

# ELLAS NO TIENEN TECHO



MUJER Y DIRECTIVA SON PALABRAS DE DIFÍCIL CONJUGACIÓN BAJO LA HERENCIA DEL SIGLO XX. POR ESO, EL XXI EXIGE ROMPER LA VIEJA CULTURA EMPRESARIAL E INTEGRAR VIDA LABORAL Y FAMILIAR. SÓLO ASÍ SE DEJARÁ DE DESPERDICAR EL TALENTO FEMENINO.

TEXTO: PAULA MARCO VILLATE Y DAVID IGLESIAS / FOTOGRAFÍA: M. CASTELLS Y CEDIDAS

■ España ostenta una tasa de empleo (65,8%) similar a la media europea. Sin embargo, la ratio masculina (76,6%), la cuarta mayor de Europa; y la femenina (54,8%), la cuarta menor, lo convierten en el país de la UE con la mayor brecha laboral entre géneros. La grieta aumenta a medida que la mujer se aproxima a la cima profesional. En la escalada hacia los puestos directivos, las frena lo que los expertos denominan 'techo de cristal'. Tras él se traslucen las largas jornadas laborales propias de la función directiva, el carácter competitivo y la escasa sensibilidad de las empresas por la conciliación de la vida familiar y laboral; normas de empresa no escritas que cargan con especial lastre la mochila femenina. Así se explica que, según datos del Instituto de la Mujer, en 2004 sus representadas sólo ocuparán el 5,41% de los sillones presidenciales en los consejos de administración de las compañías del IBEX 35. Los resultados globales obtenidos en empresas

calificada por la escuela de negocios de Stanford como la "Juana de Arco de la conciliación en España", no duda al afirmar que "vivimos en el siglo XXI pero muchas veces los directivos pertenecen al siglo XX". Los directivos y, en consecuencia, sus empresas. "España es el tercer país por la cola en cuanto a productividad horaria -enfatisa la experta-. Nuestras compañías fomentan la cultura de la rigidez y no la cultura a favor de las personas. Estas siguen pensando que compromiso laboral es sinónimo de mucho tiempo en la oficina, ese es el gran error".

**LA REFERENCIA**  
Nuria Chinchilla abre una nueva ruta hasta la cima para las mujeres. Sus puntales: jornada a tiempo parcial, cuotas en los comités de dirección, e incentivos con desgravaciones fiscales y concesión de puntos en concursos públicos a las Empresas Familiarmente Responsables. "Hasta ahora, estamos desperdiçando to-

“ **NURIA CHINCHILLA**  
Es importante eliminar las trabas que impiden a la mujer ocupar puestos de responsabilidad

privadas y en la Administración Pública no eran más benevolentes: ellas sólo encarnaban el 21,2%.

**CIFRAS REVERSIBLES**  
Con las cuotas que impone la Ley de Igualdad, los guarismos pesimistas mejorarán. "Sin embargo -apunta Nuria Chinchilla, profesora del IESE- lo impuesto con cuotas rebaja el valor de los beneficiados. Lo verdaderamente importante es trabajar en la eliminación de aquellos obstáculos que impiden a una trabajadora ocupar un puesto de responsabilidad". Y estas trabas en el desarrollo de la trayectoria profesional han sido, para el 43% de las directivas, la escasa representatividad de la mujer española en puestos de gobierno, los estilos de dirección rígidos (32%), las reuniones a última hora de la tarde (13%) y la diferenciación salarial (12%). Así lo recoge un estudio realizado por el docente del IESE Steven Poelmans, la investigadora Consuelo León y la propia Nuria Chinchilla. Esta última,

neladas de talento. Por eso, aplicar estas medidas es imprescindible en toda empresa que desea ser sostenible para atraer a los mejores profesionales. Porque al menos la mitad de los mejores son mujeres". A esta altura, la experta otea un matiz: "No hablemos de conciliación sino de integración, de unir en una sola vida la actividad personal, familiar, social y profesional". Porque "la discriminación no es por el hecho de ser mujer sino por ser madre. La verdad invisible e incómoda que no asimilamos es que somos incapaces de tener vidas equilibradas, sanas y productivas y, al mismo tiempo, procreativas". Cambiar esta perspectiva sólo es posible desde la cumbre, donde tras superar el 'techo de cristal' se abre un horizonte de posibilidades bajo el gobierno de mujeres como María Jesús Prieto, Maite Apezteguía y Noelia Fernández: "Con su punto de vista femenino y complementario al del hombre, pueden humanizar las empresas", apunta Nuria Chinchilla.



“La productividad y calidad del trabajo mejora después de ser madre”

NOELIA FERNÁNDEZ DIRECTORA DE EDITORIAL Y DE PROGRAMACIÓN DE YAHOO! EUROPA

■ "Creí que Internet abriría un gran mercado cuando sólo era un proyecto emergente, tuve una idea, investigué, conocí las fuentes de financiación y busqué futuros clientes". Así cuenta Noelia Fernández Arroyo (Periodismo '95) los pasajes de su precoz trayectoria profesional. Tras terminar Periodismo -"una carrera que me permitió conocer el mundo que me rodea" -, en 1994, fundó New Media Publishing, una consultora de comunicaciones *on line*. Cuatro años después, participó en la creación de Yahoo! Ibérica, la filial de la compañía internacional en España y Portugal. Iniciativa tras iniciativa, esfuerzo tras esfuerzo, en 2007 fue la única española nominada en el prestigioso premio *35 under 35*, de la revista *World Business*, que reconoce a las mejores ejecutivas, menores de 35 años, a nivel mundial. Pese a todo, no se siente diferente de cualquier otro compañero de promoción. "Todos tenemos el mismo tiempo y cada uno es muy libre de utilizarlo como quiera". Para ella,

la pregunta fundamental es: "¿Qué quiero conseguir en mi vida?". Su respuesta: "Desempeñar un trabajo que me guste y con impacto social. Internet cumple estas perspectivas".

**RESULTADOS VS HORAS**

Desde la dirección de Editorial y de Programación de Yahoo! en Europa, revela que nunca planificó su carrera para alcanzar a corto plazo el puesto de responsabilidad que hoy ocupa. "Es la explosión del sector la que me ha alzado con rapidez". Un sector que, según indica, tiene una gran ventaja: "Aquí importan los resultados, no las horas que inviertes para conseguirlos". Algo fundamental desde hace 14 meses, cuando nació Mario. "Todo cambia. Incluso la productividad y calidad del trabajo mejora después de ser madre -explica-. Ahora, mi hijo y mi núcleo familiar son lo primero. Sólo trabajaré en aquello que sea lo suficientemente importante para robarme unas horas junto a Mario".



“La clave es ser tú misma, apostar por lo que crees y ser equilibrada”

MAITE APEZTEGUÍA PROPIETARIA DEL ESTUDIO APEZTEL ARQUITECTURA Y URBANISMO

■ "Si para estar en primera fila tenemos que abandonar aspectos personales, seguramente renunciaremos al puesto. Es nuestra forma de ser y, quizá, supone un *handicap* profesional". Maite Apezteguía (Arquitectura '87) no conoce el término pero sí la aplicación de lo que los expertos denominan 'techo de cemento': esa frontera que se autoimpone las mujeres cuando perciben que un paso más en la jerarquía laboral supone un retroceso en su vida familiar y social. En los concursos para adjudicar un proyecto no hay más obstáculos que esta barrera psicológica. "No importa que ya hayas ganado algún galardón, tengas prestigio o seas mujer. Peleamos en idénticas condiciones. Incluso en la obra no diferencian masculino o femenino, existe un respeto total por lo que eres, representas y haces", destaca la propietaria del Estudio Apeztel Arquitectura y Urbanismo. Obtener en dos ocasiones el Premio COAVN (Colegio Oficial de Arquitectos Vasco-Navarro) exige un esfuerzo que estira

las horas más allá de las agujas del reloj. Sin embargo, a sus 51 años su agenda adquiere nuevas prioridades: "Dedicamos demasiado tiempo a nuestra profesión. Yo no tengo hijos pero algunos de mis empleados sí. Por eso, busco que tengan espacio para su familia, es imprescindible para todas las personas, independientemente de su situación. Si volviera a nacer, dejaría más hueco a la vida personal. No creo que con menos tiempo los trabajos hubieran salido peor".

**CARRERA DE FONDO**

Desde hace casi 20 años, Maite Apezteguía lidera en solitario su estudio con cuatro arquitectos bajo su responsabilidad. Convertirse en su propia jefa a través de éxitos y premios "es una carrera de fondo donde se gana y se pierde, pero lo importante es continuar corriendo". En este maratón sólo cabe un plano vital: "Ser tú misma, saber tomar decisiones, apostar por lo que crees y ser equilibrada".



“Soy la mujer de primera línea que imaginé en la Universidad”

MARÍA JESÚS PRIETO PRESIDENTA DE LA FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES DE INGENIERÍA

■ Sus tacones, con cuatro hijos en los brazos, fueron pioneros en las aulas universitarias y en los despachos directivos de grandes empresas e instituciones. Bajo los pies de María Jesús Prieto Laffargue (PADE '89) se iniciaron los pasos de Telefónica Sistemas; y en sus manos estuvieron, entre otras, las direcciones del Grupo Central Hispano, Airtel Móvil, Sistelcom y el Instituto Nacional de Meteorología. Pero ante todo, esta ingeniera de Telecomunicaciones es una persona extraordinariamente preocupada por lo que le rodea. "Excepto por el fútbol -aclara-. Leo el diario con tal avidez que la sección de deportes es un alivio". Confiesa que es la mujer de primera línea que imaginó en la universidad. Sin embargo, "conquistar altas cotas fue difícil y laborioso cuando no debería serlo; porque cuando una es mujer tiene que luchar por no renunciar a ser madre". El nacimiento de sus hijos pospuso una inquietud de juventud hasta 1989: "Siempre quise estudiar en el IESE. En esta

escuela única, el análisis del caso se incardinaba siempre en su contexto macroeconómico y en su contexto social. ¡Cuánto valoraba yo, como mujer y madre de familia numerosa, esa apuesta por integrar la conciliación familiar!".

**INQUIETUDES SOCIALES**

Su currículo aparece engalonado pero ella encuentra entre líneas una cita pendiente: "En los años 60, España no conocía la democracia y necesitaba partidos políticos. Me habría gustado participar en esos acontecimientos que marcaron la Transición". Por eso, a sus 63 años aspira a llenar ese vacío "asumiendo la responsabilidad de una empresa puntera del sector tecnológico para fortalecer a España en este momento de fragilidad". Quizá pueda cumplir parte de su objetivo desde la presidencia mundial de la Federación de Organizaciones de la Ingeniería (WFEO), pasillos de dirección donde sus tacones, una vez más, son los primeros en sonar.