



Las participantes en el I Foro de Directoras de Recursos Humanos, celebrado esta semana, entran a la sede del IESE de la Universidad de Navarra en Madrid, donde se celebró.

SANTI BURGOS

LAS NECESIDADES PERSONALES DE LAS MUJERES ESTÁN PROPICIANDO UNA CULTURA DEL TRABAJO MÁS BASADA EN LOS VALORES PERSONALES

Empresas humanas, empresas femeninas

SOLEDAD ALCAIDE

Oficinas que apagan las luces para que los empleados no prolonguen su jornada laboral, empresas que guardan durante cuatro años el puesto a las trabajadoras que quieren ser madres, empleos compartidos para adaptar jornadas más cortas, embarazadas a las que se remuneran seis horas de trabajo como si fueran ocho... No se trata de sueños. Son medidas que ya han puesto en marcha para sus trabajadores algunas empresas españolas, y no precisamente pequeñas.

Tampoco es que Vodafone, Hewlett Packard, Deloitte & Touche o Sanitas, por poner algunos ejemplos, se vayan a convertir en ONG. Pero han comprobado que cuando sus empleados pueden equilibrar su trabajo con sus necesidades personales son más eficientes, y ellas se ahorran efectos negativos que repercuten en las empresas, como el estrés, la insatisfacción laboral, el menor rendimiento y un mayor movimiento de personal. En definitiva, ganan más a largo plazo.

Política rentable

Se trata de ofrecer flexibilidad para realizar las tareas, actividades extralaborales para favorecer el buen clima o incluso cursos que ayudan a gestionar mejor el tiempo de trabajo. "A veces es sólo sentido común, como controlar la duración de las reuniones para que no sean improductivas", sostiene Jaime Pereira, director de recursos humanos de Sanitas. "Lo hacemos para favorecer a nuestros empleados, pero sobre todo a la compañía. Lo que valoramos es la eficacia y los resultados del trabajador, no su presencia en la oficina. Y los últimos ocho años de beneficios que hemos tenido son la mejor prueba de que es una política rentable".

Aunque todavía las empresas

"La jornada eterna es el gran vicio español. Este tipo de cultura la crean altos ejecutivos adictos al trabajo, que dan ejemplo y crean expectativas", asegura Nuria Chinchilla

"Al final, la gente va a exigir el respeto a la vida en conjunto, no sólo a unas parcelas. Y será una demanda, igual que en su día lo fue el descanso semanal", señala Javier Urcelay

que impulsan medidas de conciliación familiar y laboral son minoría en España, su sensibilidad está estrechamente relacionada con el número de mujeres en la plantilla, según sostiene Nuria Chinchilla, profesora de Dirección de Personas de la escuela de negocios IESE de la Universidad de Navarra y autora del estudio *Políticas familiarmente responsables*. "En aquellas empresas con más mujeres hay más cambios, porque se convierten en una necesidad y también porque las mujeres ayudan, al ser las que piden las excepciones, las jornadas partidas y la flexibilidad en los horarios".

A veces, porque el hombre sólo sabe moverse en el ámbito laboral y prolonga su horario para llegar tarde a casa. "La jornada eterna es el gran vicio español", dice. "Trabajar muchas horas es señal de dedicación y conduce a la promoción del empleado. Ese tipo de cultura la crean altos ejecutivos adictos al trabajo, que dan ejemplo y crean expectativas". Como señal de cambio, recuerda el caso de un ejecutivo español de Sony

que prácticamente vivía en la empresa. "Se le indicó que estaba dando un mal ejemplo, porque no se esperaba de él que trabajara más horas, sino mejor. Y se suspendió su promoción mientras no cambiara su actitud", cuenta.

Sistemas arcaicos

Precisamente lo que ella sostiene es que hay que modificar la cultura del trabajo, porque han variado sus protagonistas. "La mujer está entrando de una forma imparable en las empresas. Pero éstas todavía están pensadas para el siglo pasado, sobre la base de empleados hombres, de una sola fuente familiar de ingresos, con horarios de trabajo incompatibles con cuidar a hijos pequeños", señala. Por eso está convencida de que en pocos años, las medidas de conciliación laboral y familiar se van a convertir en una demanda social, liderada por las mujeres.

Que éste es el camino por el que van a ir las nuevas necesidades sociales es también una opinión de Jaime Urcelay y Fabián Fernández Alarcón, presidente y

director de Conciliación, respectivamente, del grupo Profesionales por la Ética. "Con la conciliación no estamos hablando de una utopía, sino de un cambio profundo de mentalidad. Existen prácticas concretas que tienen un gran impacto y es importante demostrar que suponen una mejora, en el compromiso, en el clima de los trabajadores, en su orgullo por la empresa... Y en unos años no va a haber excusa para mantener las prácticas antiguas".

Sobre todo porque las nuevas generaciones de empleados vienen pisando fuerte. "Tienen valores y objetivos diferentes que no están dispuestos a sacrificar", apunta Pilar Pérez, directora de recursos humanos de Procter & Gamble. "Para ellos, el trabajo es una cuestión de segundo orden. No tienen tan presente el deber, sino que es algo para divertirse y sentirse bien. Ven de otra manera a su familia, sus amigos y su tiempo libre. Y la única forma de atraerlos y retenerlos es precisamente ofreciéndoles formas de compaginar su trabajo con esas inquietudes, porque no se van a quedar tranquilos mientras les aplicas tus políticas antiguas. Simplemente se irán a otras empresas".

"Al final, la gente va a exigir el respeto a la vida en conjunto, no sólo a unas parcelas. Y esa realidad será una exigencia, igual que en su día lo fue el descanso semanal o la semana de las 35 horas", asegura Urcelay. "El punto de riesgo es que bajo el pretexto de una demanda social haya empresas que lo hagan para mejorar su imagen y obtengan un beneficio de la pura cosmética".

En opinión de Luis Carlos Collazos, director de recursos humanos de Hewlett Packard, es difícil que eso ocurra, porque para que funcione hay que "jugar limpio", porque si no, se volverá contra la empresa. "Los empleados somos la clave del éxito de las empresas, y la cultura que eso genera es más difícil de copiar que la tecnología o las finanzas", sostiene.

Gestionamos personas, no recursos

MÉRCOLES 30 DE OCTUBRE. Una veintena de mujeres se cita en la sede del IESE de la Universidad de Navarra a las afueras de Madrid. Van a asistir al I Foro de Directoras de Recursos Humanos y trabajan en empresas como Dell Computers, Philips, Ericsson España, Telefónica Data, Yves Rocher, Renault, Alcatel, Bausch and Lomb y un largo etcétera. "Representan sólo a empresas grandes, porque tienen más capacidad de cambios", apunta la profesora Nuria Chinchilla, impulsora de esta reunión. Son las responsables de gestión de personal y en sus manos está el desarrollo de las políticas de conciliación familiar y laboral. De hecho, algunos compañeros de pro-

fesión apuntan que es precisamente en recursos humanos donde más hueco se están haciendo las mujeres en los puestos directivos. Y que son las que están impulsando el cambio. De hecho, ellas están convencidas. Pero sus dudas tienen que ver con cómo convencer a sus jefes de que esto es necesario. Por eso han acudido a la cita, que se repetirá cada dos meses, donde piensan compartir sus experiencias. Algunos trucos: "Por el hecho de trabajar para una multinacional, puedes encontrar que tienes aliados en las empresas de tu grupo en otros países. Y te servirá para demostrar que funciona", apunta Pilar Pérez, de Procter & Gamble. O bien: "Hay

muchas cosas que se pueden hacer cuyo coste es ridículo, pero cuyo impacto, por lo que lo valoran los empleados, es importante. Como contratar un proveedor externo, una empresa de servicios que les ayude a hacer gestiones, papeleo, a buscar abogados o canguros".

También cambiar actitudes y lenguaje: "Tenemos que dejar de ser directoras de recursos humanos, porque los empleados no son instrumentos, sino personas". Y ser modelos de referencia: "Si me voy a las cuatro porque mi hijo actúa en el colegio, tengo que decirlo, y no que voy a arreglar el coche. Porque necesitamos que estas cosas empiecen a resultar naturales".