



# Si concilia el jefe concilias tú

Los empleados más satisfechos sobre la compatibilidad con la vida personal son los que responden ante directivos con familia ● Concentrar la jornada es la medida más efectiva: mejora la productividad y ahorra gastos a la empresa

JOAQUINA PRADES

Una eficaz funcionaria de base, de 35 años, se encontró frente a un ministro que le ofrecía una inmejorable plataforma para el éxito laboral: una dirección general en el ministerio, de esas que trazan una línea ascendente hacia la cúspide de la Administración. La mujer dijo no. El ministro se quedó estupefacto. "Tengo dos hijos pequeños, si acepto el cargo apenas les veré y eso será malo para ellos y para mí". Nunca había escuchado una respuesta semejante en los ascensos ofertados a trabajadores varones. El ministro se llamaba Jordi Sevilla, era titular de Administraciones Públicas en 2004, y fue el primero en aplicar el Plan Concilia un año después. La conciliación entre vida laboral y familiar —en definitiva, la racionalización de los horarios— está penetrando lentamente en la cultura tradicional de la empresa española, la que se basa en el razonamiento de pasar muchas horas en el trabajo con el convencimiento de que es lo mejor para la empresa. Los empleados más satisfechos, sin embargo, son aquellos cuyo jefe o jefa tienen hijos y concilian, elemento imprescindible para que a su vez puedan conciliar ellos, según una encuesta de la escuela de negocios de la Universidad de Navarra IESE hecha pública ayer.

¿Se está desmoronando el mito de que un horario interminable garantiza prestigio en la empresa y mayores posibilidades de promoción? ¿O se trata por el contrario de jefes poco eficaces que solo consiguen la insatisfacción de la plantilla? ¿Y qué ocurre con los niños, obligados a estar solos en casa o a cargo de cuidadoras?

La encuesta añade que los empleados de hoy en día perciben como un grave contratiempo tener que sufrir a un jefe a la vieja usanza, el que exige presencia constante, solo vive para trabajar y no concibe que los demás no hagan lo mismo. "Este tipo de mandos se cobra dos víctimas: las mujeres y los niños", asegura Ignacio Buqueras, presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (Arhoe). Las mujeres, comenta, porque andan siempre estresadas al no rendir en el trabajo como lo hacían antes de tener hijos; y los niños porque no reciben la atención adecuada el tiempo que aconseja el sentido común.

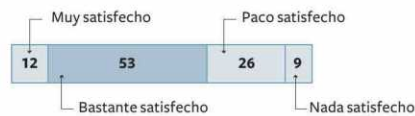
Según Buqueras, el perfil del

## La difícil conciliación entre familia y trabajo

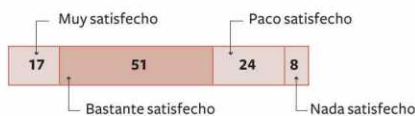
### ■ CON INDEPENDENCIA DEL SEXO Y DE LA EDAD DEL SUBORDINADO

Satisfacción con el equilibrio entre la vida profesional y personal (en %)

#### ■ HOMBRE (sexo del jefe)



#### ■ MUJER (sexo del jefe)



### ■ EMPLEADOS SIN INTENCIÓN DE CAMBIAR DE EMPRESA

Grado de satisfacción (en %)



### ■ LA SATISFACCIÓN CON EL EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

Satisfacción con la situación profesional en general (por todo tipo de profesión) (en %)

	Profesión					
	Operario	Servicio/Venta	Administrativo	Mando intermedio	Ejecutivo/Ingeniero	Dirigente/Alto ejecutivo
Muy satisfecho	13	10	18	8	17	14
Bastante satisfecho	56	48	53	54	47	43
Poco satisfecho	23	28	22	29	27	29
Nada satisfecho	9	14	6	9	9	14

### ■ CORRELACIÓN ENTRE EL SEXO DEL SUPERVISOR Y LA SATISFACCIÓN ENTRE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

Subordinados entre 18-50 y + años (en %)

	18-24		25-29		30-34		35-39		40-49		50 o + años	
	Jefe	Jefa	Jefe	Jefa	Jefe	Jefa	Jefe	Jefa	Jefe	Jefa	Jefe	Jefa
	Muy satisfecho	11	-	10	17	16	17	10	15	16	20	9
Bastante satisfecho	50	73	55	40	51	49	52	54	51	48	56	65
Poco satisfecho	22	18	26	37	25	22	27	23	25	23	27	14
Nada satisfecho	17	9	9	6	8	10	10	8	8	10	7	5

Fuente: Barómetro de Conciliación Edenred-IESE.

EL PAÍS

**El mando que solo vive para trabajar es un problema para los empleados**

**"Es voluntarioso y desorganizado", dice Buqueras de los jefes al viejo estilo**

jefe no conciliador responde, en líneas generales, a un varón, mayor de 50 años, sin hijos o con una esposa que se los cuida casi en exclusiva, desorganizado, voluntarioso, aferrado a la idea de que todas las horas son pocas para rematar un buen trabajo, y con las prioridades vitales equivocadas. "Bien visto en España, mal visto en Europa", apostilla. Muchos no son conscientes de los problemas que generan a su alrededor, pero basta con echar un vistazo aleatorio a los testimonios de los casi 8.000 fir-

mantes del Manifiesto por un Horario Racional —que Arhoe tiene previsto remitir al Congreso— para ver la desazón de muchas mujeres: "Nuestros hijos sufren y nuestra salud se resiente... Además, no permite subir la natalidad ya que si no tenemos tiempo con un niño como lo vamos a tener con dos... Por favor, se ha de hacer algo, en serio..." (Cantabria). "Soy farmacéutica, tengo dos hijos pequeños, les veo un poco a partir de las 8.30 de la tarde. Mi horario es el oficial" (Valladolid). "Están obligando a los niños a crecer solos, sin hermanos ¡ayúdenlos!" (Madrid). "Estamos creando la generación de los hijos sin tiempo. Lo pagaremos caro, ellos y nosotros" (Ciudad Real).

Desde Valencia, dos mujeres se las ingenieron para conciliar a medias (y también cobrar la mitad): "Deberían beneficiar a las empresas cuando aceptan un caso como el mío personal: en la oficina donde trabajo solo hay un puesto de administrativa, que ocupaba mi compañera, hasta que se quedó embarazada y

**Tres ejecutivas de éxito ayudaron al exministro Sevilla con el Plan Concilia**

**El proyecto de regulación del teletrabajo duerme el sueño de los justos**

yo hice su sustitución por maternidad. Al volver ella planteó que podíamos partitarnos cuatro horas cada una para completar el horario de oficina y así poder atender mejor a nuestros hijos pequeños. Así estamos ya siete años... pero no podemos estar siempre así porque pelagra nuestra cotización y nuestra pensión de jubilación. Una de las dos se tendrá que buscar otro trabajo".

La lista de quejas es interminable, y no solo de padres y madres angustiados. Hay muchos firmantes que no tienen descen-

dencia y reivindican su derecho al tiempo libre, ir al cine, leer, ver a los amigos, pasear, descansar...

Buqueras es optimista: "A pesar de todo, las cosas están cambiando a mejor. Hace apenas dos semanas el Gobierno de Castilla-La Mancha decidió cerrar las instalaciones administrativas a las cinco de la tarde. Lo mismo hizo en septiembre el alcalde de Madrid. Y ha aumentado la productividad de los funcionarios municipales y se han ahorrado gastos".

El posible que en la función pública sea más sencillo buscar la conciliación que en la empresa privada, y más en tiempos de crisis, donde pueden resurgir empresarios tentados de prolongar el horario de trabajadores con un ERE pendiendo sobre sus cabezas. Pero en Iberdrola se impuso el horario de 7.30 a 15.30 —con media hora flexible a la entrada o a la salida— en noviembre de 2007, y desde entonces jefes y empleados respaldan la experiencia. Amparo Moraleda presidió la multinacional privada IBM y estableció las tres de la tarde como hora de salida para todos y también las mejoras fueron notables. A los beneficios en recursos humanos se sumó el ahorro en determinadas partidas. Bajó la factura de luz, agua, calefacción, aire acondicionado, ordenadores, vigilantes jurados...

Amparo Moraleda fue una de las tres altas ejecutivas a quienes recurrió el recién nombrado ministro Jordi Sevilla en 2004 para redactar el Plan Concilia, ya que las tres lo habían aplicado en sus empresas. Las otras eran Ana Patricia Botín (Banesto) y Rosa García (entonces consejera delegada de Microsoft España).

Sevilla vivió de forma forzada una conciliación un tanto insólita en un hombre a comienzos de la década. Fue cuando llegaron a España sus dos últimos hijos adoptados, dos hermanos, y él no tenía un minuto libre. Habló con José Luis Rodríguez Zapatero —"que por aquel entonces era un padrazo", recuerda— y le planteó que las criaturas necesitaban una parte generosa de su tiempo. "Me entendió enseguida, y me eximió durante un tiempo algunas tareas parlamentarias y de la obligación de estar presente en las votaciones".

Fue, por acuerdo con su jefe y por la vía de los hechos consumados, el primer diputado que se acogió a un permiso de paternidad en un tiempo en el que no existía aún en la legislación. Lle-



### Gana la jefa-madre

Esta es la radiografía que arroja el estudio realizado por Edenred y la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra IESE sobre la conciliación entre vida profesional y personal.

► Hasta los 34 años, a los trabajadores les resulta indiferente para conciliar que su jefe sea hombre o mujer.

► Entre los 35 y los 49 años, los subordinados se muestran más satisfechos con el equilibrio entre la vida profesional y personal cuando su superior es una mujer.

► Existe una gran diferencia en el equilibrio entre la vida profesional y personal con un jefe o una jefa a partir de los 50 años, en favor de las jefas.

► Las mujeres perciben un mayor reconocimiento profesional si tienen jefa.

► En el caso de subordinados con hijos, están muy satisfechos con el equilibrio trabajo-vida con una jefa con descendencia y muy pocos lo están con un jefe que no la tiene.

► El mayor grado de insatisfacción de los trabajadores sobre la posibilidad de conciliar vida personal y profesional se da cuando el jefe no tiene hijos.

► Los hombres están menos contentos con las jefas, y entre las subordinadas ocurre lo contrario.

gó en 2006 con la ley de Igualdad. El Plan Concilia se resume en cerrar las dependencias a las seis de la tarde, más flexibilidad en los horarios, no fijar reuniones después de las tres y facilitar permisos en caso de enfermedad de los hijos o de los padres. Se logró reducir el absentismo, mejoró el ambiente laboral y se ahorraron gastos.

Jordi Sevilla recuerda que al principio no todos acogieron bien la propuesta. "Hubo funcionarios de edad algo avanzada que me comentaban con sincera contrariedad: ¿Y qué hago yo a las seis de la tarde? ¿Adónde voy? Supongo que acabarían acostumbrándose y quién sabe si mejorando sus vidas".

El siguiente paso en la conciliación lo dio este ministro pionero cuando intentó implantar el teletrabajo. "El proyecto estaba listo y contaba con el apoyo de los sindicatos. Pero me cesaron una semana antes de la fecha prevista para su aprobación y nunca más se supo".