



María Victoria de Rojas
Editor de **ejecutivos**

Conferenciantes indispensables

ejecutivos publica en esta edición la tercera entrega de “conferenciantes indispensables”, sección destinada a poner en valor los nombres de los mejores oradores contemporáneos de nuestro país.

Para la presente edición de **ejecutivos** correspondiente a los meses en que la calima puede llegar a alterar la salud, traemos un soplo de aire fresco en esta tercera entrega de “conferenciantes indispensables”.

Escuchando a Nuria Chinchilla, nuestra protagonista, te das cuenta de los muchos errores en los que sin querer hemos caído como sociedad, y la necesidad urgente de corregirlos brota inmediatamente.

De su extenso curriculum, Nuria elige tres facetas: esposa, madre y profesora. Y si yo tuviera que describirla utilizando las mínimas palabras posibles me sería suficiente con una sola: Mujer, pero así con mayúscula.

De sus palabras se aprende que es absurdo querer tener una “vida personal” y una “vida profesional” y una “vida pública” y una “vida privada” y una “vida familiar” y una “vida empresarial o institucional”. Lo que nos dice es basta con tener una VIDA en la que cada una de las parcelas que la componen se complementen en lugar de entrar en fricción.

Pero para conseguir esta Vida es necesario adoptar medidas que nos faciliten el camino. Por ejemplo nos habla de la necesidad de flexibilizar horarios laborales, que aunque parezca que pueden suponer un gasto adicional para la empresa, a la larga lo que consiguen es reducir costes. Un término que me llamó la atención durante la conversación es el de “absentismo interno”. Se preguntarán ustedes qué puede significar. Lo explicaré con una imagen ¿conoce usted a alguien en su entorno capaz de estar perfectamente colocado en su puesto de trabajo pero que tiene la mente a miles de kilómetros de distancia? Es el que está físicamente pero no realiza ninguna labor productiva. ¿Y sabe alguien el coste que tiene esta actitud?

Cuando habla de género huye de los convencionalismos feministas que convierten la sociedad en plana. “Hombre y mujeres son *iguales en su diferencia* y complementarios, no rivales” Porque la perfección de la naturaleza es que nos creó diferentes, con visiones, actitudes, gustos y cualidades diferentes. Y no me estoy refiriendo solo a masculino-femenino. Lo mejor de la condición humana es que no hay dos personas iguales y esto lo que produce es riqueza. Entrar en conflictos es absurdo aunque si bien es cierto que todavía nos queda un largo camino que recorrer para que seamos capaces de asumir que absolutamente todos tenemos derecho a disfrutar de las mismas opciones, a jugar nuestra partida vital con exactamente las mismas reglas.

Leer las entrevistas que publicamos es un punto de partida que debe animarles a escuchar a nuestros “conferenciantes indispensables” personalmente. Empresas, organizaciones y por qué no, también las personas, necesitan contar con líderes que sepan transmitir y sean capaces de gobernar con mano segura a la vez que humana. Una conferencia impartida por el profesor Fernández Aguado, por Marcos Urarte o por Nuria Chinchilla puede ser el mejor comienzo para esta labora de aprendizaje. Si se animan, y deberían hacerlo, no tienen más que contactar conmigo aquí en **ejecutivos**.

También les animo a aprovechar las tardes de este verano ya presente para leer tranquilamente cualquiera de los libros de los que son autores. Se aprende mucho, y se disfruta mucho. Es muy posible que a su regreso, cuando empiece el nuevo curso, me agradezcan la recomendación.

Termino como siempre: espero que disfrute leyendo la entrevista tanto como lo he hecho yo al tener la oportunidad de entrevistar a Nuria.



Prof. Nuria Chinchilla

Para conseguir que la gente sea dueña de su destino tiene que empezar por “descubrirSE”

Por María Victoria de Rojas • Fotos: Inés Mollá

¿Qué es conciliar?

Utilizamos este verbo por la Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de la época de Aznar, en el año 99. Pero no me gusta esa palabra porque en el diccionario aparece como “poner de acuerdo a contrarios”, y me disgusta que familia y trabajo sean vistos como contrarios, de hecho no lo son. Son dos ámbitos de la vida que se enriquecen mutuamente. Por eso me gusta más hablar de integrar. Hablo de integración en una sola línea de vida, porque no tenemos ni dos, ni tres, ni cuatro caras; sino que somos la misma persona aquí y allá.

Conciliar o integrar, lo que significa es:

primero, darte cuenta de que estamos aquí con una sola vida y que estemos donde estemos, todo lo que hacemos nos sirve para el siguiente ámbito, y que en unos nos enriquecemos y en otros vamos perdiendo gas. Habría que saber dónde podemos estar trayendo oxígeno para nuestra vida y donde lo estamos perdiendo o estamos trayendo CO2, sabiendo además que la era del cambio ya está aquí. Pero nos somos conscientes de que el verdadero cambio se realiza en nosotros mismos cada vez que tomamos una decisión. O somos conscientes de las necesidades de los demás, pensando en el que está al lado nuestro o nos encierran en nosotros mismos. Y por tanto, o somos de

El verdadero cambio se realiza en nosotros mismos cada vez que tomamos una decisión

los que damos oxígeno alrededor, o somos de los que estamos expeliendo CO2 aunque estemos tragando oxígeno. Ahí está el gran punto filipino para la sociedad actual: empresa-familia-sociedad

¿Cómo se humanizan las empresas?

En todo cambio requerimos por un lado un entorno legal que nos apoye y nos ayude, no que vaya a la contra, porque incluso las leyes que se llaman de conciliación en realidad son un boomerang para las mujeres y las empresas. Son leyes que dejan la carga única y exclusivamente en las empresas, sin ofrecer ayudas efectivas para que sea posible la conciliación, cuando en realidad éste es un tema social y no solo empresarial. En segundo lugar, están los estilos directivos. Las empresas deberían tener no solo políticas formales que se centren en lo que dice la ley (tiempos parciales, teletrabajo, etc.) sino también en que haya mandos intermedios que sepan aplicar esas políticas y que las hagan realidad día a día. Y en tercer lugar, que las personas que están ahí trabajando sean más capaces de priorizar en su vida y saber dirigir su propia agenda. En el libro *Dueños de nuestro destino*, del que soy co-autora, describíamos que para conseguir que la gente sea



dueña de su destino tiene que empezar por “descubrirSE” (para qué sirvo, quién soy, mi identidad, raíces, prioridades...) y luego conocer el para qué estoy aquí. Evidentemente, si sabes cuáles son tus competencias vas a saber mejor para qué puedes servir y a partir de ahí saber dónde eres insustituible. No es lo mismo ser madre que ser hija, esposa, hermana... o ser solo profesional y no tener familia, lo que es muy raro porque todo el mundo tiene familia. De todos los roles que puedes tener en la vida hay que reservar tiempos de agenda para lo que soy insustituible y a partir de ahí todo se irá recolectando adecuadamente. Hoy en día vemos que somos una sociedad insostenible porque no hay niños, y te preguntas por qué. Evidentemente es porque las leyes no están ayudando para nada y está todo pensado para hombres del siglo XIX, cuando ellos estaban fuera de casa y ellas dentro. No se ha hecho el cambio necesario para pensar en una familia en la que hombres y mujeres puedan tener una vida después del trabajo, no solo familiar sino también personal. Por un lado están las leyes que no ayudan y, por otro, que todo nos ha llevado a pensar en individualismos como si ser egoísta fuera siempre inteligente. Hay un egoísmo inteligente y hay un egoísmo ciego. El individualismo es de esta última clase y es algo muy negativo.

El trabajo es como un gas expansivo que se mete en todas las grietas de la agenda

Para que el cambio sea sostenible y se puedan sacar máximos para todo el mundo y mejorar la sociedad, hay que estar pensando en los demás y entrar en el paradigma de la economía de la abundancia (no de la escasez). Si no, no hay salida.

En esa escena de no tener hijos ¿no tenemos un poco culpa nosotras mismas? Quizás la mujer también tiene que cambiar la mentalidad de que el mundo no se acaba por tener un hijo...

¡Claro! No solo no se acaba, sino que ser madre enriquece mucho más la vida. Te dicen “no se te ocurra quedarte embarazada, porque no vas a tener carrera”. Esta es la visión masculina del corre-corre, de la carrera. Carrera significa correr contra alguien, sacar los codos y pecho y ver contra quién voy. Genera angustia solo nombrar la palabra. Hay que crear una trayectoria de vida, hacer camino al andar, dependiendo del ritmo de cada uno y de lo que decidas con tu familia.

Pero las mujeres no están educadas para ello. Están educadas para el éxito externo que es por el que se nos están midiendo en esta sociedad. Este éxito externo, en el que se cuantifica todo parece que es el único existente, cuando el éxito interno es el importante. Estar contento con lo que haces y

por qué lo haces, tiene como consecuencia el éxito externo. Este cambio de los factores sí que altera totalmente el producto. El no tener hijos tiene que ver con esto, con esas “carreras profesionales”. Imaginan que tienen que llegar a no sé dónde y cuando tienen 35 años dicen: ¿y ahora donde están los hijos? No han tenido tiempo, y se dan cuenta cuando queda solo un 10% de los óvulos que además son de peor calidad. Queremos siempre controlar la vida pero olvidamos que *Dios perdona siempre, los hombres a veces pero la naturaleza nunca*. Ni a hombres ni a mujeres nos han enseñado que todo lo que se hace tiene consecuencias y todo lo que se deja de hacer también. Hay que animar a que la gente lo estudie y lo piense. Por eso escribimos el libro “Dueños de nuestro destino”, queremos para que la gente sea más capaz de negociar con las empresas desde la madurez y la responsabilidad porque tienen más claro lo que quieren y cuándo lo quieren pudiendo hacer trayectorias más flexibles.

El problema que tenemos hoy es que no dirigimos por objetivos sino que todavía dirigimos por presencia, aunque digamos lo contrario

También influye, y mucho, el que el hombre no esté concienciado de que él también tiene que construir un hogar, y no solo la mujer. La mujer que lleva doble jornada, dentro y fuera de casa, se agota y dice que con un hijo tiene bastante, así que no tiene más. En las empresas con las que estamos trabajando para que sean más flexibles y con más responsabilidad social y familiar, se ve como las mujeres se están dando cuenta de que gracias a este horario, es posible tener su primer hijo, y un segundo o tercero.

Otro tema muy importante es que la gestión del tiempo supone conocer cuatro o cinco leyes básicas. Una de ellas es “todo trabajo se dilata indefinidamente hasta ocupar todo el tiempo disponible para su completa realización”. Por ejemplo, si solo tienes que hacer una carta, te pasas la mañana entera cambiándole la letra, el color, etc., en cambio, cuando tienes muchas cosas a hacer aumentas el ritmo. Este es el motivo por el que la mujer-madre ha sido de verdad el agente de cam-

bio en las empresas, porque ha demostrado que las cosas se pueden hacer en menos tiempo y con mayor flexibilidad. Cuando tienes a un hijo que te está esperando en casa para mamar, trabajas sin pérdida de tiempo. Sabes decir: “No, ahora no puedo, mañana seguimos” y al día siguiente vuelves con nueva energía y con nueva capacidad.

Cuando los jóvenes me preguntan: “¿Cuándo es el mejor momento para tener un hijo?”. Yo siempre contesto: “El momento es ya”. Hay que tomar la decisión ya porque siempre habrá más proyectos que cumplir. El trabajo es como un gas expansivo que se mete en todas las grietas de la agenda. Pero si tienes un hijo ahora, en seguida lo demás se re-coloca.

¿Techo de cristal y techo de cemento?

El techo de cristal, del que todo el mundo habla, nos lo ponen los hombres inconscientemente, porque uno busca lo que es parecido a sí mismo. También las mujeres actuamos así en



ocasiones. La mujer empresaria acostumbra a trabajar con más mujeres que hombres porque siempre, sin querer, busca tener esa otra mujer con la que entenderse solamente con una mirada. Con los hombres no es lo mismo, porque miramos el mundo con otra gafa, con un ojo diferente (el masculino y el femenino). Sin querer buscamos lo igual aunque al final sea una pura fotocopia, lo que a la larga tampoco es bueno.

El segundo, que es más fuerte desde mi punto de vista, es el techo de cemento. Lo llamo así, porque no lo rompe nadie. Es el que nos autoimponemos nosotras cuando vemos que no merece la pena subir uno o dos escalafones en la empresa porque en los niveles superiores no existe vida después del trabajo. No existe ningún referente, ni masculino ni femenino, en quien poder fijarte. El coste familiar y personal no sale a cuenta con el plus que van a pagar y se renuncia. Este es el techo de cemento que se impone uno porque las empresas no son flexibles y están pensadas por y para hombres del siglo XIX.

Usted habla de las 3 Fs del siglo XXI. ¿Qué son?

La primera es la F de Flexibilidad. Todo lo que es vida humana necesita ser dirigido de modo flexible. Porque todo cambia y hay que continuar. Lo rígido está muerto. La flexibilidad es condición *sine qua non* para dirigir bien a las personas.

La segunda es la F de Familia. Hay que tener en la cabeza que se está trabajando con familias enteras, no solo con el señor o señora que tienes delante. También deberían pensar en ello los que hacen las leyes y tener en cuenta que no somos solo votantes ni islas en el océano. Es necesario que lo entiendan todos los que en algún momento dirigen. Hay que tener presentes a las familias y conocer que los niños son el futuro, que serán los que pagarán impuestos y necesitan ser atendidos.

Y por último, la F de Feminidad. Si no mantenemos abierto el ojo femenino es imposible que entendamos todo lo que está pasando. El hombre ha llegado hasta donde ha lle-

nativas de decisión y nosotras somos mucho mejores evaluando esas alternativas. Este es el motivo por el que es imprescindible que haya en las empresas hombres y mujeres en todos los niveles de decisión.

Porque afortunadamente no somos iguales....

La naturaleza es sabia y nos ha creado diferentes precisamente para que tengamos que crecer compartiendo, haciendo un mundo mejor. Nos hace falta la otra visión, y por eso necesitamos esa capacidad de entender que somos diferentes y sobre la diferencia construir. ¿Cuál es el problema de la ideología de género? Que parte de que somos iguales y no, somos tan distintos... necesitamos ayudar a los que son diferentes a tener igualdad de oportunidades; pero partiendo de la diferencia.

Evidentemente somos exactamente iguales antropológicamente hablando, porque desde el punto de vista moral

Ellos son muy buenos para generar alternativas de decisión y nosotras somos mucho mejores evaluando esas alternativas

todos somos personas y tenemos la misma dignidad y derechos.

Otra cosa es la cultura. Las que hemos llegado a ser “líderes” en empresas hace 20 ó 30 años, claramente hemos tenido que adaptarnos algo al mundo masculino y realmente hemos aprendido mucho. Es hora de que ellos también aprendan de nuestro modo de ver la realidad y de nuestro liderazgo femenino; de esa manera enriquecemos ambas realidades y hacemos el mundo sostenible. Los datos de nuestras investigaciones en más de 20 países nos dicen que en entornos empresariales con mayor oxigenación y más flexibles se consiguen hasta 19 puntos más de performance (resultados) que en los que son rígidos o contaminantes. Esto sucede también en diferentes departamentos de una misma empresa. Tenemos que conseguir que esto se entienda, pero hay aprendizajes negativos que lo dificultan. Se requiere convivencia en familia, y por desgracia esto es de lo que menos se dispone.

Me ha sorprendido el concepto de absentismo interno y externo. Ciertamente es un error.

Esto es también algo muy antiguo, de la era industrial. Si no estabas al lado de la máquina no estabas trabajando. Hoy en día, trabajamos mucho con la inteligencia, con ideas... hemos pasado de las máquinas al conocimiento. Muchos tiempos de oficina pueden ser de absentismo interno, es decir, cuando estás de cuerpo presente (tu cabeza no está allí). Pero nos queda por llegar a la era de las motivaciones, del compromiso. No sirve de nada estar en tu puesto de trabajo si no estás produciendo, pero tampoco tener conocimientos si no estás motivado y comprometido para aportarlas al proyecto empresarial.

¿Dirigir por objetivos?

Sí. Dirigir por objetivos es un paso importantísimo hacia dirigir por tareas. El problema que tenemos hoy es que no dirigimos por objetivos sino que todavía dirigimos por presencia, aunque digamos lo contrario. Pagamos por objetivos: si llegas a tanto te doy el variable pero debes saber que observaré si estás o no, y si te marchas antes yo te pondré una x, aunque llegues a los objetivos. Estamos en un período intermedio porque hacia donde deberíamos encaminarnos es a la dirección por misiones. Este es el futuro que realmente debería de ser presente.

Dirigir solo por objetivos genera islas, silos en la empresa, y obstaculiza la intercomunicación entre departamentos. Si diriges por misiones, provocarás que se pongan en común los distintos objetivos. Es una nueva era del *management* porque todos buscamos algo que sea mucho más sostenible y humano, al tiempo que productivo.

Por eso hablamos también del triángulo de la sostenibilidad. Si queremos que la sociedad sea sostenible tienen que serlo las empresas, y con ellas la familia y las personas.

¿Qué tiene que tener una empresa para ser familiarmente responsable?

Esa definición se ha quedado un poco antigua. Ahora hablo de Responsabilidad Familiar Empresarial o Corporativa, la RSC interna, que es la responsabilidad para con las familias desde la corporación, desde la empresa. Supone tener desarrollados tres elementos: por un lado, hay que tener suficientes sistemas flexibles, políticas de flexibilidad en el tiempo y en el espacio, que es algo muy sencillo y que facilita mucho la vida. Hay que tener una hora de salida que sea decente. Es decir si estamos hablando de horas de oficina no tiene sentido que se salga más allá de las cinco, máximo a las seis. Todo lo demás, cafés, reuniones infecundas, comidas de dos horas...



, son una pérdida de tiempo. Esta simple medida produce además un mayor índice de productividad. Lo segundo son los estilos de dirección. Hay que trabajar mucho en los mandos intermedios para que realmente sepan tomar decisiones flexibles descubriendo y valorando nuevas alternativas. Y, por último, los valores. Se habla mucho de valores pero ¿qué son valores? Al final en las empresas hay tres tipos de motivos que mueven a la gente a tomar decisiones: motivos extrínsecos (lo hago para que me aplaudan, para ganar dinero, para que me reconozcan...), intrínsecos (porque me apetece, porque me lo paso bien, porque aprendo, porque la propia tarea me gusta) y trascendentes (lo que hago trasciende, impacta en otros, así que tengo en cuenta a los clientes internos, a los externos, a los mercados y a la sociedad). Los motivos que mueven a un “decisor”, sobre todo si es directivo y tiene impacto en otros, es lo que hace que una empresa viva esa responsabilidad familiar o no. Porque si solo te mueves por lo extrínseco y lo intrínseco, olvidando la trascendencia de tus acciones en los demás, cada vez te cierras más y acabas por ver números en vez de personas, perdiendo mucha visión de la realidad. El problema es que el éxito refuerza el modelo porque siguen obteniendo resultados. Lo que dejan de ver es el lucro cesante, todo lo que dejan de ganar. Hace unos años un alto directivo de un banco me decía “sí, Nuria, lo que dices está muy bien, pero fíjate: si no fuera porque yo me quedo cada día hasta las once de la noche con mi equipo, esta empresa no hubiera llegado hasta aquí”. Y yo le dije: “sí, tienes toda la razón. Eres de libro de texto. Si no te hubieras quedado hasta las once cada noche con tu equipo esta empresa no hubiera llegado hasta aquí, sino mucho más lejos”.

Para tener una empresa con RFC hay que cuidar los sistemas, los estilos y los horarios. Lo lógico sería que desde el gobierno se apoyaran estas medidas porque son buenas para todos, y nos va mucho en ello (salud, fracaso escolar, siniestralidad, competitividad), de la misma manera que hicieron con la regulación del tabaco en locales cerrados.

¿Qué es el talento?

Es una fórmula. Talento es igual a conocimiento (capacidades, habilidades...) multiplicado por motivación, compromiso... Si la motivación es cero y realmente careces de interés, ya puedes traer todo el “talento” que quieras, que realmente no me interesas como empleado. Es la multiplicación entre qué capacidades tienes, para qué sirves y ¿quieres de verdad jugar conmigo? Son dos cosas: capacidades y motivación. Hay gente que llega con mucho talento y la empresa lo machaca hasta dejarlo sin motivación; y hay gente que llega con menos talento pero con muchas ganas de poner el proyecto en marcha y acaba siendo mucho más productivo. ¿Dónde está el punto medio? Realmente no lo sé. Cuanto más talento hay, más debes saber por qué se motivan. Si se motivan exclusivamente por lo extrínseco entraremos en una escalada de dinero y esto



no es compromiso. Es un contrato puro y duro, un cálculo. Si lo que les gusta es el reto, lo intrínseco, llega un momento en que no le puedes dar más reto y acaba por irse. Cuanto más fuerte es la capacidad y el potencial de la gente, más tienes que ofrecerles algo que les valga la pena, aunque no haya más dinero o más reto. Tienes que darles un para qué que de verdad les comprometa.

¿Qué rasgos definen a un líder en femenino?

Mucha más escucha que habla. Mucha más pregunta que mando. Mucho más trabajo en equipo que individualidades. Estos son los rasgos esenciales. Es cierto que hay muchas mujeres que han llegado a la cumbre y que no son así. El problema es que han mimetizado a los varones y lo que han adquirido no ha sido precisamente lo mejor, porque para llegar no se han parado ante nada. San Agustín decía “la corrupción de lo mejor es lo peor”. Juan Antonio Pérez López, antiguo decano del IESE, aunque hombre, me decía “lo mejor que existe hoy en día para entender la realidad hu-



*Talento es igual a
conocimiento (capacidades,
habilidades...) multiplicado
por motivación,
compromiso...*

mana es una mujer, porque tiene la capacidad de ser madre porque lo lleva en la cabeza y en el corazón (si no lo castra.)". Mientras que esto fluya así, todo va fenomenal. El problema es cuando la mujer, por tratar de meterse en esta "cosa" pensada para señores, acaba no siendo femenina. También me decía que no había nada que le diera más miedo que una mujer mala, "porque es mil veces peor que un hombre". Un punto negativo en la mujer es que tiende a caer en el maternalismo. Lo mismo que un hombre cae en el racionalismo, en el paternalismo en menor medida, la mujer puede caer más en la emocionalidad, que a veces también es insana.

¿Es positivo gobernar por cuotas?

Creo que es una locura. Estuve en la UE con Viviane Reding, la primera que trabajó en serio esto de las cuotas... Afortunadamente los gobiernos le van cortando las alas y cada vez le dicen más que no, gracias a Dios. Yo fui la única miembro de su consejo asesor que le dije que no a las cuotas desde el principio. Pero hay algo positivo en todo este proceso. Ha servido para que ella lo proponga, la gente lo piense, los países le

digan que no, y vayamos encontrando punto intermedios que nos lleven hasta el objetivo/tendencia voluntario para cada empresa, que no cuota café para todos. Cada empresa tiene que conocer de dónde parte y saber cuál es su "business case", que no se trata de quedar bien, ni por la cuota, ni por la igualdad, sino que es puro negocio: si quieres obtener los mejores resultados necesitas mujeres en tus consejos. Pero primero necesitas mujeres en tus comités directivos que luego lleguen a los consejos. Por esto es tan importante el tema de la flexibilidad y todo lo que estamos estudiando y ayudando a desarrollar: empresas con responsabilidad familiar corporativa. Porque si no es así la mujer continuará poniéndose el techo de cemento en momentos importantísimos y no aceptará la promoción, o se marchará. Este talento que se va tiene un coste muy elevado porque es capital humano específico de la empresa. Al final lo que se ha conseguido es una ley que lo que dice es que las empresas deben hacer lo posible para tener más mujeres, en la medida en que eso es bueno para la empresa, siempre que por supuesto tengan los méritos adecuados. Pero que no sea una cuota fija sino un objetivo/tendencia *ad hoc*.