

## Empleos

## ENTREVISTA A NURIA CHINCHILLA



GENTILEZA IESE

Chinchilla estima que la capacidad materna de las mujeres hace que naturalmente tiendan más puentes

## "Se llega a la empresa muy enriquecida cuando se es madre"

FRANCISCO JUEGUEN  
LA NACION

Dirección general, confección de presupuesto, competencias interpersonales, *expertise* en negociación y manejo de equipo de trabajo, capacidad de delegar, escuchar y entablar relaciones empáticas.

Este listado de atributos bien podría engrosar el currículum vitae de un dedicado ejecutivo. Sin embargo, sólo refleja algunas de las peculiaridades que desarrolla en profundidad una madre—o padre en ejercicio—a la hora de gestionar todos los días una familia.

"Cuando una es madre llega a la empresa muy enriquecida", afirma en una entrevista con LA NACION Nuria Chinchilla, especialista española en temas sobre conciliación entre familia y trabajo que esta semana llegará al país para brindar algunos seminarios organizados por el Centro de Investigación, Conciliación, Familia y Empresa (ConFyE) del IAE Business School.

La profesora del IESE Business School, casada y madre, fue postulada la semana última por el estado español para integrar el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (Cedaw) en las Naciones Unidas.

La doctora en Ciencias Económicas y abogada recuerda, listando algunas prácticas novedosas, que en Singapur el Estado ayuda a las empleadas que tienen familia a comprar una casa cerca de la de sus padres o que en Hungría se le paga a los abuelos que cuidan a sus nietos. No obstante, asegura que lo que más agradecen las madres es la más básica flexibilidad horaria. Esa que permite llevar a los chicos al colegio—o ir a buscarlos—y la posibilidad de trabajar por objetivos y, a veces, desde el hogar.

—¿Por qué el número uno de una empresa debe apostar a una mujer que tenga familia?

—Una persona que realmente lle-

va una familia está desarrollando muchas competencias, habilidades, capacidades diferentes mucho más amplias que una persona que no lo hace. Una familia es una pyme. Cuando una es madre llega a la empresa mucho más enriquecida—o directivo o empleado.

—¿Qué beneficios trae a la empresa en cuanto a productividad o competitividad?

—Esto no depende tanto de si es o no madre como de si está siendo bien dirigido. La historia demuestra que los que fueron muy rígidos en su modo de liderar tuvieron éxito, pero lo que no supieron ver es el lucro cesante. O sea, lo que dejaron de ganar por no ser más flexibles, más humanos, lo que no quiere decir menos exigentes, sino más inteligentes en la exigencia. Hoy no interesa dirigir por horas de presencia, sino que es preciso pasar a una dirección por objetivos, excepto en los trabajos que tienen atención al público.

—Justamente hay muchas firmas que llevan adelante estos programas, pero que después premian a los que se quedan más horas.

—Eso es un error enorme, porque a la larga pierden mucho talento de personas que hoy quieren ser dirigidas como demanda la Generación Y. De todos modos hay empresas o directivos que son más intuitivos y que lo hacen muy bien.

—Hay encuestas que, sin embargo, dicen que todavía hay muy pocas mujeres en directorios.

—Aún está el techo de cristal. El hombre lo pone inconscientemente porque quiere clones. Pero le pasa igual a la mujer; una empresa de mujeres acaba contratando mujeres. Uno, sin querer, contrata lo que es más parecido a uno. Pero luego está lo que llamo el techo de cemento, y es el que se pone la mujer sobre sí misma porque ve que la empresa la quiere promocionar cuando ella es la única que piensa diferente, que quiere flexibilidad. Ahí entiende que la va a perder, junto con su

NURIA CHINCHILLA

Profesión: académica.

Origen: España.

Casada y madre, es doctora en Ciencias Económicas por la Universidad de Navarra, licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, máster en Economía y Dirección de Empresas y doctora por el IESE Business School.

vida familiar y personal. Cada vez hay más mujeres que piensan así.

—Para cambiar eso, ¿se necesitan más mujeres al mando?

—Depende de qué mujer. Si fueran mujeres femininas o que tuvieron hijos, sí. Eso lleva a que el estilo directivo sea mucho más flexible y humano porque les sale la maternidad. Aunque ya de por sí la mujer suele tender más puentes con la gente. Pero también es cierto que las que fueron educadas con una dirección masculina y llevadas al extremo son mucho peores que los hombres.

—¿Qué trae la Generación Y con relación a estas demandas?

—Están diciendo que no quieren trabajar como sus padres que se reventaron, y a los que nunca les vieron el pelo. Quieren una vida más amplia, con tiempo para los amigos y el deporte. Y después querrán cambiar los pañales de sus hijos, bañarlos y jugar con ellos. Se puede decir que hay una parte mucho más femenina en esos chicos. Si las empresas no dan eso perderán talentos.

—En su país hay una crisis de desempleo. ¿Las firmas mantuvieron sus planes de flexibilidad?

—Las empresas que se creyeron lo de la conciliación entre familia y trabajo y lo pusieron en marcha hoy están más preparadas para seguir usando la flexibilidad como forma para que

entre todos tiren del barco. Los que no se la creyeron, o sólo lo hicieron por ley, son los que vuelven para atrás y son más rígidos que nunca. Unos supieron aprovechar, porque desarrollaron relaciones de confianza con la gente y aprendieron a dirigir la flexibilidad. Otros, más rígidos, tienen a la gente desmotivada y con miedo para demandar cualquier cosa, ya que no quieren ser los próximos en la lista de despedidos.

—¿Dónde nace la flexibilidad? ¿Del Estado o de la empresa?

—Siempre primero es la vida y luego, la ley. ¿Qué puede hacer el Estado? Dar un marco legal en el que se sancione a los que no cumplen, pero que además apoye a las empresas en las que las cosas se hacen bien. Que las cite como ejemplos, les dé ventajas fiscales o que haga algo que no cuesta ni un peso: darles más puntos en licitaciones públicas a las compañías familiarmente responsables.

—El algunos países de la UE se impulsaron cupos femeninos para los directorios, ¿coincide?

—Empiezan la casa por el tejado. Si se quiere ser director, primero hay que ser gerente. Hay que sacar las barreras que existen para ascender. Poner cuotas de mujeres es una visión muy masculina.

—¿Quiénes deben ser los agentes de este cambio cultural?

—Una persona con poder; tiempo y dinero en la empresa, y un consultor externo, importante para que el día a día no te haga taparte los ojos. Después un comité con directores de varias áreas y no sólo de la mal llamada Recursos Humanos. Se hace un diagnóstico, se piensan políticas y se trabaja desde el primer día con los mandos medios, que suelen ser los frenos de todo cambio, no por malos, sino por miedo a hacer las cosas de otra manera. Pero históricamente los principales agentes de cambio fueron las madres, porque demuestran que en menos horas y con más flexibilidad se puede, incluso, hacer más y mejores cosas.