

Nuria Chinchilla

«Hay que guardar tiempos para que haya familia, para construir la familia»

José Luis Palacios

A esta profesora de la Escuela de Negocios IESE le gusta que la gente sepa que también está casada y es madre. Forma a ejecutivos y empresarios y asesora a empresas para que ayuden a sus empleados a conciliar la vida laboral y personal. Sus investigaciones y conferencias la han convertido en una de las expertas más solicitadas de nuestro país.

—¿Cómo y por qué nació su interés por la empresa familiarmente responsable y la conciliación entre trabajo y vida personal?

—Día tras días iba viendo en las sesiones que impartía a directivos y empresarios que había mucha gente con vidas profesionales de éxito pero con vidas familiares rotas. Pensé que si estaba pasando a esos niveles pasaría en otros. Empecé a investigar cuáles eran los problemas para conciliar vida profesional y familiar; y luego acuñé el término «empresas familiarmente responsables». En EE.UU. hablaban de «family friendly companies», empresa amable con la familia; me parecía que era poco real en una situación sangrienta en la que una tiene mucho poder, la empresa, y otro, menos, el empleado. De esto hace ya diez años, justo con la primera ley que se hizo en este país sobre la conciliación de la vida laboral y familiar.

—Desde entonces, ¿hemos avanzado algo en España?

—Hemos logrado que todo el mundo hable de este tema, incluso en las campañas políticas. Ahora al menos, la sensibilización existe, se ha identi-



ficado el problema y hay empresas que están haciendo muchas cosas. Hemos dado a conocer que hay empresas sistemáticamente contaminantes del entorno en el que viven y que en lugar de enriquecerlo, lo intoxican, porque no permiten que sus empleados puedan ser madres y padres de familia o ejercer su responsabilidad como hijos de padres dependientes. Pero también es verdad que cada vez hay más empresas que son mucho más flexibles, que hay una ley y que los empresarios van conciencián-

dose de que esto es necesario para atraer y fidelizar más talentos.

—¿El tejido empresarial español, con presencia mayoritaria de las PYMES es un obstáculo para lograr la conciliación?

—Nuestros estudios demuestran que también hay PYMES familiarmente responsables. A veces hemos confundido el ser empresas familiarmente responsables con dar cosas a la gente, pagarles seguros, pensiones, servicios..., que a veces las PYMES no pueden asumir,

cuando lo que importa es la parte de la flexibilidad de horarios y espacios, los tiempos parciales, tener en cuenta lo necesario para hacer que en una etapa de la vida pueda haber conciliación. No tiene que ver con el tamaño, sino con la visión de lo que es una empresa, hay empresarios mecanicistas, que se han quedado en el siglo XIX y sólo les importan los resultados a corto plazo y otros que tienen una visión más humana de la realidad y por eso más completa, que entienden que la empresa es un organismo vivo, formado por personas que tienen muchos otros intereses y responsabilidades fuera de la empresa y por tanto hay que equilibrarlos y armonizarlos. Si no, el empleado no va a estar en su mejor momento ni va a dar el máximo cuando la empresa lo necesite.



—¿Para el empresario y el trabajador significa lo mismo flexibilidad?

—Por eso se habla de «flexiseguridad», para que se entienda que no es echar a la gente cuando quiero, sino que hablamos de tiempos y de espacios, de flexibilidad de entrada y de salida de las empresas —es lo que más ayuda a las familias a conciliar y tiene que ver con reorganización interna de la compañía, lo que no tiene que tener más coste—. Cuando realmente se trabaja por objetivos y con tiempos flexibles resulta muy interesante. Claro que la flexibilidad que se le pide a

la empresa para que uno pueda conciliar, también se la debe dar el trabajador a la empresa cuando ésta lo necesita. Se trata de un tema de consenso para que sea lo mejor para todas las partes.

Tendríamos que ir dando el paso hacia trabajar con personas únicas e irrepetibles. Basta de igualitarismos que no existen: no es igual la circunstancia familiar, personal..., y por tanto hay que ayudar a que cada persona encuentre su modo de conciliar. Es verdad que las estructuras son rígidas, pero lo peor son las mentes rígidas.

«Las empresas familiarmente responsables deberían tener más puntos en los concursos públicos, porque son las empresas que enriquecen y que interesan al Estado para el desarrollo de capital humano»

—¿Están los sindicatos preparados para defender la conciliación?

—Tendrían que empezar por convertirse ellos mismos en instituciones familiarmente responsables y dar la entrada a mujeres, que sean madres, en la dirección. En todo este tema tienen un larguísimo trayecto que recorrer porque es un mundo de hombres, pensado y creado por y para hombres. Así pasa que, en las negociaciones, se quedan siempre en el dinero en lugar de pensar en otras cosas que son importantes para las dos partes. A lo mejor se plantean la conciliación, como un cromó que hay que quemar en el primer momento pero no se toma en serio, quizás porque no han sentido la necesidad de conciliar, la mayoría son hombres mayores cuyas mujeres se quedaron en casa.

—¿Cómo valora la Ley de Igualdad y qué limitaciones le parecen más graves?

—Es una ley ideológica que se llama de igualdad cuando en realidad debería llamarse de Conciliación Segunda Parte. Han introducido temas que ya estaban, en su gran mayoría, en el Estatuto de los Trabajadores y los Convenios. Lo han juntado todo y ha servido para sensibilizar más de la necesidad de dar iguales oportunidades a todos y tratar justamente a las trabajadoras, de abordar el acoso sexual...

Hay una parte negativa. En lugar de trabajar en incentivar el cambio cultural y en el modo de hacer y tomar decisiones en las empresas, sólo se sanciona. Si exiges mucho y no das nada, pues no llegarás muy lejos y en algunos casos estarás pidiendo lo imposible. Habría que haber incentivado el cambio. Por ejemplo, las empresas que sean familiarmente responsables



«La Iglesia tendría que animar a la gente a ser responsable de su propia vida, pero también a ser agente de cambio en el mundo, tanto a nivel familiar como profesional»

deberían tener más puntos en los concursos públicos, porque son las empresas que enriquecen, que no son tóxicas, que interesan al Estado para el desarrollo de capital humano, de la economía, de la sociedad... Con el tiempo, debería ser una exigencia definitiva: o se tienen esas características o no se puede contratar o trabajar para las administraciones públicas.

El hecho de poner consejeras en los Consejos de Administraciones es empezar la casa por el tejado, eso no cambia nada el día a día de la empresa. Lo que hay que hacer es preguntarse por qué no llegan al Comité Directivo, que es quien marca la marcha de la empresa. Y no llegan en gran medida, porque no pueden conciliar. Hay un techo, no ya de cristal, sino de cemento que se auto imponen muchas mujeres. Dicen no querer promocionar porque no están dispuestas a perder su vida familiar por el camino.

—Usted ha hablado de que la sociedad civil debe organizarse y trabajar para introducir los cambios que la crisis ha revelado como necesarios. Pero, ¿se puede fortalecer la socie-

dad civil mientras las empresas sean quienes impongan los ritmos de vida y las prioridades?

—Por eso existe la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles, a la que también pertenezco. Aquí estamos fuera de lo que sería un horario razonable. Si no lo hacemos todos de golpe es casi imposible que eso suceda. Otra cosa que ayudaría es ajustarnos al meridiano que nos toca, el de Greenwich que es el que pasa por nuestro país y tener la misma hora de Londres, de Marruecos, de Canarias y no el de Polonia, que es el que tenemos ahora. Nos habíamos propuesto conseguirlo en el 2010. Se hacen muchos actos pero lo que hace falta es la implicación del gobierno.

—En cambio, las Grandes Superficies cada vez abren más horas y más días al año...

—Me parece una vuelta al pasado, una pérdida de derechos que se habían conseguido y que por una visión materialista y consumista de la vida nos lleva a un absurdo. No es verdad que haya que abrir los domingos porque la gente trabaja durante la semana y no puede comprar; y además es un sofis-

ma, una manera de no querer entender que hay que guardar esos tiempos para que haya familia, para construir.

—¿Echa de menos una implicación mayor de la Iglesia en estos asuntos?

—Supongo que los sacerdotes tienen ya suficiente con esforzarse porque sus parroquianos sean buena gente y buenos católicos. Es cierto que a la hora de formar, por ejemplo, a los nuevos matrimonios, deberíamos enseñarles cosas de éstas para que no sólo reaccionen a lo que les va pasando. Hay muchas estrategias que pensar para poder conciliar: la primera es ver con quién me caso, evidentemente; luego dónde voy a vivir; y luego en qué empresa voy a trabajar. Nosotros hemos hecho cursos de conciliación en alguna parroquia y ayuda. Tal vez en este sentido la Iglesia podría hacer más. La Iglesia, además de impartir sacramentos, nos va formando a través de la palabra y tendría que animar a la gente a ser responsable de su propia vida, pero también a ser agente de cambio en el mundo, tanto a nivel familiar como profesional.

—¿Cómo será la empresa en el futuro, serán de verdad familiarmente responsables, conciliarán?

—Hoy en día o lo haces o no te llevas a los mejores. Estoy en una Escuela de Dirección de Empresas y he visto cómo en los últimos diez años las cosas han cambiado mucho y la gente piensa hoy mucho dónde ir. Muchos dicen que no quieren ser como sus padres que machacaron su vida y no tuvieron tiempo para ellos. Vamos a ver cómo hacemos para tener tiempo para nosotros, y no sólo tiempo, sino energía, para desarrollar nuestra propia vida. Las empresas cada vez están más concienciadas y ayudamos a muchas a desarrollar lo que es mejor en cada caso. Hemos subido el porcentaje de empresas que ya son así. Evidentemente nos gustaría que fuera más rápido, pero está claro que vamos a más. ■