



**NURIA CHINCHILLA**

DIRECTORA DEL CENTRO INTERNACIONAL DE TRABAJO Y FAMILIA DEL IESE

**“Muchas mujeres, por triunfar, se convierten en marimachos”**

“La visión femenina aporta mucho a la empresa masculina”

JUANMA ROCA  
 Madrid. Pese a que la mujer comienza a asomar la cabeza en la alta dirección, aún son escasos los ejemplos de mujeres directivas de primer nivel. Para Nuria Chinchilla, directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE, la mujer ha sido “mimetizada” por la cultura empresarial. Sin embargo, Chinchilla, autora de *La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia* (Aguilar, 2004) cree que “la visión femenina aporta mucho a la empresa”.

“Una empresa que no acepte la maternidad no merece el calificativo de empresa”. Muchos directivos no aceptan a la mujer en la empresa, porque consideran que la empresa es un puro negocio y buscan ganar dinero a corto plazo, pero no generan compromiso y cohesión. La maternidad genera más competencias y valores. Pero sólo se habla de maternidad, cuando podría hablarse también de paternidad.

Además, apunta que “las empresas no permiten que los trabajadores sean padres de familia o esposos”. Visto el panorama, ¿qué ‘pintan’ las personas en la empresa? Para algunas empresas, la persona es una pura máquina de trabajo. Muchos directivos todavía

**“Conciliar es compartir proyectos entre el hombre y la mujer”**

tienen una visión mecanicista, a corto plazo, de la persona, a la que ven sólo como un instrumento para ganar dinero.

En el fondo del debate parece estar en juego el concepto de familia. Más que el concepto de familia, está en juego el concepto de persona, algo más complejo que una simple máquina de traba-



Nuria Chinchilla cree que la visión femenina aporta mucho a la empresa actual.

jo. Debemos ir hacia un paradigma de empresa antropológica e ir dejando a un lado los esquemas de Ford. Pero la conciliación no es tanto presencia en casa como compartir proyectos entre el hombre y la mujer, como una misión común.

Entonces, ¿cómo se pueden ‘reconciliar’ trabajo y familia?

Es prioritario conciliar con uno mismo; ayudar a la reflexión con uno mismo. Luego, es necesario que cada uno tenga su propia agenda para conciliar familia y trabajo. Tanto las empresas como la Administración deben apoyar el talento, porque la realidad familiar es responsabilidad de ambos. No es cuestión de que se imponga el 50% de mujeres en la empresa.

Noruega y Francia han adoptado medidas favorables a la conciliación. ¿Son el espejo en el que debe mirar España?

En Francia, las familias deciden si se quedan en casa y desgravan por las personas dependientes. Es decir, se da mucha fle-

xibilidad a los empleados. En Noruega, existe la baja obligatoria de un mes por paternidad. Desde luego, son un referente.

Pero España es el antepenúltimo país europeo en productividad horaria. ¿Por qué?

La productividad es el centro de la conciliación. No podemos tener jornadas laborales de más de ocho horas. Pasamos más horas en el trabajo que en casa con la familia. ¡Así es imposible conciliar!

¿Sigue existiendo en muchas empresas un concepto arcaico y atrasado del trabajo y de la mujer? Es una visión muy machista, pero es la visión de la realidad imperante en la empresa española. Es su visión masculina, que no ha dejado entrar a las mujeres y la feminidad en la empresa. Y las mujeres que han llegado están mimetizadas por esta visión masculina.

Sin embargo, a veces, la mujer directiva, por parecerse al hombre, peca de una frialdad excesiva. Es la cultura de empresa

que existe hoy día. Y esa cultura de empresa transforma a las mujeres en lo que deben ser para la empresa actual. Por este motivo, las mujeres que desean llegar lejos en la empresa deben convertirse en uno de ellos para triunfar. Se convierten en marimachos. Incluso, por esa cultura de empresa, algunas deciden no tener hijos o lo esconden.

Pero, ¿qué es peor para la mujer: ese techo de cristal que ha impuesto el entorno o el propio techo de cemento que se autoimponen ciertas mujeres? Son techos diferentes, pero ambos pasan factura. El techo de cristal es un tema cultural de la empresa y de los hombres, que sólo contratan a hombres para los altos puestos y perpetúan el sistema frente a unas mujeres, a las que siempre les faltarán medios para llegar a lo más alto de una empresa. El otro techo se lo imponen las propias mujeres, porque están inner-

**“En la empresa actual impera una visión machista y mecanicista”**

sas en una cultura mecanicista en la que, si subes en la empresa, no tienes vida privada. Y, al final, la mujer no asciende por el coste que paga.

Juan Antonio Pérez López dijo que la incorporación de la mujer sólo será aceptada por ella “si no conduce a su deshumanización, si no se pierde su feminidad”.

Me encantaría que fuera así, pero más de una mujer y muchas empresas están llegando tarde. El sistema actual los fagocita.

Por tanto, ¿cómo puede ser la mujer un agente de cambio en la empresa? Siendo femenina y aportando la complementariedad de su carácter femenino a la empresa, pues la visión femenina aporta mucho a la empresa.