

# Conciliar es posible

**Las medidas de conciliación, el equilibrio entre trabajo y familia, es rentable y ayuda a retener a los profesionales. Pero el empresariado español, muy masculinizado, aún no ve sus ventajas. Son las mujeres, sobre todo las directivas, quienes las evidencian**

BELÉN CEBRIÁN. EL PAIS SEMANAL - 07-05-2006

Ana Irusta, alta ejecutiva de banca, puede considerarse afortunada. Está a punto de tener su primer hijo, una niña que llegará al seno de una familia joven en la que, como en tantas otras, ambos cónyuges trabajan fuera de casa gran parte del día. Y sin embargo, Ana no está agobiada. Ve clara la posibilidad de compatibilizar su nueva condición de madre con la responsabilidad de su cargo. Es verdad que juega con ventaja, porque es responsable del Programa de Conciliación y Diversidad de Banesto, una de las escasísimas empresas españolas preocupadas porque sus empleados puedan conseguir un mejor equilibrio entre su vida familiar y profesional. Cuando dé a luz, Ana podrá disfrutar de más permisos que los legalmente establecidos, reducir su jornada, trabajar en casa o pedir una excedencia con la tranquilidad de saber que volverá a ocupar su cargo. Un lujo que casi ninguna empresa pone a disposición de sus trabajadores, que muy pocas mujeres alcanzan y que aún menos hombres ambicionan. Y todo, pese a haberse demostrado que la política de conciliación es una eficaz herramienta de gestión para las empresas que quieran retener a los mejores profesionales.

La maternidad le será más fácil a Irusta que a la mayoría de las trabajadoras españolas, ocupen el cargo que ocupen. Y es que la conciliación laboral –ya no entre empleo y familia, sino entre trabajo y vida personal– es la asignatura pendiente de la sociedad española, acostumbrada a unas largas jornadas laborales que las generaciones jóvenes empiezan a cuestionar. Las últimas promociones del IESE ya han desterrado el salario como el factor principal para obtener un empleo y valoran mucho más otros aspectos como las condiciones de trabajo o la disponibilidad del tiempo, y son las mujeres, especialmente las comprendidas entre 25 y 35 años, las que están poniendo pegos. “No quieren llevar el mismo tipo de vida que sus madres, que también trabajaron”, dice Consuelo León, investigadora de la Escuela de Negocios y coautora de *La ambición femenina*. Cómo re-conciliar trabajo y familia. Sus madres, probablemente, formen parte de esa generación de mujeres que en los setenta y ochenta accedió al empleo cualificado y que ha tenido que superar enormes obstáculos para cumplir como madres, hijas, esposas y ejecutivas.

Ellas lucharon por incorporarse a un mundo laboral separado por sexos. La enseñanza era femenina; ingenierías o empresariado, masivamente masculinos. Hoy sus hijas, si tienen el privilegio de un empleo cualificado y una muy buena formación, derivan su lucha a un plano de igualdad diferente. Ya no es tanto el problema de llegar a terreno vedado, lo es ascender por él y superar las barreras que muchos de sus compañeros no sufren, o no quieren ver. Quizá por eso se las llame de cristal, por su invisibilidad, pese a ser tan cotidianas como el cuidado de la casa y la familia.

Hace poco, Isabel Aguilera, recién nombrada directora general de Google para España y Portugal, narra en televisión cómo cuando tenía que ir a Barcelona por trabajo y fallaba la canguro llevaba a su hijo pequeño en el avión y lo dejaba en una guardería en la Ciudad Condal. Lucía, tripulante de cabina, también subió al avión alguna vez a

su hijo por no tener con quién dejarlo, mientras Marta, profesional en un organismo oficial, hace ingeniería doméstica cada mañana para combinar su horario con el de sus tres hijos. Su caso es reflejo de esos 5.000 hogares españoles en los que, según un estudio del IESE, la incompatibilidad de horarios entre trabajo y escuela es la primera causa de conflicto entre el empleo y la familia, sea cual sea el empleo.

*La sociedad está habituada a unas largas jornadas laborales que las nuevas generaciones empiezan a cuestionar*

*El camino de la igualdad no tiene retorno y se recorrerá más fácilmente cuantas más directivas se involucren*

“No tengo problemas económicos, puedo pagar ayuda y dos de mis hijos son ya mayores”, dice Marta, “y aun así he concluido que conciliar familia y trabajo es imposible. Si consigo coordinar los horarios de septiembre a mayo, llega junio y no hay colegio por la tarde, o es fiesta, o alguno se pone malo... No me puedo imaginar qué hacen las mujeres con menos facilidades”.

¿Es imposible la conciliación? Al menos es muy difícil, porque la rápida incorporación de la mujer al mundo del trabajo –más de 2,5 millones en los últimos nueve años– no ha ido acompañada por otros cambios en la organización social. En España es la mujer la que carga con el peso de la casa. Los datos difundidos en marzo por la Oficina de Estadística Europea lo dejan claro: cada española dedica 4 horas y 55 minutos al día a labores domésticas y cuidado de niños y mayores, casi cuatro veces más que los hombres, cuya aportación se centra en cocinar y comprar.

El diferente rol asignado a hombres y mujeres provoca que sean ellas las que más sufren la falta de conciliación. ¿Por qué, si no, cada año 380.000 mujeres, según el INE, abandonan su empleo para ocuparse de la familia, frente a los 14.500 varones que dan ese paso? El equilibrio entre vida familiar y empleo, teóricamente un objetivo para ambos sexos, es en la práctica un asunto mayoritariamente atendido por mujeres. La conciliación, pese a estar en debate tras la proclamación del Plan Concilia y la ley de igualdad, apenas encuentra sitio en el mundo empresarial español, preferentemente masculino.

No parece casualidad que entre las pocas compañías que la han incorporado como una valiosa herramienta para conseguir un mayor compromiso de sus profesionales aparezcan mujeres en la cúpula o a cargo de los recursos humanos. Es el caso de Banesto, pilotado por Ana Patricia Botín, madre de tres hijos y la única presidenta ejecutiva de un gran banco español. Ha hecho de la igualdad una seña de la empresa, ha ampliado el porcentaje de mujeres en plantilla casi 10 puntos y ha nombrado tres directoras territoriales, las primeras en Banesto. “Eso era impensable hace cinco años”, dicen en el banco.

El camino hacia la igualdad es “sin retorno”, según todos los analistas, y se recorrerá más fácilmente cuantas más directivas se involucren en las empresas. Y para ello, en España hacen falta políticas de conciliación. Krista Walochik, consejera delegada de Norman Broadbent, firma especializada en la búsqueda de directivos, cree que hay un estilo de liderazgo femenino derivado, entre otras cosas, de lo eficaz que ha de ser una mujer que llega a la alta dirección en la gestión de su tiempo. “Donde mandan ellas”, dice Consuelo León, “las cosas cambian. Cambia el horario, especialmente el de reuniones y comidas, y cambia el control del gasto interno”. El problema es que la presencia femenina en los consejos de administración es escasa, y la cultura de conciliación en las empresas, casi testimonial.

“Se habla más de lo que se hace porque el alto directivo, en su mayoría masculino, no percibe la necesidad de un cambio”, dice Juan Carlos Olabarrieta, socio de la consultora Towers Perrin. En su opinión, las empresas están implantando medidas de conciliación que quedan en anécdotas porque no van acompañadas del liderazgo necesario para cambiar la cultura de la presencia por la de los resultados. “El mensaje de las empresas tiene que ser el de ‘me interesas como profesional y como persona, me interesa lo que haces’; pero los directivos, sobre todo los de más de 50 años, no han sido educados para enviarlo, sino para ‘el estamos aquí para trabajar’”. Y se da la paradoja de que los españoles tenemos las jornadas de trabajo más largas de Europa y estamos a la cola en productividad. “De nada sirve que la dirección implante una política conciliadora si al empleado que se va antes a casa, su jefe le mira mal”, añade Olabarrieta. “Muchas veces tenemos el enemigo en casa”. Para este consultor, la conciliación sólo será parte de la esencia de la empresa cuando ocurra una de dos: que la dirija un líder que entienda la complejidad del nuevo entorno, el valor de retener talento y ampliar mercados, o que estalle el conflicto, bien porque se resquebraje el entorno familiar, bien por no poder contar con los profesionales adecuados. El hecho de que en este país, durante muchos años, la demanda de empleo superara a la oferta ha permitido a las compañías contar con un amplio abanico de jóvenes formados donde elegir. Pero algunas empresas se están dando cuenta de que, en un mundo tan globalizado, el elemento diferenciador son las personas, encontrar ciertos perfiles, y no soltarlas. Se dice que cuando una empresa pierde un profesional, por la puerta sale un valor igual a dos veces su salario.

“El talento de verdad es escaso”, afirma Walochik. “En Inglaterra hay que buscarlo debajo de las piedras. Y es cuestión de tiempo que aquí pase lo mismo”. Cuando ocurra, muy pocas empresas habrán hecho los deberes. Las que van tirando del carro son algunas grandes empresas, las integradas en sectores tecnológicamente muy avanzados –comunicaciones, financiero y farmacéutico, entre ellos– y las filiales de algunas multinacionales que implantaron hace años la política de conciliación. Como IBM, que en los primeros ochenta contaba ya en España con flexibilidad horaria. Hoy su programa ofrece, incluso, un año sabático percibiendo el 25% del salario y con garantía de reincorporación. Otras medidas, como el teletrabajo, son el pan de cada día: un tercio de los empleados de IBM en el mundo trabaja fuera de la oficina, y quienes lo hacen sienten que su productividad ha subido (el 90% de los casos), y también su motivación, su compromiso y su satisfacción en el trabajo.

“No lo hacemos por moda”, dice Pedro Pastor, director de recursos humanos, “sino por convencimiento de que el uso de las tecnologías permite organizar el trabajo de otra manera y aumentar la productividad. En vísperas de Fallas, yo tenía dos personas de la oficina de Madrid trabajando desde su casa en Valencia. Al cliente no le afectaba, a IBM tampoco, y los dos profesionales estaban encantados de haber podido ir a sus casas sin tragarse el atasco”.

Lejos de pensar que las reducciones de jornada, la flexibilidad en los permisos o el teletrabajo cuestan dinero y competitividad, las empresas que han sabido gestionarlos sólo ven ventajas. En Sanitas –otro ejemplo–, la jornada semanal es de 33 horas, hay excedencia estival para cuidar niños, 30 días laborables de vacaciones..., y tiene un índice de absentismo del 3%, frente al 5% de sus competidoras, y la mitad de rotación de personal. “Es más rentable trabajar con gente que pueda equilibrar sus necesidades personales con su puesto”, afirma la directora de recursos humanos, Coral González. “Lo que ocurre es que la conciliación tiene tres patas: la de la empresa, que tiene que darse cuenta de que el modelo anterior se ha acabado; la del

trabajador, que tiene que demostrar su capacidad de gestionar su tiempo y su eficacia, y la de la sociedad, que tiene que adaptarse a la nueva cultura". Y en esa adaptación, la mujer se ha convertido en un importante agente de cambio, en tanto es menos proclive a los largos almuerzos y las reuniones tardías y más a una nueva forma de trabajar.

Ana Barquero lo hace. Es bióloga, y la multinacional en la que trabaja le da flexibilidad total. Si quisiera podría trabajar desde casa todos los días, "pero eso es complicado porque tendría a los niños encima", afirma. Ha optado por trabajar dos días en casa y el resto acudir a la oficina tras dejar a sus hijos, de cuatro y dos años, en el colegio. "Con este sistema trabajo muchas más horas. Hay veces que después de acostar a los niños sigo enganchada y me dan las tantas. Pero no lo cambiaría por nada", dice. Entre otras cosas porque le permite solucionar los tres puntos negros de la conciliación, según la Encuesta de Compatibilización Familia-Empleo, realizada por la socióloga Constanza Tobío: las enfermedades de los niños (citadas en el 36,5% de los casos), la falta de coordinación con el horario colegial (23,6%) y las vacaciones escolares (20,8%).

Ni las grandes compañías, ni los consultores creen que la propuesta de la Comisión para la Racionalización de Horarios, de la Fundación Independiente y del Plan Concilia del Gobierno para la Administración Pública de que todas las oficinas cierren a las seis de la tarde sea la solución, aunque ayudaría. Más bien apuestan por una gestión flexible en la que un conjunto de medidas sirva de referencia, y luego se estudien en función de cada caso, las posibilidades de la empresa y la eficacia del trabajador. Pero ya hay firmas que intentan impulsar jornadas más razonables. En Novartis sólo se pueden convocar reuniones hasta las 17.30 y nunca en viernes por la tarde. En Sanitas, si un grupo sale más tarde de lo normal se estudian las causas y se procuran evitar. Y en Sony se llegó a advertir a un adicto al trabajo de que si seguía con sus largas jornadas no ascendería. ¿Por qué promocionar a quien necesita más horas para acometer su tarea?

Entidades como Caja Madrid y La Caixa permiten a determinados colectivos acercar su lugar de trabajo a su domicilio, y son comunes medidas como la instalación de gimnasios en las empresas, o de guarderías, seguros, ayudas económicas, planes de pensiones, extensión de permisos... Pese a todo eso, "si quieres buscar a una de las personas más estresadas del mundo", dice Krista Walochik, "busca una licenciada, de 35 a 40 años, con dos hijos y trabajando. Si quieres buscar a una de las más satisfechas con su vida", continúa, "espera a que esa mujer tenga 60 años". Verá que ha sido capaz de desarrollar su carrera profesional y su condición de madre. Lo más difícil habrá pasado.



**Maria Glòria Llätser: "Saber conciliar requiere una cierta actitud mental".**

Gerente de Optimiza. 35 años, dos hijos. Licenciada en filología y diplomada en gestión de empresas. Tiene a ocho profesionales en plantilla, a los que ofrece toda la flexibilidad posible. "Las medidas que más cuesta implantar son las que tienen perspectiva de género aguda".

Dirigía una empresa tecnológica con más de 50 empleados y nunca había tenido problemas por ser

mujer. “La venda se me cayó al quedar embarazada de mi segundo hijo”, dice. Entonces aparecieron las dificultades para equilibrar una plena vida laboral con la familiar. Abandonó la firma que había pilotado ocho años. En 2003 funda Optimiza, y se mete, precisamente, en el campo de la conciliación. Hoy su consultora es de las pocas especializadas en “un mercado muy pequeño aún, pero sin marcha atrás”, y ella disfruta del crecimiento de su empresa y del de sus hijos. “Algunos días puedo ir a buscarles al cole, otros trabajo en casa y otros tengo que viajar”. Admite que su posición le da facilidades, pero cree que conciliar requiere cierta “actitud mental”. “Yo concilio bien. Soy privilegiada”.

**Ana Hirsuta: “Hasta que ellos no se acojan a las medidas de conciliación nos seguiremos autodiscriminando”.**



Licenciada en económicas y máster en administración de empresas por ICADE, entró en Banesto hace nueve años. Hoy es responsable de recursos humanos. Tiene 36 años y 1.100 personas a su cargo. Trabaja 40 horas semanales entre casa y oficina. No convoca reuniones después de las 17.00 ni los viernes por la tarde, y no telefonea más tarde de las 19.00.

En 2002, cuando Banesto pergeña su plan de conciliación, las mujeres sólo suponían el 24% de la plantilla. “Si el talento se reparte igual entre ambos sexos, ¿por qué tenía que haber ese desequilibrio?”, se pregunta. Cuatro años después muestra los resultados del plan. Las mujeres copan el 33% de los puestos y son más de la mitad de las candidatas a un empleo. Es la cara amable de un programa diseñado para atraer y retener a los mejores. La cruz es que

muy pocos hombres utilizan las medidas de conciliación. De 9.100 empleados sólo tres varones han pedido excedencia, únicamente uno ha solicitado reducción de jornada y ha habido cuatro permisos por paternidad. “Si sólo nosotras tomamos las medidas nos seguiremos autodiscriminando. Hasta que ellos no las usen, no estaremos en igualdad de condiciones”, dice. “Tengo ideas para intentarlo, pero poco podemos hacer porque es una decisión individual. Parece que ellos no sienten tanto esa necesidad de conciliar”.

**Amparo Moraleda: “hay que asumir riesgos”.**

Casada, con 41 años y dos hijas, es presidenta de IBM en España, Portugal, Grecia, Israel y Turquía, con 9.500 empleados. Procura no faltar a las celebraciones de sus hijas. No sabría decir cuánto trabaja: “El trabajo es más un estado mental que estar en la oficina”.

Se ha convertido en el paradigma de la mujer de éxito profesional. En su caso, dice, la diferencia con otras ejecutivas que se han quedado en el camino es no



haber tirado la toalla, tener una buena preparación –es ingeniera industrial y máster en administración de empresas por el IESE– y una firme resolución. “En esos momentos negros, cuando con un bebé y una niña de dos años estás a punto de abandonar, mi madre me recordó cuánto me había costado llegar. ‘Tienes fuerza, tira hacia adelante’. Y lo hice”. Reconoce que trabajar en una organización con larga experiencia en la cultura de la igualdad ha sido fundamental. Sus hijas, de 11 y 9 años, requieren presencia, por lo que trabaja en casa cuanto puede, y “para liderar con el ejemplo” no convoca reuniones a última hora. Ha contado con la ayuda de su marido: “Un excelente profesional, al que no le ha importado mi visibilidad”, dice. Convencida de que las empresas han de ser flexibles, advierte del freno que se ponen a sí mismas muchas profesionales. “Hay que tener voluntad de asumir riesgos, sin barreras mentales a priori”. Cree que pronto su caso dejará de ser singular.

### **Rosa Jarillo: “Hay que dar el do de pecho en las ‘pymes’”.**



Directora gerente de Decepal, a la que llegó en 2000 como directora comercial y de recursos humanos. Con 49 años, tiene a su cargo a sus padres y a un hermano discapacitado. Celebra todas las reuniones por la mañana. En la empresa no se trabaja los viernes por la tarde.

En esta distribuidora de alimentación y menaje lo han entendido. La palabra clave es flexibilidad. Su pequeño tamaño, con 35 empleados, hace que hablar de planes de conciliación sea casi excesivo, pero conciliar es lo que se lleva a cabo con medidas muchas veces a la carta. “Lo que hacemos, en realidad”, dice Jarillo, “es aplicar el sentido común”. Decepal es una excepción en el masculinizado mundo empresarial. En su consejo se sientan cinco mujeres y un hombre, y en su comité de dirección, ellas ganan por dos a uno. Quizá eso haya ayudado a la puesta

en marcha de una manera de gestionar que no muchas pequeñas y medianas empresas se pueden permitir. “En conciliación, donde hay que dar el do de pecho es en las pymes, que son el tejido empresarial de este país y, sin embargo, cuentan con poco apoyo de la Administración y de las organizaciones empresariales”, dice Rosa. El tamaño de la empresa permite mayor cercanía al trabajador y más rapidez en la toma de decisiones, inspiradas a veces por la plantilla. “Fueron los empleados los que pidieron no cerrar en agosto y poder elegir vacaciones en julio, y las ventas en verano han aumentado un 65%”.

### **Carmen Bravo: “Con las medidas conciliadoras como muletas en que apoyarse, muchas llegarían más lejos”.**

Estudió historia, pero su profesión es técnico de rayos. Soltera, de 52 años, su responsabilidad familiar principal es la atención a su madre. Preocupada por



la conciliación, cita a las jóvenes que con contrato temporal quedan embarazadas. “Casi nunca las renuevan”.

Cree que si en la negociación de los convenios hubiera más mujeres, la regulación del tiempo en las empresas sería más flexible. “Los hombres no ven necesidad de cambiar porque como están las cosas les va bien”. Proveniente de la sanidad, con mayoría femenina, destaca la dificultad de encontrar médicas jefas de área, directoras de hospital o de investigación. Muchas se quedan en el camino, cuidando a su familia o sacrificando su carrera por la de su esposo. “Con las medidas conciliadoras como muletas en que apoyarse hubieran llegado más lejos”. Y sin la discriminación, especialmente la salarial, que provoca, a su juicio, que en caso de tener que elegir entre el trabajo de él o de ella, sea el primero el más rentable. Atónita por la resistencia de la patronal, está esperanzada con la ley de igualdad y con la corresponsabilidad de las nuevas generaciones. Porque si conciliar es difícil para las directivas, que pueden pagar ayuda, más lo es para las trabajadoras de menor poder adquisitivo.