

Entrevista a **Nuria Chinchilla**, profesora del IESE

## “No hablemos de conciliar, sino de integrar trabajo-familia”

Casada, madre y doctora. Nuria Chinchilla es una de nuestras gurús del Liderazgo femenino en la empresa, además de miembro del Consejo Asesor de **MADRID WOMAN'S WEEK**. Es profesora ordinaria del Departamento “Dirección de Personas en las Organizaciones” y fundadora y directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School. Es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra, licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, máster en Economía y Dirección de Empresas y doctora por el IESE. Ha recibido distintos reconocimientos y premios por su aportación a la Dirección de las Mujeres.



1

“Hay que trabajar con personas para que primero descubran su misión personal y, a partir de ahí, la familiar, la profesional, la social...”

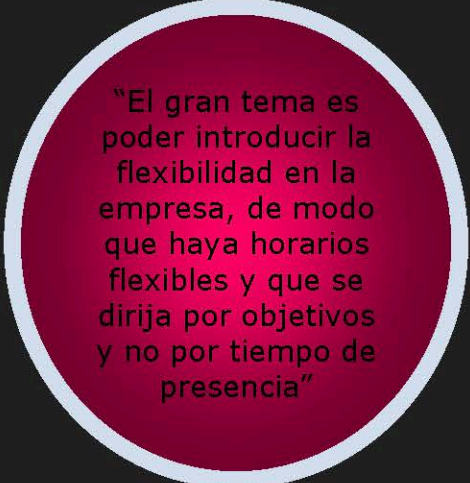
-Nuria, ¿por qué es tan difícil de entender la conciliación?, ¿es un tema cultural?

- Es difícil entenderlo porque se cree que conciliar significa trabajar menos horas. Hay que cambiar la palabra, ya no hablemos de conciliar, sino de integrar trabajo-familia. No verlo como enemigos uno del otro que están luchando todo el tiempo; sino como una realidad que es una sola, que es la vida nuestra que se va desarrollando en distintos ámbitos: el personal, familiar, el profesional, el social... Empezamos a mirarlo de esta manera. Hay que trabajar con personas para que primero descubran su misión personal y, a partir de ahí, la familiar, la profesional, la social... y ahí empezarán a conciliar consigo mismos para empezar a conciliar o integrar con la realidad de su empresa, de su familia o con la sociedad. Empezamos a formar a la gente. Es tan difícil de entender la conciliación porque intentamos que

la empresa sea flexible; pero no hacemos que las personas sean realistas y, al tiempo, responsables y corresponsables.

- En este sentido, ¿qué pueden hacer las empresas para crear condiciones que le permitan al empleado tener más tiempo para la familia?

- Más que pasar más tiempo con la familia, es pasar el tiempo que es relevante. Muchas veces consiste en poder llevar el niño al colegio, o poder estar cuando hace los deberes. Esto no quiere decir trabajar menos, sino trabajar de un modo más flexible. El gran tema es introducir la flexibilidad en la empresa, de modo que haya horarios flexibles y que se dirija por objetivos y no por tiempo de presencia. Es el gran cambio que están disfrutando algunas empresas y que conlleva bastantes resultados positivos: mejora del nivel de absentismo, menos niveles de siniestralidad, más capacidad de compromiso...



“El gran tema es poder introducir la flexibilidad en la empresa, de modo que haya horarios flexibles y que se dirija por objetivos y no por tiempo de presencia”

- ¿Por qué la flexibilización se vuelve importante en tiempos de crisis?

- La flexibilización es importante siempre; pero más en tiempos de crisis, porque tienes que ser más capaz de reaccionar a un mercado más duro. Algunas empresas están reaccionando al revés, se vuelven más rígidas e intentan ser todavía más máquinas. Pero las más inteligentes están siendo flexibles y están aprovechando estas situaciones para hacerse no sólo más flexibles, sino también más responsables familiarmente; porque no está reñido el ser más flexible con el ser más productivo y, al tiempo, más familiarmente responsable. Algunas empresas lo están haciendo ahora porque se dan cuenta que ahorran costes de luz, de personal, hay gente que quiere tiempos parciales que antes no se los daban y ahora sí. Al final, te das cuenta que los intereses de una y otra parte, cuando se hablan las cosas, salen ganando ambas si se flexibiliza.

- ¿Es posible flexibilizar el trabajo sin ser precario?

-Sí, claro. Es lo que están haciendo muchas empresas actualmente, que están flexibilizando horarios de entrada y salida, teniendo franjas horarias en los que todo el mundo tiene que estar, pero a lo mejor son 3 ó 4 horas al día en las que tienen que coincidir por si hay reuniones. Esto es una flexibilidad para nada precaria. Son unos contratos buenísimos y encima con la tranquilidad de poder trabajar desde casa, desde el hotel u otro lugar. Yo creo que no hay que engañarse ahí, diciendo que flexibilidad es igual a contrato precario. Porque es la flexibilidad en el mercado laboral, pero no de horarios.

- Usted es una activa promotora del concepto “empresa familiarmente responsable”. ¿Podría explicar qué prácticas marcan el perfil de este tipo de organización?

- A parte de promotora, soy la que inventó el término. Este terminó lo desarrollé en el IESE, con las investigaciones que hicimos. La empresa familiarmente responsable es la que, de entrada, tiene claro que las personas que allí trabajan tienen vida después del trabajo y les va a facilitar -si ellas quieren- poder tener esa vida dentro del trabajo, porque tienen dependientes, hijos o padres. Son empresas que tienen políticas de flexibilidad en los horarios, en las jornadas, también en los espacios. Tienen una cultura y un entorno que realmente ayuda. Tienen, por ejemplo, las políticas de las instituciones, de los que toman baja por maternidad o paternidad. También, una cultura en la que está bien visto no marcharse tarde, sino marcharse a una hora adecuada, que promocionan a las personas que van por objetivos y no por presencia. Por otra parte, son empresas que tienen un plan para ayudar a que todo esto tire hacia adelante, o sea, que miden como se están aplicando las políticas, y donde tienen departamentos donde no hay flexibilidad suficiente y donde se está dando bien. Algunas de ellas incluso están midiendo esa competencia en los directivos, de hasta qué punto están facilitando la conciliación de sus subordinados.

**- Hagamos balance. ¿Hemos progresado desde que se aprobó la Ley de Igualdad?**

- A mí me gusta hablar desde el año 99, en el que se aprobó la primera ley de conciliación. Desde luego hubo un cambio, porque antes no había nada. Y de ahí a todo lo que hemos hecho con investigaciones y ayuda a las empresas para mejorar... La verdad que la sensibilización del mercado ha sido espectacular. Luego ha venido una Ley de Igualdad, que de hecho es una ley de conciliación dos, más que de igualdad, que quizá está hecha por sindicatos y ONG's que por empresarios y eso se está notando porque es más un bumerán para mujeres que otra cosa. Está cargando demasiado sobre los hombros de las empresas en lugar de ayudarles a las que lo hacen medianamente bien, como nosotros queríamos. Es un concurso público para los que lo hacen bien en lugar de sancionar a los que lo hacen mal porque estamos viendo que hecha la ley, hecha la trampa. Se sanciona, pero las empresas prefieren pagar la multa y sacarse de encima a la embarazada. Yo estoy viendo cada vez más casos de discriminación por causas de maternidad o, incluso, de maternidad potencial porque alguien que dice que se va a casar, ya no la contratan. Entonces, creo que esto tiene que ver con esta ley, que tenía muy buenas intenciones y que hay una parte que es buena y era necesaria, que es la falta de justicia en algunas ocasiones como el acoso sexual, pero ya estaban otras leyes, no hacía falta una nueva ley para eso. Lo que hacía falta era sensibilizar más a la sociedad en estos términos.



**- ¿Mejoran las cosas con la nueva Ley de Igualdad?**

- Con la nueva ley de igualdad lo estamos intentando. Vamos hacia las cuotas, que no son la solución, es un bumerán de nuevo. Estamos trabajando con una mujer objeto, con una mujer número. Lo que hay que hacer es trabajar con personas únicas e irrepetibles, sean hombres o mujeres. Lo importante es que a cada una de ellas,

porque somos diferentes, nos traten de modo diferente y flexible para que podamos tener vida después del trabajo.

- ¿Es una cuestión de leyes o de costumbres?

- Creo que tenemos que ir más allá de la ley y desarrollar más las culturas de las empresas. Puedo decir que hay bastantes que lo hacen mejor que hace diez años, porque el mercado lo pide, es un tema estratégico, es un tema de atraer y fidelizar el mejor talento y eso es puramente de eficacia. No puede ser que haya fuga de talento cuando una mujer de 35 años empieza a quedarse embarazada porque es un capital específico de las empresas y es muy costoso perderlo.



*Nuria Chinchilla*  
*Profesora y Directora del Centro*  
*Internacional Trabajo y Familia*  
*del IESE Business School*