos paradigmáticos: Iberdrola, a la que ayudamos desde la asesoría para cambiar de unas jornadas interminables a empezar entre 7 y 7.30 y acabar entre 15 y 15.30; ha sido un cambio espectacular. ¿Otras? Randstad, Ikea, ISS, Intercom, GAES...

■ Y en escenarios internacionales, ¿qué sociedad podría servirnos como modelo?

Francia. Lo tenemos al lado y no le hacemos ni caso. Es un buen ejemplo de qué han hecho los gobiernos para apoyar a la familia, realidad imprescindible que no tiene color político. Ayudas a las madres, cheques de servicio universal con los que todo el mundo gana porque desgrava, el servicio sale más

“Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal”



Autoras: Nuria Chinchilla y Maruja Moragas
Editorial: Ariel

A la pregunta “¿es posible conciliar la vida profesional, familiar y personal?”, las autoras responden proponiendo una relación madura entre la empresa y los trabajadores, en la que los empleados conocen sus competencias y necesidades y las priorizan, y las empresas, encarnadas en sus directivos y mandos intermedios, consiguen a través de la flexibilidad una mayor responsabilidad y, por lo tanto, mejores resultados.



barato, garantiza la preparación de los profesionales y saca a la luz yacimientos de empleo que estaban en negro.

■ **La Comisión Europea está tramitando la norma elaborada por Viviane Reding, de cuyo grupo forma parte, para imponer una cuota femenina del 40% en los Consejos de Administración de las grandes empresas en 2020. ¿Qué opina de esta norma?**

Estoy en desacuerdo con la cuota, habría que hablar de objetivos-tendencia. En lugar de ser un *must* debería ser un *más-te-vale*, porque tiene que entenderse con visión de negocio como condición para una mayor eficacia, dadas las sinergias de la complementariedad hombre-mujer. Los países tienen diferentes culturas y etapas. En España hemos pasado de un 2% de mujeres en los consejos directivos en 2002 a un 13% en 2012. Estamos haciéndolo bien y hay que evitar el efecto *boomerang*.

■ **En el entorno empresarial, ¿cómo podemos contribuir cada uno de nosotros, seamos hombres o mujeres, directivos o trabajadores de base, a construir esa realidad?**

Hay que conocer mejor las competencias de cada uno, descubrir nuestra misión personal, priorizar y llevar una buena agenda. Las empresas están dirigidas por personas y ellos también tienen que hacer un esfuerzo por entender que lo primero que tienen que dirigir es su propia vida. Hay que educar a la gente para que sepa autodirigirse y poner límites.

También hay que tener en cuenta que hombres y mujeres somos corresponsables de una pyme llamada familia. Sin eso, tampoco podrá haber conciliación, porque la conciliación es cosa de dos o más. Tenemos que ser corresponsables.

■ **Ayúdenos a imaginar el escenario futuro, ¿cómo espera que evolucione la conciliación de la vida personal y profesional de los españoles?**

El futuro va a ser mucho más flexible porque no queda más remedio. Las personas vamos a trabajar en las empresas más como socios, no del capital, pero sí del conocimiento. Las mejores empresas no están siguiendo un paradigma mecanicista ni psicologista, sino antropológico, a la medida del hombre y la mujer de hoy. Se juegan su futuro: que la gente que vale se quede en el proyecto, fiel a la misión empresarial, o que se marche a la empresa de enfrente.