

MUJER Y MANAGEMENT

GESTION EMPRESARIAL DE LAS MUJERES DIRECTIVAS EN LAS
ORGANIZACIONES COMPLEJAS CONTEMPORANEAS

Tesis doctoral para
optar al Título de Doctor en Sociología

AGUSTI CASAS ROMEO
(Universitat de Barcelona)

D. L. S. Sociología, Economía y
D. L. S. Economía y Sociología
1997

Director:
Catedrático Jesús M. de Miguel
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Programa de Doctorado de Estructura y Cambio Social
Universitat de Barcelona (Bienio 1993-95)

Enero de 1997

ENTREVISTA 16

Com situaria la seva organització?

Es una empresa dintre del sector d'hosteleria i serveis.

Dintre de l'organització és: mestressa, la mànager, la gerent, la directiva, l'empresària?

Sóc totes les coses. Jo diria que sóc l'ànima. Sóc l'ànima mater en la qual no sóc necessària en un moment donat, però sí per la marxa de l'empresa.

Sóc l'ànima.

Quanta gent treballa a l'organització?

Normalment entre quaranta i cinquanta persones.

Aleshores com estan distribuïdes ?

Hi ha el *catering*; els albarans, que diríem que els albarans són el menjar que enviem. La pastisseria, o sigui la botiga..., hi ha el sector del Liceu.

Com està organitzat el *catering* ?

Jo tinc tot el que és el menjar, tot el que és el servei.....

Llavors tot el que és serveis, plats, gots, copes, cobrateria, estovalles ... Això és el que nosaltres contractem en una altra empresa encara que ens fem responsables.

Les flors, la música i algun extra també les contractem en una altra, encara que ens fem responsables.

contractem en una altra empresa

Sempre ha estat així?

Sempre. Sempre he estat així perquè en aquest sector el que és la part de material és una altra empresa completament, hi ha un monopoli el qual ens dóna bons serveis i bon tracte, no massa qualitat però que et permet a tu poder fer quatre banquets en un dia o tres, perquè ell té una gran estructura muntada.

Aleshores, amb aquest servei, amb 40-50 persones que pot tenir sota seu, quins són els que té contacte directe? Amb tres o quatre? Amb una persona de confiança, o es troba cada x temps amb les persones vitals de l'organització?

No. Amb els punts vitals de l'organització em trobo cada dia. Diria. Amb el que és facturació amb el que porta el Liceu ara ha vingut. Estava aquí quant jo estava abaix. No has vist amb qui estava parlant? Diria que em veig un moment informalment amb qui m'haig de veure.

Em trobo cada dia amb punts vitals de l'organització.

O sigui no hi ha una reunió en el sentit convencional sinó que hi ha contactes.

Exactament. A poc a poc.

Llavors..., comprens? no hi ha un contacte diari com el pocs que vénen. Pel tracte especial a per cada tema, per cada client, perquè el que a mi m'interessa és tenir un bon proveïdor, que la qualitat me la mantingui, que el preu s'aguanti. I jo com que no faig cuina de mercat, jo no tinc que decidir cada dia el que es compra, si aquest "client" m'encarrega per tal dia tantes escòrpores jo prenc tantes escòrpores. Si algun dia he d'escollir un bon proveïdor i passa algo li he de donar un toc, al segon toc fora!.

Bon proveïdor.

Qualitat.

"client"

(l'entrecomillat es meu).

al segon toc fora!

Ha canviat sovint de proveïdor?

No.

I en té uns quants?

Molts. Molts proveïdors i no els canvio. Ara em cuiden molt. Es més, el dia de Sant Esteve truco perquè necessitava una cosa, perquè se m'havien acabat les existències, i és un dia de festa... No van fallar!.

Quantes hores dedica a la setmana a aquesta feina?

Jo et diria que tinc moltes hores d'estar aquí, però no dedicades plenament.

Tinc moltes hores d'estar aquí, però no dedicades plenament

O sigui, jo tinc unes hores de presència aquí, perquè normalment dino aquí. Per anar a casa i tornar aquí a no sé que... Però no de dedicar-se plenament. Jo considero que dedicar-se plenament... hi dediques cinc hores al dia. Encara que a vegades hi estiguis vuit perquè les altres tres estas llegint el diari. Estàs dinant i estàs tancant un negoci i parlant d'altres coses. Forma part del negoci. Però no dedicar-li... per a mí és una cosa que li passa a moltes persones que estan a l'empresa, que d'estar estan però de treballar en treballen menys.

Doncs jo dic que n'estic unes però que ni treballo unes altres.

Quin horari fa?

Jo arribo entre les 11,30 i a les 12, no arribo aviat perquè no hi ha ningú que arribi a casa meva a aquestes hores i jo perquè m'ho he organitzat així. Arribo sobre les onze. O sigui per a mi em compensa més. Estic tot el dia seguit i puc anar a casa a vegades a les set trenta a vegades a les vuit.

A la nit no treballa això?

Jo hi estic al migdia perquè és una hora que a mi em va bé. El meu marit normalment no dina a casa, el meu fill dina al col·legi.

Estàs dinant i estàs tancant un negoci i parlant d'altres coses. Forma part del negoci

Per la nit obrim sempre que ens ho demanin.

Aquest ofici li ve d'origen o el va crear? Algun dels seus pares era ja empresari?

Bé. El meu pare sí, però va morir molt jove, poser sí que he hereditat alguna cosa però no ho sé perquè no ho he viscut. Vull dir que caracterològicament pot ser, però de capital res de res.

Què és el més important del seu treball: el tracte amb el client, el fet de dinamisme, la satisfacció que li dóna el fer alguna cosa que abans no hi era...? Què és el que més valora?

La satisfacció que em dóna fer el que en realitat vull fer. Que la gent et felicitin, que la gent et vingui a trobar, que la gent torni. Que és el reconeixement. Perquè a mi, que em felicitin i no torni mai més...no em satisfà. La feina ben feta, no té fronteres.

El reconeixement.
La feina ben feta,
no té fronteres

Com ha ocupat aquests diversos rols de mare, d'esposa, de directiva, com els ha compaginat?

Molt difícil. Difícil però he arribat a compaginar. Jo diria que tothom ha renunciat a alguna cosa. Per què no jo? Jo en el fons no he renunciat. Però bé... tots ens hem acomodat a aquest tipus de vida. Passa que el meu marit

Tothom ha renunciat a alguna cosa

també treballa els dissabte, matí i tarda. I ja no és per exemple un cap de setmana complet, el meu marit tampoc va a primera hora del matí ell no té perquè anar a la feina ni aviat, però també acaba tard. Llavors, nosaltres si tenim que fer alguna cosa ho fem a primera hora del matí. O sigui, en el fons la vida familiar amb el marit està molt ben complementada perquè les dos feines són molt iguals.

No sent iguals. Ell està en el món de l'art. Llavors, ell a primera hora si tenim algo per fer, ho fem. Els dissabtes ell treballa, si jo tinc feina els dissabtes no passa res.

El fill poder és el que més ha renunciat, però ell ha tingut moments molt bons. Perquè amb ell, el meu fill quant tenia deu anys, la reina li havia donat la mà. Això no ho pot fer tothom. Va anar a col·legi, així que no es va rentar la mà. I ha anat a llocs que no ha vist ningú. Perquè jo me l'he emportat. I això li ha compensat de les hores que la mare no ha estat a casa. Sí, ell ha vingut amb mi a tots els llocs, ja el coneixen.

Això li ha compensat de les hores que la mare no ha estat a casa

Ha anat a l'estranger per la feina?

No. Jo he anat a San Sebastian, Andorra, Mallorca, a Saragossa a fer banquetes.

A l'estranger no perquè no n'han encarregat. Però si m'encarreguessin. Perquè la gent no paga, per a que jo vagi.

Però hem anat a Andorra, hem passat frontera, m'han pagat per anar a Mallorca, hem agafat vaixell, avions. O sigui, nosaltres anem on la gent ens digui. No és cap problema.

Quina trajectòria ha seguit per arribar aquí? Ara té un públic selecte, però sempre ha estat així?

Sempre.

Des de fa 15 anys?

Sempre. Sempre he tingut el mateix públic i és el públic que he volgut tenir i que faig tot el possible per conservar-lo, per mantenir-lo. Des de que vaig començar cuinant jo i repartint jo. Sabia el que volia fer.

Com va arribar a la conclusió que aquest segment restringit a nivell quantitatiu, era el seu?

Vaig arribar a aquesta solució perquè és el que a mí em donava satisfacció fer. Organitzar festes, a les quals jo en aquestes festes em sentia bé. Si havia organitzat alguna en el qual jo no m'hi sentia bé vaig dir que aquell públic no m'interessava. No perquè no em sigui més rentable, sinó perquè aquesta gent no em

duia satisfacció amb el que faig.

Perquè en el fons... al començament vaig provar varies coses, i la que a mi em va agradar va ser aquest segment, aquest tros, i vaig dir, doncs vull fer això.

Fins ara sembla que tot ha anat bé, però ha hagut algun obstacle o anècdota que li hagi fet anar malament?

Hi ha hagut moments en els quals he fet errors perquè no has pensat en alguna cosa, i l'experiència jo crec que és un... Em va passar de sobte fer un menú d'estiu i aquell dia feia un fred que pelava, aquell primer dia de fred i el menú va cantar. Allò sí que va ser culpa meva. Jo em compro una samarreta de mil pessetes, no li exigeixo més i es pot destenyir, però si jo compro una cosa cara no vull cap error. I la meva obligació era pensar aquella nit, havia d'haver canviat el menú. Vaig fallar, no vaig ser prou ràpida per canviar una sèrie de coses.

Però el que em diu no es pas una ineficàcia seva, tan sols que li va trair el temps, però això pot afectar a tots els mortals en un moment determinat, però jo estic parlant d'obstacles no causa de l'entorn, el que li falla es una circumstància concreta en

Sempre he tingut el mateix públic.

Hi ha hagut moments en els quals he fet errors

la que vosté no hi pensa, per exemple el fet de que la competència li haqi agafat alguna cosa que vosté ha estat festejant...

I tant. Molts cops. Per la simpatia, perquè la persona era més important, no més important, era més amic, més afinitat, i en un moment determinat has dit: plego!.

Li han vingut ganes de engegar-ho tot?

Bastants cops. L'únic que passa que molts cops són en broma. I els cops que van en serio penso que, perquè les dones no arribàvem a dalt era per la manca de la constància.

Crec que la constància és una gran cosa. I era per el que molts cops la part femenina no arribava. Crec que li falta alguna cosa. No hi ha bones perruqueres, o modistes, o millor dit els homes s'han fet forts en aquests temes tan femenins. El que no hi havia era constància per seguir. I quan, jo crec que la feina l'estimes és perquè t'agrada. Però hi ha dies que t'aixeques i dius: Avui la he d'estimar, no l'estimo, però la he d'estimar.

Però això et passa amb el marit i el fill, perquè hi ha dies que el fill l'engegaries a dida. Aquests dies doncs, procuro si no tinc res imprescindible, airejar-me una mica, fer alguna cosa que m'agradi, reconciliar-me amb

Les dones no arribàvem a dalt per la manca de la constància.

Crec que la constància és una gran cosa. Molts cops la part femenina no arribava

La part femenina no arribava adalt per manca de constància.

mi mateixa, pensar més sobre la feina en tota la part bona per superar-ho perquè és molt fàcil abandonar. I crec que per això no arriben. Per abandono. No per qualitats o no. Si Picasso hagués pintat un quadre no seria Picasso. Va haver de pintar molts. Doncs, és el mateix. I ara aquest senyor m'acaba de dir: "*yo encontré la cena muy buena del otro día y un señor la criticó*". I jo vaig pensar, tens raó, hi va haver algú que no va quedar content, com és possible?

Té la sensació de doble presència, o sigui que mentres està aquí, s'ha deixat una cosa allà, a casa seva?

No. No la tinc. Quan estic a la feina tinc molt clar que tot el de casa ho tinc molt organitzat, i solament tinc l'angoixa si el meu fill està malalt que és una cosa puntual d'un dia. Però si plou, la roba, el menjar, el que dinaràn..., d'això res.

Quan estic a la feina tinc molt clar que tot el de casa ho tinc molt organitzat

Creu que ha arribat on havia d'arribar o té perspectiva d'arribar més lluny?

Mai s'arriba. Queda molt camí per fer. Això segur.

S'ha plantejat alguna vegada ampliar l'empresa?

No. O sigui el que és l'empresa mare, això ha

de ser petita. Per la característica del meu client, i el que jo venc; petita, però, matona. Ara, si el que jo faig és igual que el sector del Liceu és agafar tres coses que no són d'aquesta característica però que són i que porten relació directe amb l'empresa contactes potencials. Aquesta ha de ser petita. Ara, es pot desparramar com ho estic fent. Amb diverses cèl.lules d'un altre tipus. O sigui, és la mateixa gent, d'un altre sector. Que exigeix menys. Però aquesta gent li recorda."Desde luego" el que no faré és franquícies. No és una cosa franquiciable. Jo no faig un producte i es ven. Cada cop el fabrico.

Vers el client home directiu, dona
directiva amb qui s'enten millor: amb la dona,
amb l'home, o no té cap sentit les
diferències?

No té cap sentit. Però m'entenc millor amb l'home.

Per què?

Perquè el que demana és molt concret.

I jo li he de fer el que ell em demana. Però ell em demana en concret. Ara quan la dona no sap el que vol, que li passa molts cops, m'és molt difícil interpretar-li, perquè ja ella

La meva empresa és petita, però matona

[La empresa] es pot desparramar com ho estic fent. Amb diverses cèl.lules d'un altre tipus. No és una cosa franquiciable. Jo no faig un producte i es ven. Cada cop el fabrico.

M'entenc millor amb l'home.

Quan la dona no sap el que vol, que li passa molts cops, m'és molt difícil interpretar-li

mateixa no sap el que vol. A més, arriba un moment en el que tu estàs parlant amb un home, li dius escolti: "si aquesta festa val cinc mil.lions, val la pena estalviar-ne un, però no val la pena estalviar-ne cinquanta mil pessetes". I això ho capten. Retallar aquesta misèria que són cinquanta mil, no val res. I en números rodons, el senyor diu: "tota la raó". I la senyora diu: es que amb cinquanta "me compro un jersey".

Molt bé, et compres un jersey. Però posat en aquest banquet, que l'estructura val el mateix per uns cèntims que per uns altres, és acabar d'arribar en el que tot quedi rodó.

Perquè, no per ser dona, sinó perquè no sap el que vol molts cops, és més ambigua, i perquè amb la qüestió de números m'entenc molt millor amb els homes. No obstant si és una dona que treballa, sobretot si és directiva tampoc tinc masses problemes.

Quina proporció d'homes-dones tracta?

Moltes més dones que homes. Ben bé un seixanta per cent. Però hi ha cops que forço perquè arribi el pare.

Cap ón s'orienta el negoci bàsicament?

Jo començo per la família i de la família em passo a l'empresa.

[la dona] És més ambigua, i perquè amb la qüestió de números m'entenc molt millor amb els homes. No obstant si és una dona que treballa, sobretot si és directiva tampoc tinc masses problemes. M'entenc més amb l'home perquè és més concret. Amb la dona m'és més difícil d'entendrem.

És una estratègia?

Sí. O sigui, amb famílies i empreses, és un cinquanta per cent, institucions molt poc.

Quan jo parlo d'institucions, per a mi és la Generalitat, Ajuntament, Parlament, Diputació... Per mi un banc és una empresa. Institucions poques perquè normalment es mouen per uns altres paràmetres.

Busquen menys qualitat i més massificació?

Sí. És un altre paràmetre. O sigui, no té tantes ocasions o no és sempre... O sigui, el dia que va venir el rei, que normalment ho organitza la Casa Reial, en canvi me'l van donar a mi.

Creu que la dona ha arribat a la direcció d'una manera més contundent que abans?

Ha arribat més contundent per la constància. No perquè cregui que sigui millor ni pitjor que abans. Sinó perquè abans agafava i ho deixava, es casava i ho deixava. Serà perquè les circumstàncies econòmiques, serà perquè abans estava mal vista i ara no, serà per tots uns altres elements de fora, però ara una persona comença i acaba, ho comença i no ho deixa com fa uns anys feien. Eren solteres,

El dia que va venir el rei, que normalment ho organitza la Casa Reial, en canvi me'l van donar en a mi.

La constància és el principal tret que ha de tenir una persona.

tenien una feina, es casaven i tenien una feina, tenien el primer fill i ho deixaven.

És molt difícil enganxar. Jo m'ho vaig plantejar fa uns anys, perquè jo si ho hagués deixat tres anys no hagués tornat.

Existeix un lideratge femení i un masculí. Hi ha unes característiques que definirien el lideratge femení?

El lideratge femení es nota més perquè està pujant. Perquè es dóna per fet i establert el lideratge masculí. I com ara comencen a haver-hi dones que poden i valen i tenen la contància, i és per a mi una clau molt important per arribar a ser, es nota més. Al principi no és ni masculí ni femení, però crida l'atenció perquè ara està sortint, està emergent i estan arribant a llocs.

Hi han moltes persones homes i dones que valen. L'home valgui o no valgui té la obligació de treballar per uns esquemes i de portar-los a terme. La dona en aquest moment té l'obligació de demostrar el que val. Arribarà un punt en que la dona no haurà de demostrar davant del món el que val i encara que valgui es podrà quedar a casa. Ara hi ha moltes joves que diuen: "és que jo com que sóc dona i valc, he d'estar". No. Et vé de gust o

El lideratge femení es dóna perquè el masculí l'estableix i el fa.

La dona en aquest moment té l'obligació de demostrar el que val. Arribarà un punt en el que la dona no haurà de demostrar que val.

no, et vé de gust per unes circumstàncies de la vida. Vals molt però em vull quedar a casa. I quan arribem a aquest punt crec que no estarà la joventut tan forçada a fer alguna cosa. N'hi ha molta que dirà: "jo val però em vull quedar a casa", i homes que diran: "no valc o valc i em vull quedar a casa". És una tonteria treballar tots dos. Tret de la persona que vulgui haurà de quedar-se a casa. No perquè sigui home haurà de sortir al camp de treball i no perquè sigui dona perquè ara en aquest moment hi ha les dues coses. Que no diguin que jo no valc!. El que passa en aquest moment és que tots dos tenen l'obligació de treballar per coses diferents. Jo crec que a la pròxima generació els homes, si saben que no valen que són uns inútils, doncs es quedarà a casa, o no tindrà un treball tan competitiu. I una dona, si es vol quedar a casa perquè té un marit que es un figura, dirà no tinc l'obligació, no se m'acusarà de que t'hauràs quedat a casa perquè ets dona, sinó perquè vol.

Com veu el futur de la dona directiva?

Hi haurà un equilibri entre home i dona. Una tendència d'equilibri executiu que ni l'home haurà d'aconseguir un lloc primer

És una tonteria
treballar tots dos

En la propera generació, els homes que se sàpigen i-nútils es quedaran a casa. Si es vol quedar a casa perquè té un marit que es un figura, no se m'acusarà de que t'hauràs quedat a casa perquè ets dona. Hi haurà un equilibri entre gènere a nivell de directius.

perque és home, ni la dona perque és dona.
Perque s'aniran perpetuant la valia del que
val.

**Moltes gràcies per la seva
col.laboració.**

ENTREVISTA 17**¿Cómo situaría su organización?**

Durante diez años trabajé en compañías multinacionales en las cuales siempre fui la única mujer directiva en la empresa, no había ninguna en ningún departamento, en este caso en los departamentos de marketing, y luego más enlazado con comercial, compañías de gran consumo, luego una compañía americana, luego una compañía italiana y luego francesa.

La única mujer directiva.

Entonces, a partir de allí me di cuenta de que la dirección femenina y la dirección masculina no tenían absolutamente nada que ver y que había bastantes obstáculos para que te dejaran promocionar.

Obstáculos para promocionar.

Yo cambiaba de empresa no porque quisiera, sino porque no me promocionaban por el hecho de ser mujer, buscaba la promoción a nivel de estatus profesional y económico, a través del cambio de empresa...

Perdona, pero le he preguntado solamente dónde situaría a su organización, luego ya entraremos en detalles sobre su trayectoria?

Ahora hace dos o tres años estoy dirigiendo mis propias empresas en los campos del

marketing común, hay una industrial en la cual llevo la parte de comercio internacional, todo lo que son básicamente importaciones de plástico industrial de Francia, Austria, Alemania, Italia y Suecia. Hay otra que es una compañía de venta por catálogos para empresas, es muy novedosa en nuestro país. Este es el catalogo, siguiendo patrones alemanes.

Entonces en nuestra compañía, somos una compañía más femenina. Solamente hay mujeres en la organización excepto en almacén y talleres. A nivel de consultorio y para mi propia información llevo otra con estudiantes recién titulados, pero esta forma parte de mi hobby, digamos un poco para entretenerme.

Con tantas empresas deben ser muy pequeñas ;no?

Están bastante personalizadas. Son pequeñas pero matonas, entonces, son empresas bastante líderes. Vamos a todas las ferias nacionales, internacionales más importantes del mundo. Trabajamos las doce horas al día los doce meses al año. Entonces, difícilmente así podemos competir contra compañías que no sean líderes. Son empresas muy agresivas, muy líderes, con sistemas informáticos muy avanzados, trabajamos con todo el mundo. Entonces

Dirijo empresas de marketing y comercio internacional.

(muestra el catálogo)

En mis empresas sólo hay mujeres.

Empresas líderes vamos a todas las ferias internacionales del mundo.

Trabajamos 12 horas durante 12 meses.

ocho horas menos en Estados Unidos, ocho horas más en Irak. La verdad de locura, pero muy divertido.

De locura, pero muy divertido.

¿Qué estrategias utiliza para mantener a su gente dentro de esta locura divirtiéndose?

Yo lo que hago a principio de año y final de año les digo como va la empresa a nivel de números. Y evidentemente, en el oficio pues horarios y demás. A nivel de equipo, la mayoría de la gente capta las cosas de muchas maneras, practico varios tipos de liderazgo, el profético, el liderazgo más de tarea, más de función, más personalizado.

Practico varios tipos de liderazgo: profético, de tarea y personalizado.

Yo diría que intento hacer un mix dentro de lo que puedo, intento que las personas que trabajan conmigo se sientan a gusto. Y crean en lo que yo creo. Una vez lo consigo, entonces ya no tengo ni un problema. Y tengo solamente gente que realmente cree en lo que hace.

Tengo solamente gente que cree en lo que hace.

Vendiendo servicios que son intangibles es muy difícil, y trabajando tantas horas con una cierta calidad es muy difícil hacerlo.....

Servicios intangibles.

Con tantas empresas, ¿cómo maneja el tiempo y el espacio?

No tengo ni despacho. Trabajo en medio de todas. Es decir, soy una más. No tengo ni mamparas ni plantas ni secretarias.

No tengo despacho. Trabajo en medio de todas. Es decir, soy una más.

Todos hacemos de todo, nos escuchamos las conversaciones con lo cual si llama cualquier cliente nos podemos ayudar en cualquier momento. Yo tengo una mesa del mismo tamaño que cualquiera de ellas, una....igual y es más, me pongo a hacer fotocopias o en plan telefonista. Y eso puede ser un punto importante. Yo no voy de jefa. Lo soy, se asume, todo el mundo lo sabe, pero intento seguir un estilo de liderazgo al estilo chino. Que los seguidores te siguen pero porque creen en ti no porque jerárquicamente tu estas por encima.

Con todo mujeres ¿no existen conflictos?

Personales. Entre ellas. No conmigo. Entre ellas sí, pero no conmigo porque todas dependen indirectamente de mí, o sea, entre ellas no depende ninguna de otra sino que cuando hay un problema vienen a mí, y cuando no hay he intentado entrenarlas para poder delegar, para que cada una haga su función. Es más, a nivel de formación les digo hay un curso de tal hay un curso de cual y ellas mismas ya van.

Entonces, pueden haber problemas por responsabilidades, siempre hay problemas entre departamento comercial que entre departamento contable.

Todos hacemos de todo, nos escuchamos las conversaciones con lo cual si llama cualquier cliente nos podemos ayudar en cualquier momento. Tengo una mesa del mismo tamaño que cualquiera. Yo no voy de jefa. Sigo un liderazgo de tipo chino.

Los conflictos existen entre ellas.

Delegar.

Formación.

¿Entonces no existe organigrama?

Es horizontal. Somos un equipo. Entonces cada uno tiene que hacer el máximo posible de sus posibilidades para hacerlo mejor, entonces cuando se equivocan yo estoy, controlo y pego la bronca...

Somos un equipo.

¿Cómo?

Simplemente: "Oye, hace tres años que hacemos esto, parece mentira de que te hayas olvidado de..."

Controlo y pego la bronca.

¿Hay crisis de autoridad?

De vez en cuando. En cualquier caso cada persona es diferente. Entonces hay personas que según que palabras, según que y como se lo digas le puedes herir mas o que otras.

Entonces, intento no ser como son la mayoría de las mujeres que son importantes...

Hay muchas que llegan a puestos de dirección, en situación de estilo igual que los hombres a nivel personal.

Intento no ser como la mayoría de mujeres que son importantes. Hay mujeres que llegan a la dirección igual que los hombres a nivel personal.

¿Cuántas horas dedica a su trabajo? Ya sé que doce horas durante doce meses, pero ¿todo el mundo le sigue?

Doce o catorce horas diarias. De todo. El conjunto de todas las empresas. De ocho de la mañana a nueve de la noche, diez, algunos días. Desde las ocho de la mañana en adelante

y jamás voy a comer ni a casa ni suelo ir a restaurantes. Excepto si tengo que ir con un cliente y tengo que invitarlo.

No voy jamás a comer a casa.

¿Qué es lo mas importante de su trabajo?

Estar actualizada de conocimientos. A nivel teórico y a nivel práctico desarrollando estilos bastante específicos, lo de Recursos Humanos es lo único que se te pueda escapar de las manos. Saber lo que estas haciendo y como lo haces y con que equipo cuentas es fundamental.

Saber lo que estas haciendo y como lo haces y con que equipo cuentas es fundamental

¿Cómo se forma o actualiza con el calendario que tiene?

Al mediodía prefiero quedarme una hora y media, cuando la gente se va a comer entre dos y tres y media, prefiero quedarme en la oficina leyendo diarios revista de sector, lo que sea, actualizar conocimientos, todo lo que tenga que ver con eso, un poco de música, me relajo. Me desconecto....

¿Cómo combina el rol directiva, el rol esposa, con el de madre el de hija...?

Soy madre, tengo un hijo de tres años y de hecho estoy en proceso de tener más niños, quiero decir que, cuando llegue la oportunidad, de hecho ya los estamos buscando. Entonces, el rol de madre es un rol complica-

do. Yo la verdad es que tuve a mi hijo un domingo por la noche, estuve seis días en el hospital con cesárea, el domingo descansé y el lunes me fui a trabajar. Estábamos en plena campaña promocional y no me podía permitir el lujo. Además como empresaria, tienes unas obligaciones, te lo organizas. Entonces tuve la suerte, pero la suerte que busqué, de tener una amiga, de hecho mi mejor amiga, una mujer estupenda que hace de segunda madre, íntima amiga mía, que es puericultora y le gustan los niños, y evidentemente, al ser amiga mía la pago estupendamente bien.

No siempre es fácil encontrarlo. Entonces, digamos que yo sé hasta cuando el niño hace pipí, caca, hace moquitos, lo sé todo porque en la oficina estoy conectada y llevo siempre teléfono portátil. O sea, que si pasa algo, salgo corriendo como una moto y no tengo ninguna duda. De hecho, desde los seis meses que voy a clase de piscina con mi hijo y nadie sabe nunca cuando voy, porque cuando puedo, sin que el cliente lo sepa, paso por una piscina, me meto en la piscina con él y estoy un rato nadando. Luego lo dejo y santas pascuas. A nivel de esposa, mi marido es una persona pública en este momento, hace tiempo

Estuve 6 días en el hospital con cesárea, el domingo descansé y el lunes me fui a trabajar.

que es una persona bastante conocida según en que sectores económicos, sociales y políticos, entonces al ser una persona pública lo único que me tiene que decir es a qué hora quiere que esté, en dónde y que estilo de vestimenta lleva la gente para que yo aunque sea en moto por mi cuenta lo lleve. O sea, intento cumplir lo máximo posible.

Y el fin de semana estoy con ellos, me voy al Pryca, hago todo lo que hace una ama de casa normal y corriente, estoy encantada de la vida, me encanta ir a comprar.

¿Qué trayectoria ha seguido hasta llegar hasta aquí? Aunque ya me has introducido al principio algo...

No. La verdad es que si volviera a empezar haría lo mismo. Primero el autoconvencimiento de que te gusta lo que haces, un mix, algunas cosas que haces durante el día te gustan más, otras menos, algunas te reportan mas satisfacciones profesionales otras menos, algunas te reportan más a nivel económico otras menos, entonces, he intentado llevar un *mix*, yo creo en el equilibrio, entonces no todo lo que hago ni es rentable, ni es divertido ni nada por el estilo. Por eso he intentado crear un *mix*, por eso hago varias cosas diferentes, durante el

El fin de semana estoy con ellos (familia).

No todo lo que hago ni es rentable, ni es divertido ni nada por el estilo.

He intentado llevar un *mix*, un equilibrio.

día, no me dedico el 100% a la única tarea.

¿Este liderazgo del que presume, lo ha ido aprendiendo en la vida, nació con él o lo heredó de sus primogénitos?

Yo ya decía que de muy pequeña era líder. Siempre era la delegada de mi clase, siempre movía gente, es decir, que ya llevaba muchas, o por lo menos lo intentaba, era la capitana de mi equipo, o sea siempre era la que llevaba todo... como nadie decía nada yo decía algo, y por eso me convertí en líder, no porque yo quisiera. Yo creo que el líder se hace.

De pequeña ya quería ser líder.

¿Pero usted ha aprendido cosas en las Business School donde ha estudiado?

Se hace. Te lo creas. Es mucha disciplina. Digamos tú puedes ser más guapo más feo, más simpático más antipático, entonces, estas características pueden ayudarte a ser mejor o peor líder, pero yo soy de la opinión de que se hace el líder. Entonces, yo me he leído muchos libros de liderazgo, muchos porque me parece un tema que me apasiona, y ahora estoy haciendo conferencias de como formar líderes en escuelas de negocios, chicos y chicas jóvenes, de veinte a veintidós años.

Estoy haciendo conferencias de cómo se forman líderes.

Y en el sentido de que los libros dicen que hay doce, quince variables tú las coges

emocionalmente... lápiz y papel... regular, bien y mal entonces te autoevaluas mejoras aquellas que tienes regular o mal, incluso las que tienes bien las intentas hacer mejor. Entonces, es un proceso bastante laborioso.

¿Qué tipo de obstáculos ha encontrado en su trayectoria?

He encontrado muchos obstáculos. Sobre todo yo soy una persona tremendamente agresiva y como mujer la agresividad por ejemplo es una cualidad no comprensible en España.

Entonces, he tenido la suerte de conocer otras culturas, entonces, sé que eso es un *handicap*. Lo que pasa es que no puedo hacer nada, cada uno es como es. Entonces, al principio intento ser mucho más suave, más calidad, dando clases a hombres, dirigiendo a hombres, hablando con hombres, clientes, proveedores, intento ir mucho más suave de lo que realmente soy en la vida, y si me tengo que enfadar me enfado.

Entonces, obstáculos me he encontrado muchísimos porque de entrada ver una cara agradable, una chica joven, entonces no se creen que por tu juventud por tu sexo seas capaz de... y tienes que estar a diario de mostrar como mínimo de que eres intelectualmente igual.

Al principio me molestaba, hoy ya después de

He encontrado muchos obstáculos. Yo soy una persona tremendamente agresiva y como mujer la agresividad (femenina) por ejemplo es una cualidad no comprensible en España. Me he encontrado de entrada que una cara agradable, una chica joven, entonces no se creen que por tu juventud por tu sexo seas capaz de... y tienes que estar a diario de mostrar como mínimo de que eres

casi quince años me da igual.

¿Pero en algunas de las compañías que me ha comentado seguro que había estilos de liderazgo muy tradicional?

Sí. Siempre que entré en una compañía me decían: "oye esto hace veinte años que lo hacemos así", digo: "sí, pero hace veinte años estaba bien, hoy ya no, y cuidado recuerden que en esta compañía yo he entrado no porque haya llamado a la puerta sino porque me han venido a buscar como *head hunter* entonces, si me han venido a buscar es por algo porque tengo una labor que hacer, somos un equipo", entonces, siempre he tenido que sentar las bases de entrada, al cabo de un mes que ya me conocían y sabían como funcionaba entonces íntimos, tanto profesionalmente como persona, pero de entrada me ha costado muchísimo.

Quiero decir, que yo trabajando con hombres y siempre conmigo se han portado todos estupendamente, me llevaban en bandeja, pero los que estaban por encima, por debajo siempre tenía problemas, porque no están acostumbrados a que una mujer les de caña en nada ni intelectualmente, ni a nivel deportivo, a un hombre le molesta perder en la pista de squash yo estaba en el equipo nacional y he pegado

intelectualmente igual.

Intento ir mucho más suave de lo que realmente soy.

head hunter

De entrada me ha costado muchísimo.

He tenido problemas con los hombres cuando estaban debajo de mí, no con las tenían mando sobre mí.

algunas respetables palizas.

¿No ha tenido que oír alguna vez algo desagradable por defender condiciones viriles?

Bueno, no porque por suerte o por desgracia me gustan cosas masculinas, me gusta el fútbol, me gusta jugar al fútbol y así es como conocí a mi marido, y entonces que culpa tengo de ser mujer y que me guste el fútbol.

Yo nunca lo he visto como un tema masculino-femenino, lo he visto como un deporte, exactamente divertido de doce personas en cara.

¿Considera que ha llegado a lo máximo?

He llegado bastante arriba de donde quería llegar a pesar de que en mi carrera profesional tuve que reorientarla, porque yo quería ser una ejecutiva de alto nivel de una compañía multinacional y me di cuenta de que a cierto nivel medio había demasiada política. Entonces, me casé y entonces decidí ser empresaria en vez de ejecutiva ¿qué puedo llegar mas arriba? Entonces, espero de aquí hasta los 45-50 años para hacer algo más alto, a otros niveles más sociales, a lo mejor la política a nivel internacional; me estoy preparando de hecho para ello. Varios idiomas.

Me gustan las cosas masculinas.

Tuve que reorientar mi carrera.

Con este ritmo, ¿no le dan envidia las amas de casa?, ¿no se ha planteado dejarlo todo y dedicarse a la contemplación?

Más de una vez. Nada un minuto, máximo.

A veces tienes ganas de tirarlo todo por la borda porque el estrés es absolutamente sofocante, o sea, todo el mundo te pide, te exige y al momento te crees una naranja que te han exprimido tanto por todos los lados que no sabes muy bien por donde vas. Y no te queda nada que dar. Entonces, cojo y me voy a la montaña, me desahogo o hago deporte, pero no, creo que lo que hago vale la pena.

Creo que lo que hago vale la pena.

¿Cuáles son los atributos que considera más importantes del directivo?

Yo diferenciaría entre directivo manager y directivo empresario. Son diferentes.

Dos en uno. Porque se es entonces siempre más empresario que manager.

El manager es el que acaba el trabajo a las siete u ocho de la tarde, se olvida de todo y al día siguiente a las nueve vuelve a empezar.

El empresario es el que se lleva los problemas a casa.

El empresario se lleva los problemas a casa.

¿Los directivos no diferencian eficazmente el trabajo?

No necesariamente. Yo he conocido directores

generales de multinacionales que tienen mentalidad de empresarios. Si fueran empresarios, empresarios ellos mismos lo harían sin darse cuenta. Pero lo que está claro es que quién tiene una mentalidad empresarial el problema se lo llevan a casa. Entonces, no hace falta ser empresario para tener una visión empresarial, en el fondo, desde mi punto de vista los recursos económicos financieros, etc. tienes que saber muy bien como manejarlos, tienes que saber relaciones interpersonales, ayuda de arriba y luego estar actualizado, ser flexible al cambio, dinámico, imaginativo, inteligente, básico, no listo inteligente.

¿Cómo comparte lo que es la vida doméstica y lo que no lo es?

Es un complemento. Para mi hay prioridades. Y en cada momento las hay. Del día, de la noche o de las circunstancias. Indudablemente sería absurdo, si mi marido me necesita, o sea, yo tengo muy claras mis prioridades, siendo empresaria me resulta más fácil compaginarlo que una directiva de una corporación.

Yo recuerdo un entierro de un familiar que no pude ir porque la empresa no me dio permiso. Eso me dolió mucho. Me afectó, porque no

Está claro es que quién tiene una mentalidad empresarial el problema se lo llevan a casa

Ser flexible al cambio, dinámico, imaginativo, inteligente básico, no listo.

Yo tengo muy claras mis prioridades, siendo empresaria me resulta más fácil compaginarlo

supieron entenderme a mí como persona. Entonces, yo creo que eso es importante para cualquier ser humano, solamente siendo mujer.

Creo que hay que saber distinguir. Lo que pasa que es como si te pusieras una careta cada vez que cambias de rol. O sea, cambias el *chip* y ya estás en otro sitio, entonces, porque por ejemplo me cuesta mucho, si estoy trabajando con hombres con un estilo masculino con tacos, etc. entonces, llego a mi casa y no puedo decir ni uno, sería ... desagradable con la familia.

¿Cree que hay diferencias entre hombre jefe y mujer jefe?

Sí. Unos estilos de dirección completamente diferentes. Porque las personas son diferentes. Una mujer no busca tanto el poder. No la han entrenado para ser poderosa, sino que la han entrenado para compartir, entonces, el estilo es totalmente diferente. Yo creo que si muchas mujeres dirigieran en algunos puestos sería el tema un poco mas humano como mínimo. Tenemos unas cualidades innatas por los motivos que sean que nos hacen diferentes, entonces, lo que pasa que eso hay que saberlo adaptar al estilo masculino de la organización. Porque la mayoría de las organizaciones

Cambias de *chip* y ya estás en otro sitio.

La mujer no busca tanto el poder.

No la han entrenado para ser poderosa.

El estilo es totalmente diferente.

Estilo masculino de organización.

tienen hombres. Tanto a nivel medio alto de la dirección como a nivel de fuerza de ventas por ejemplo contables.

El futuro creo que es de las mujeres, indudablemente, no se puede decir pero...

El futuro es de las mujeres.

¿Crees que la Universidad dará a basto para cubrir todo este futuro que usted dice?

Esa es otra. No hay suficientes preparadas para ocupar puestos de dirección.

¿Y las que lo están, estarán preparadas para asumir el riesgo?

El cuarenta por ciento están separadas, divorciadas o solteras, cincuenta perdón. Yo creo que hay que saber compaginar todo.

¿Crees que la sociedad irá al mismo ritmo que lo que usted espera?

El problema está en que no hay nadie que te ayude. Yo diría que a diario tengo que luchar contra prejuicios, básicamente de mujeres, amigas, madres, suegras.

A diario tengo que luchar contra prejuicios.

¿Ha tenido alguna vez la ayuda de algún mentor?

Es que para mujeres es fundamental. He leído varios libros de este tema y es fundamental.

Lo que pasa es que las propias mujeres no suelen hacer de mentor, yo suelo hacer de mentor para otras mujeres. Pero es una cosa

Las mujeres no suelen hacer de mentor.

complicada. Atípica. Yo soy mentora por ejemplo de mujeres directivas de países del Este, Lituania, Letonia, Estonia, incluso a distancia, con libros, a nivel de conocimientos, a nivel de actitudes. Pero de hecho creo que he tenido medios-mentores y el mentor sirve muchísimo.

Yo soy mentora.

¿Cree que existe un estilo de liderazgo femenino?

Existe. Hay varios autores que lo han hecho, tanto autores masculinos como femeninos que han tratado el estilo masculino y el estilo femenino, incluso ahora estoy dando unos cursos en ESADE para conocer diversos tipos de consumidor, y enseñamos también que la percepción de una misma marca por parte de dos personas de sexo distinto es diferente.

Hay el estilo femenino de dirección, lo que pasa que todavía no se ha encontrado su hueco y todavía no ha sabido venderse. Claro hay que ser bueno, hay que gustar y hay que vender. Hay que venderlo.

Hay una diferente percepción según el sexo.

Hay un estilo de dirección femenina pero aún no se ha encontrado el hueco.

¿No cree que en muchas corporaciones se quitan las mujeres de encima por los posibles problemas que pueden originar?

Están equivocados, no se dan cuenta de los cambios tan importantes, uno de los cambios

mas importantes de este siglo es precisamente la participación de la mujer en la empresa. Yo entiendo que al sexo masculino les resulta incómodo por decir alguna palabra que no resulte muy dura, encontrarse: 1) Con que su mujer no quiere quedarse en casa, cuidar los niños y además, porque considera además como algunas sociedades escandinavas que son una tarea compartir por los dos de la pareja, y entiendo también que les resulte incómodo encontrarse en la empresa compitiendo por un puesto de trabajo por una mujer porque todavía desgraciadamente, y más en España, hay muchos hombres que piensan que el cerebro femenino es inferior o mas pequeño que el masculino, cosa absolutamente errónea.

2) Cuando hay una buena, es muy buena. Una buena directiva. Lo que pasa es que le cuesta mucho llegar. Entonces, muchas tiran la toalla por el camino. Entonces, de cada diez mujeres, creo que hemos llegado dos. No es suficiente estar en la primera línea de ataque sino sobrepasarla.

También me he encontrado con muchos problemas con algunas de ellas. Yo cuando hablo con algunas de ellas y veo que su máxima no era

En España todavía hay muchos hombres que creen que el cerebro femenino es inferior.

Cuando hay una directiva buena es muy buena porque la ha costado más llegar.

llegar, en concreto la mía sí. Siempre fue llegar, siempre quise llegar y soy feliz así.

¿Cuántas alumnas eran en el máster?

Nosotros éramos el cinco por ciento en aquella época, hoy son cincuenta, pero a pesar de todo tampoco llegarán porque lo importante es la promoción y el trabajo continuo y no cambiar de esquemas mentales, yo a veces veo mujeres que están muy bien preparadas pero que no están dispuestas a sacrificarlo todo.

Yo lo sacrifiqué. No me casé hasta los treinta y uno. No tuve hijos hasta los treinta y cuatro, y, lo volvería a sacrificar. Y entiendo a las que lo sacrifican. Porque claro, si te pasas cinco años estudiando y diez trabajando no vas a tirarlo todo por la borda por

Veo mujeres que son muy buenas pero que no están dispuestas a sacrificarlo todo.

¿Cómo valora la irrupción de la mujer en la dirección?

Es lenta. Tiene que ser más rápida. Tiene que ser un poco esquivando. Tiene que ser muy suave para no causar estragos, porque realmente los va a causar.

¿Creo que le gustaría ver mujeres en el Vaticano, obispas me refiero, o en el ejército de comandantes?

Lo del Vaticano faltan dos mil años, lo del

ejército ... no somos estúpidas, es de revista del corazón. Yo sí recuerdo la primera mujer ingeniera, la primera mujer que condujo un autobús que en España no hace tanto y están desapareciendo los prejuicios sociales y culturales propios de cada país.

Y yo he tenido la suerte de tener un entorno familiar poco machista. Y donde se me ha valorado como persona, como ser humano, es muy importante, porque si no ya te cortan desde muy pequeña entonces ya no tienes opción.

De hecho no ha cambiado tanto porque la población activa seguimos siendo un treinta por ciento, una de cada 3. El número de empresarias es del dos por ciento, aunque el número de empresarias sigue siendo más en Catalunya que en España, pero no ha cambiado demasiado.

Ahora se están consiguiendo buenas prestaciones sociales a las empresas que contratan a mujeres, tanto en España como en el extranjero...

Te has preguntado si es porque trabajan más horas y cobran menos. Pues es una pregunta interesante de hacer. Y me gustaría que muchas organizaciones lo contestaran. No es por ella en concreto en general, te digo, la mayoría de

He tenido la suerte de tener un entorno no machista

las mujeres trabajan más horas porque como a la mayoría les cuesta llegar, están dispuestas a aceptar ciertas cosas, y cobran menos.

Entre un quince y un veinte por ciento menos como mínimo. Entonces, son mano de obra más barata y más efectiva.

Antes la mujer se incorporaba a niveles muy bajos de las organizaciones pero ahora está irrumpiendo con fuerza en los niveles *middel*, por tanto tienen menos recorrido hasta la cumbre.

Sí, pero no a nivel de dirección, no promocionan. Sí que tienen la carrera, sí que tienen los conocimientos, pero les cuesta mucho luchar contra las actitudes.

Pero le puedo asegurar que yo he constatado muchas mujeres en los niveles *medios*.

Hay, muchas *mánagers* *medios*. De aquí a cinco o diez años quizás veremos estas *mánagers* arriba, pero ese quizás yo como llevo tantos años en este tema, quizás yo le dejo un interrogante, no lo sé. Me gustaría, pero dudo que les dejen llegar a todas, porque es muy peligroso.

La mayoría de mujeres trabajan más porque les cuesta más llegar (tienen que demostrarlo más).

Las mujeres promocionan a niveles *medios* pero no altos.

Es peligroso que las mujeres lleguen a niveles altos (masivamente).

¿Veo que está bajando la guardia, creía que me contestaría más optimistamente?

No; no tiene nada que ver los conocimientos con las actitudes de cambio a nivel de promocionar mujeres en organizaciones e instituciones. No tiene absolutamente nada que ver.

Porque hay, por ejemplo, temas informales yo me he encontrado como directiva, claro si los hombres iban al bar o iban de fulanas yo no podía ir, me explico. Claro, allí se discutían cosas del trabajo. Los hombres normalmente cuando van solos hablan de mujeres y cuando van con mujeres no hablan del trabajo. Esa es mi experiencia. Con lo cual si puedes aguantar vale, pero no puedes transformarte. Yo no podía entrar nunca en sus lugares informales. Para entrar tuve que luchar muchísimo. De sus clubs deportivos masculinos, de su fútbol, del Barça. Yo voy a sitios simplemente para ver como se mueve el poder. Porque claro, lo que nosotras ya no estamos en babia como mujeres, que nos den los cacahuetes, yo quiero el poder, exactamente igual que el hombre. Nos tenemos que mover en sus mismos lugares.

¿Cómo ve el futuro de la mujer directiva?

Ojalá tenga buen futuro. Yo creo que por méritos propios. Pero ojalá la mujer para

No tiene nada que ver los conocimientos con las actitudes. Los hombres cuando están solos hablan de trabajo, cuando están con mujeres no. Para entrar en los lugares de los hombres, tuve que luchar muchísimo. Nos tenemos que mover en sus mismos lugares.

Ojalá la mujer para llegar a arriba no tenga que sacrificar su vida personal.

llegar arriba no tenga que sacrificar su vida personal. Y eso un hombre normalmente lo hace. Porque ellos llegan a casa, tienen los niños limpios, la ropa planchada, la comida preparada. Entonces, ojalá se comparta a nivel pareja y ojalá la mujer no tenga que renunciar a su vida privada por ejemplo por tener una vida profesional interesante.

Muchas gracias por su colaboración.

ENTREVISTA 18

¿Cómo situaría a su organización?

Estoy trabajando en una editorial y dentro del mundo editorial es una empresa que se dedica exclusivamente a la comercialización de colecciones de libros, libro más video, libro más compact disc, libro más diskette, fascículos y cómics a través del quiosco en forma de coleccionables. Con una fuerte inversión de publicidad en lanzamiento de la colección y con una rápida curva de caída.

Y forma parte del nuevo LLL. Ésta participa en un veinticinco por ciento por LLL y el otro veinticinco por ciento es de GGG, y es una empresa que tiene cinco años y la montaron un grupo de ejecutivos que salieron de NNN. En un acuerdo con el capital participado de NNN para que el cincuenta por ciento de esta nueva sociedad fuera también de NNN el otro cincuenta por ciento de los ejecutivos salientes, en este sentido es una empresa muy joven y muy dinámica.

Empresa muy joven
y dinámica.

¿Están integrados o funcionan a través de "profit centers"?

No. Como todo sector editorial, subcontratamos la producción hace ya muchos años que lo

hicieron con sus centrales de producción porque no eran competitivas. Entonces lo subcontratamos todo. La impresión, la manipulación y todo el proceso anterior. El proceso preeditorial de las maquetas.

¿Cuántos empleados tiene la empresa?

La empresa, el grupo tiene doscientos treinta empleados y está dividida en tres grandes divisiones. Una división que se dedica a la producción editorial, son los que escriben los fascículos, o buscan la obra de la que luego se compondrá el coleccionable, hay otra división que se dedica exclusivamente a las revistas, y mi división que se dedica al coleccionable.

Subcontratamos la producción porque no era competitivo.

Está dividida en tres grandes divisiones.

¿Están especializados en distintos públicos?

Sí. Por supuesto. Está segmentado por consumidores. Está segmentado por tipo de productos si quieres, por ejemplo fascículo que lleva un video infantil, adulto o cultural o de *National Geographic*, que una colección de novelas, o una historia de la literatura. Entonces, está segmentado por tipo de producto, tres grandes bloques libros, fascículos y fascículos más un acompañamiento, y cada uno de los tres a su vez por cada tipo de con-

sumidor que pueden ser amas de casa con las típicas colecciones de decoración o de cocina a las típicas colecciones masculinas del bricolage, automóvil etc. es decir los hobbies de cada uno de los sexos, o, para niños, hay mucha producción para niños y luego ya para gente joven y luego pues... los interesados en literatura china, pues ya sabes que el fascículo y el libro da para los subsegmentos que quieras. Los interesados en el golf, acabamos de lanzar una colección de golf.

**Respecto a la organización propiamente,
¿cómo la definiría?**

Empieza a ser plana. Como casi todas las organizaciones. A quitar niveles y a poner más gente en cada nivel. Y a quitar mandos intermedios porque como yo creo que todas las empresas que yo he trabajado, han sufrido momentos de crisis en las que han reducido plantilla, y se han ido a unas estructuras más planas. Aquí hay una gerencia de tres personas que son los tres socios mayoritarios del cincuenta por ciento que no es de NNN y hay un director general para cada una de las tres divisiones, y a partir de ahí cada división tiene una estructura distinta; en la que yo estoy, en editores, en las que trabaja el

La organización empieza a ser plana.

A quitar mandos intermedios.

Gerencia con tres personas.

quiosco, no hay director general, yo dirijo desde el área comercial a mi departamento coordino con producción y con finanzas y reporto directamente a la gerencia, ya nos hemos saltado el nivel de director general.

Yo reporto directamente a la gerencia.

¿Cuántas personas dependen de usted?

Entonces de mí dependen directamente siete personas que son el departamento de marketing.

Entonces, para que este equipo funcione

¿cómo logra optimizar sus resultados?

Tenemos, esto es un negocio muy estresante, tiene un ciclo semanal. Entonces, normalmente la dinámica del mercado y la velocidad con la que tus productos se mueven te marca el ritmo de trabajo y la periodicidad de tus reuniones y de tus revisiones. Entonces, en este caso, nosotros lanzamos un fascículo o un libro cada semana y tenemos treinta selecciones en marcha. Y cada semana tenemos los datos de venta del número anterior tenemos que hacer la previsión de fabricación del número siguiente y tenemos que ajustar los stocks, esto en las colecciones que están en marcha. Al margen de las colecciones que lancemos nuevas. Entonces como el mercado nos marca este frenético ritmo semanal, en algunas colecciones es quincenal, pero normalmente semanal, yo organizo el

Negocio estresante con ciclos semanales

Frenético ritmo semanal.

trabajo semanalmente. Yo tengo una vez a la semana, los martes, comité editorial con la gerencia en la que está tu jefe, e informas de cómo va el proceso de trabajo en donde se toman las decisiones importantes y al día siguiente del comité editorial me reúno con mi equipo y les transmito que ha pasado el día antes en el comité, qué decisiones se han tomado y organizamos el plan de trabajo de la semana.

Y a partir de ahí cada uno funciona por libre.

¿Cuántas horas dedica a la semana a su trabajo?

Suelo llegar a las nueve de la mañana. Como en tres cuartos de hora y suelo salir hacia las ocho y media, nueve de la noche. Demasiado. Son doce horas, pero ponle una de mantenimiento al mediodía.

¿Qué es lo más importante en su trabajo?

Hombre lo que más me gusta es difícil organizarlo así de una manera ordenada de uno a diez. Me gusta el negocio, me gusta seguirle el pulso al negocio en cualquier trabajo en que he estado lo que me gusta es el ritmo que marca el mercado y el reto que supone el marcar unos objetivos y luego a ver si los consigues o no, digamos esta especie de

Difícil de organizar. Me gusta seguir el pulso al negocio, me gusta el ritmo que marca el mercado.

stress que produce estar constantemente chequeando tus habilidades más que con contra el mercado y contra la competencia es lo que más me motiva. Pero también me gusta mucho trabajar con personas, trabajar en equipo.

La relación humana en el entorno profesional es terriblemente enriquecedora.

¿Está casada?

Sí.

¿Cómo complementa el rol directiva, con el rol de madre o rol esposa...?

Mi marido es ejecutivo. Por eso funciona el matrimonio, ¿querías saberlo?... Habría que considerarlo. No, funciona muy bien mi vida matrimonial. Pero el rol esposa es el mismo que el rol de amiga, el rol de hija o el rol de colega, es algo que se ejerce. Y no ocupa un tiempo especial, ni tienes que pensar ahora voy a dedicarme a tal, no.

Y por ejemplo las vacaciones...?

Nos sincronizamos.

No. Vacaciones y sincronizar es un problema. Suele pasar bastante a menudo, pero entonces, tratamos de sincronizarlas. Por ejemplo si el tiene dos semanas obligatoriamente en agosto y yo mientras trabajaba en PPP por ejemplo podía coger vacaciones en cualquier época del año,

Estar constantemente chequeando tus habilidades contra la competencia es lo que más me motiva.

La relación humana en el entorno profesional es terriblemente enriquecedora.

Los roles son algo que se ejercen.

pues las cogía en agosto. Sin más. Es un problema pero...

Pero ¿va a tener que cambiar algo cuando tenga hijos?

No. Espero que no cambie nada. Hay que buscar ayuda, es evidente. Si quiero seguir con este ritmo de trabajo, que quiero seguir, y quiero tener un hijo pues buscaré ayuda externa.

Y una madre encantadora que tengo, me ayudará.

¿Qué trayectoria ha seguido hasta llegar al puesto en la empresa?

No llevo un año y medio, nada más. La empresa tiene cinco años. Yo llevo un año y medio.

¿Cuántas empresas ha conocido hasta llegar a esta?

Ésta es la quinta. Yo estudié filosofía pura, que no tiene nada que ver con esto, porque decidí en aquel momento que quería estudiar lo que me gustara y que luego ya me buscaría la vida aprendiendo un oficio, y cuando acabé la carrera de filosofía, pensé que una alternativa era el mundo de la empresa, entonces cuando acabé el master empecé a trabajar; en el master había mayoritariamente economistas, abogados, muchos ingenieros, también por las ingenierías, gente de letras había, éramos los menos pero había. Si de filosofía pura solo

Estudié filosofía pura.

Una alternativa era el mundo de la empresa después de hacer un master.

estaba yo, pero había gente en sociología, historia, y ya está, y mucho ingeniero, se ve que las ingenierías están en crisis, porque todos intentan hacer programas de postgrado de este estilo. Sobre todo ingenieros industriales en la rama de organización. Es una salida lógica hacer un programa de dirección de empresas. Por ingenieros de caminos, de telecomunicaciones, muchísimos ingenieros.

Entonces, cuando acabé el IESE empecé a trabajar en CCC como *assistant product-manager*, en el departamento de marketing, y en esta empresa estuve dos años.

De allí, me fui a PPP, perfumes, de *product-manager*, pero duré siete meses porque la persona que había sido mi jefa era la directora de marketing en la división de cosmética, se fue como directora comercial de JJJ, que entonces la acababa de comprar un grupo alemán de comunicación, entonces, ella me llamó y me engañó directamente y me dijo: "Mira, tienes que venir, es una editorial, eres licenciada en filosofía, seguro que los libros son tu producto favorito, ésta es tu oportunidad". Entonces, me fui con ella a JJJ y allí estuve dos años. Tras lo cual decidí que quería volver a trabajar en una empresa de producto

Mi ex-jefa me llamó de otra empresa y me engañó:

"esta es tu oportunidad", me fui con ella.

Decidí volver a la empresa de gran consumo.

de gran consumo, en el destino más tradicional, porque, es una manera de aprender, una gran corporación, y entré en EEE. En EEE estuve cinco años. Uno de *product-manager* y cuatro de *marketing-manager*.

¿Ha encontrado algún tipo de obstáculo en esta trayectoria?

Sí, en el 87, justo cuando se mató el director general.

¿Me refiero a discriminaciones por razones de género que hayan inducido a distintos salarios, o a diferencias de algún otro tipo?

Yo este problema nunca lo he tenido. Ni lo he visto tampoco. Esta es la realidad. No lo he visto. Es posible que exista, seguro que existe. Pero, a estos niveles, he estado cinco años en PPP, cuatro como *marketing-manager*, y como *product-manager* he estado involucrada en las decisiones de salario del resto del departamento. Y nunca ha habido una diferenciación por sexo a la hora de valorar el trabajo y de retribuir, nunca.

Y en CCC tampoco. En PPP... es que estuve siete meses, pero no creo que fuera el caso tampoco. La verdad es que allí chicas había pocas.

Nunca ha habido discriminación por sexo a la hora de valorar el trabajo y de retribuir.

¿Cree que existe discriminación por género?

Te diré que los que estamos en cierta clase, nosotros sabemos a quién tenemos que dirigirnos, cuando nos queremos cambiar de trabajo, son los buscadores de trabajo, son la gente que contrata las empresas para cuando necesitan un profesional. Ellos mismos te comentan: "es que en tal sitio me ha pasado una empresa que taxativamente pone que no quiere mujeres". O no lo pone, pero, yo sé que no puedo presentarlas. Esto es bastante habitual, sobre todo cuando ..., no para trabajar como *product-manager* en absoluto, en estos niveles no importa, pero si para nivel de director de marketing aquí empiezan a haber problemas. Problemas que si quieres una explicación, es que en la mayoría de las empresas cuando trabajas en el área de marketing la salida natural es la de director de marketing, excepto en las compañías americanas, es la dirección comercial. Y la dirección supone dirigir un equipo de ventas. Los equipos de ventas mayoritariamente son masculinos, a no ser que sea una empresa de cosmética o alguna por el estilo.

Me han pasado una empresa que taxativamente no quieren mujeres.

Los equipos de ventas mayoritariamente son masculinos.

Entonces, hay un cierto prejuicio, por parte de los directivos a buscar, a contratar directores de marketing con opción a la dirección comercial o con opción a la dirección general, si son mujeres porque no quieren que dirijan equipos de hombres. De ventas sobretodo. Equipos de hombres en la área de ventas.

Y ése es un problema que existe.

Pero por otro lado te encuentras selecciones en las que, ¡es que necesitamos mujeres!. También existe esto. Es que esta es una empresa de perfumería que quiere una directora de marketing. Por ejemplo, estuve en una selección de directivos donde era muy gracioso, el equipo de marketing era todo mujeres, y habían tenido un director de marketing y el director general había decidido que los problemas que le generaba el director de marketing, era porque era un hombre dirigiendo a ocho mujeres. Entonces estaba buscando a una mujer. Y no quería ver a hombres. Claro que también le dices: "¡oye! ¿tú porque solo tienes mujeres en el departamento?". También es un criterio curioso. La discriminación por un sexo o por otro.

Y también a veces a la hora de contratar, dentro de mi propio departamento, he tenido

Hay cierto prejuicio por parte de los directivos a buscar directores de marketing con opción a la dirección comercial. Necesitamos mujeres.

Un hombre dirigiendo a ocho mujeres: había que cambiarlo por una mujer.

Sugerencia de equilibrio entre hombres y mujeres.

alguna sugerencia de ya hay un cuarenta por ciento de mujeres, no contrates más, equilibra. Busca el equilibrio entre hombres y mujeres dentro del departamento.

Esto también existe. Pero existe en un sentido y en el otro. Si hay demasiados hombres quieren mujeres, y si hay demasiadas mujeres contratan hombres.

Sigue siendo un tic el de buscar un equilibrio de sexos dentro de la estructura de un departamento. Pero no sé muy bien a quien perjudica. Depende. Porque además cada vez hay más mujeres que se licencian y cada vez que vas a contratar te encuentras mucha más oferta femenina que masculina. También es verdad esto.

Sigue siendo un tic el buscar un equilibrio de sexos dentro de la estructura de un departamento.

Hay cada vez más mujeres que se licencian y por tanto más oferta.

¿Se ha planteado alguna vez dejarlo todo y dedicarse a la vida doméstica?

Me he cuestionado muchas veces el por qué no juego más a lotería y soy millonaria.

Y gestiono mi patrimonio.

Esto sí, se me ocurre bastante a menudo pero, no. No me parece un planteamiento.

Me refiero no tanto a un ataque puntual, sino de cambio estructural

Sí. Pero esto no. Quiero ser millonaria, me iré al Ampurdán y seré granjera. Me olvidaré de la marcha ésta.

Me temo que esto es un planteamiento que los hombres también lo tienen. Lo dejo todo y me voy que ya no puedo más.

A veces sí, pero para dedicarme a las tareas domésticas específicamente pues no, no es uno de mis hobbies.

¿Cree que existe diferencia entre jefe hombre-mujer, clientes hombres, clientes mujeres?, ¿Estás mas cómoda con alguno de ellos?

Desde luego con la gente que trabajo, con mi equipo indistintamente.

Con proveedores o clientes, a veces, entre los hombres de más edad, he tenido algunos problemas para que no me dijeran hola nena.

¿Cree que ha llegado a lo máximo?

Espero que no. Solo tengo treinta y cinco años. Aún me queda.

¿Qué atributos cree que son más apreciados en un directivo/a?

Entiendo que capacidad de decisión, para que las decisiones lleguen a tiempo, y sobre todo capacidad para dirigir un equipo humano.

Yo creo que el noventa y cinco por ciento del *savoir faire* dentro de una compañía esta el saber dirigir el equipo humano que tienes, porque tu máximo capital son las personas que trabajan. Y resistencia a la frustración.

Las tareas domésticas no es uno de mis hobbies.

Diferencias con hombres de más edad:

"¡hola nena!".

Capacidad de decisión para dirigir un equipo humano. El 95% del *savoir faire* está en saber dirigir un equipo humano. Resistencia a la frustración.

¿Cree que hay alguna diferencia entre jefe hombre y jefe mujer?

No. Al final ya llevo diez años trabajando, creo que al principio hubiera dicho que sí. Pero la misma experiencia te lleva a que piense lo contrario.

Alguna connotación que distinga a uno o a otro.

No. Es que haber hay hombres de todo tipo, directivos de todo tipo, y directivas también. Es difícil encontrar sabes. Mujeres durísimas, mucho mas duras que hombres y hombres blandísimos. O sea que al principio pensaba que las mujeres eran más capaces de entender la situación humana en su equipo, pero nada. He trabajado con mujeres completamente insensibles a lo que les rodea.

¿Cómo valora la irrupción de la mujer en el mundo de la dirección?

Lenta. Para el porcentaje de universitarios y universitarias que se gradúan. Lenta para lo que debiera ser.

Pero ¿cómo lo valora?

Positivamente. Haber, creo que hay que tender a la normalidad. Entre los dos sexos, y que cada uno escoja el trabajo que libremente quiere según sus capacidades. No según su

Al principio hubiera dicho que sí pero ahora creo que no hay diferencia entre jefe hombre/mujer.

Hay directivos-as de todo tipo.

He trabajado con mujeres completamente insensibles.

Lenta irrupción de la mujer en la dirección.

sexo. El hecho de que haya más directivos que directivas, y que en algunas corporaciones nunca haya habido hasta ahora un directivo mujer, a mí me preocupa. Pero no es un problema de las mujeres. Hay gente que tiende a pensar que sí.

El otro día, estuve hablando con un *head hunter* que me decía que no encontraba mujeres, él estaba buscando un director de marketing para ser director general en tres años sustituir al actual director general, porque le promocionaban al sur de Europa. Y él me decía: "es que no encuentro mujeres que quieran asumir este reto, porque el costo en la calidad de vida que supone esto, es altísimo". Entonces, una mujer de treinta y cinco años casada y con un hijo, o dos o que los quiere tener, no quiere subir más en su carrera profesional, porque esto tiene un coste en su calidad de vida brutal porque si es una compañía Norteamericana y llevas España, Portugal y tal, y tienes que viajar el sesenta por ciento de tu tiempo, tienes que renunciar a tu familia. Y esto es algo que masivamente las mujeres no quieren y que ningún hombre se plantea esto como un problema, mientras que las mujeres sí se lo plantean.

Me preocupa el que en algunas corporaciones no haya habido hasta ahora ningún directivo mujer.

head hunter:

no encuentro mujeres que quieran asumir este reto, porque el costo de la calidad de vida que supone es altísimo.

La mujer no quiere subir más en su carrera profesional por su coste en la calidad de vida.

Las mujeres masivamente se lo plantean y el hombre no. Actitud muy inteligente

Yo creo que es una actitud muy inteligente por parte de las mujeres que además de trabajar quieren tener una vida digna y con una cierta calidad. Pero es posible que esto en las multinacionales sea un problema.

¿Cree que existe un estilo diferente de dirigir entre hombre y mujer?

Es lo que te decía antes. Hace años creía que sí, ahora es que lo he visto de todos los colores. Es mas suave una mujer dirigiendo en líneas generales. Pero también el hombre se va suavizando, y deja sus formas violentas, y deja de pegar un puñetazo en la mesa y de decir"!coño!, ¡fill de puta!" lo que sea, que les encanta. Y de este recurso al taco que es más masculino que femenino marca también un estilo de dirección o de toma de decisiones o de gestos que yo creo que en los hombres afortunadamente se está atemperando y que afortunadamente las mujeres no lo imitan excesivamente. También hay algunas que son así.

Es que hay de todo. Pero te diría que es un estilo mas suave, más sutil.

Yo creo que es una forma más humana de dirigir.

por parte de las mujeres al querer una vida digna y con cierta calidad.

La mujer es más suave dirigiendo en líneas generales, pero también el hombre se va suavizando.

El recurso del taco es más masculino que femenino marca un determinado estilo de dirección.

Los hombres se están atemperando y las mujeres no les imitan (estilo masculino).

Forma más humana de dirigir.

¿Cómo ve el futuro de la mujer directiva?

Si tenemos que mirar lo que pasa en Estados Unidos que sólo es una réplica en clave delantera, en la incorporación de la mujer en la universidad y al trabajo. Allí tampoco hay mucha mujer directiva. Me parece que es un cambio que se acepta en la práctica de una manera muy lenta. Que todavía son excepciones las mujeres que son directoras generales o vicepresidentas etc.

Que empieza a haber, pero que son excepciones. Me preocupa. Pero supongo que lo iremos superando.

Tampoco hay mucha mujer directiva en USA, sobretodo en las vicepresidencias y direcciones generales.

Muchas gracias por su colaboración.

ENTREVISTA 19

¿Cómo situaría a su organización?

Pues es el principal grupo del sector de la cosmética de España. Es una organización que tiene orígenes familiares, que empezó, si mal no recuerdo en el año catorce, ahora son cuatro hermanos el pequeño de cincuenta y ocho años y el mayor de setenta y pico y precisamente hace dos años lo han cogido ellos, o sea estamos en la tercera generación. Es una empresa muy activa, muy creativa, muy novedosa. De hecho esta planta sólo hace unos meses que produce; es de nueva creación y tecnológicamente es la única de Europa que utiliza el sistema SMN para la elaboración de algunos productos. Hasta ahora solamente este sistema había sido utilizado en el sector farmacia.

Es el principal grupo de cosméticos de España.
Origen familiar.

Unica empresa en Europa con un determinado sistema de elaboración.

¿Cómo se situaría dentro de la organización?

Pues me contrataron para un tema laboral hace unos cuatro años en la central de SSS, de hecho fue una sentencia que se perdió, pero fue un tema político, en el año noventa esta empresa era una de las que tenía unos costes sociales más elevados de España, mejor no

entrar en detalles. La organización ha ido creciendo, ahora mismo hay unos novecientos empleados en todas las plantas, tenemos plantas en Barcelona, Madrid, Navarra y también en Francia, pero había que racionalizar costes. Mis funciones van orientadas a dirigir esta planta con solamente sesenta empleados, de hecho me ocupo de la producción y bajo mi dirección están digamos tres jefaturas.

Empresa española con planta en el extranjero.

Planta con solo sesenta empleados.

¿Qué funciones tiene dentro de la organización?

Pues como te decía, la planta tan solo tiene unos meses y lo duro ha sido ponerla en marcha, se inauguró en septiembre pasado, y es muy bonito inaugurar pero luego hay que producir, luego mis funciones hasta hoy han sido apagar los fuegos que se han producido constantemente en la puesta en marcha de la planta, como en cualquier planta. He tenido que coordinar las funciones de calidad, de seguridad, de contratación, de adiestramiento, porque muchos empleados vienen de aquí CCC, vienen con bicicleta, las cuestiones de estocaje, logística, etc.

Coordinar funciones de calidad, de seguridad, contratación y adiestramiento.

¿Qué funciones estratégicas utiliza para la optimización de tu equipo?

No he tenido tiempo de utilizar ninguna estrategia especial, dada la situación coyuntural que estamos pasando. Es ahora justo ahora, que estoy replanteando algunas cuestiones relacionadas con el personal en general: me encuentro con dos colectivos muy distanciados, los que provienen de la antigua central, que son gente que llevan mucho tiempo en la empresa, algunos hasta treinta años, y los de nueva contratación, mucho más jóvenes y abiertos a nuevas sistemáticas. Yo no tolero jerarquías por el medio, y los que proceden de la central están acostumbrados a organigramas rígidos, se quedan esperando que les manden, no tienen autonomía, mientras que tienen que convivir con gente nueva y con organigrama completamente plano. Es un cambio cultural fuerte, mi estrategia es suavizarlo.

No tolero jerarquías por el medio

No tienen autonomía.

Organigrama completamente plano.

¿Cuántas horas a la semana dedica al trabajo?

Unas cincuenta, hoy por ejemplo estaba a las seis de la mañana aquí, pero procuro que el viernes a las cinco aire.

Hoy estaba aquí a las seis de la mañana.

¿Está casada?

Estoy divorciada

¿Con hijos?

Uno de siete años

¿Cómo comparte sus distintos roles, de madre, de directiva...?

Como puedo, pero bien, como puedes imaginarte tengo a una profesional, a la que remunerero estupendamente, para que lleve el niño a la escuela, por ejemplo, yo sé que ahora esta bien, en la escuela. También tengo a un compañero que atiende a algunas cuestiones, y que colabora en tareas domésticas.

¿Qué trayectoria ha seguido para llegar hasta aquí?

Yo soy de Madrid, estudié Derecho en la Autónoma y ya en el último curso por contactos que ahora no vienen a cuento con Arturo Romani entre a trabajar con Mario Conde, del cual fui su secretaria durante dos años, porque salieron unas oposiciones para el Estado y las saqué. Entonces estuve en la Administración Central de Inspectora de Trabajo a partir del año mil novecientos ochenta y uno, estuve en Sevilla, Madrid, Barcelona... eran unos años agitados desde la perspectiva laboral que era mi especialidad. Estando en Barcelona conocí a una amiga que me comentó que había una posibilidad de entrar en una consultoría y el

Fui secretaria de Mario Conde.

Fui Inspectora de Trabajo.

sector privado me seducía, porque la Administración ya la había probado. Entonces entré en esta consultoría en la que estuve tres años y de allí vino el contacto con la empresa que estoy ahora.

Estuve tres años en una consultoría.

¿Perdona pero no cree que es curiosa esa trayectoria, dado que procede digamos de "letras" y está ejerciendo de directora general de planta de producción?

Sí, es realmente curiosa, ver a gente de "letras" realizando tareas de jefe de producción, hay realmente pocas. Ahora no me preguntes por ninguna fórmula de los trecientos productos que tengo ahí, para ello tengo un puñado de ingenieros y de técnicos que me informan muy cumplidamente.

Tengo un puñado de ingenieros y técnicos que me informan cumplidamente.

¿Qué tipo de obstáculos ha encontrado por ser mujer en esta trayectoria?

Por ser mujer, ninguno en especial, ahora obstáculos como persona, de todo tipo.

¿Tiene la sensación de una doble presencia?

¿Qué quieres decir?

La sensación de mezclar temas de tipo doméstico con las profesionales.

No, eso no, cuando estoy aquí estoy aquí, pase lo que pase. Y desde luego los fines de semana

son sagrados para mí, los viernes a las cinco procuro desconectar, y los fines de semana estoy consagradamente con mi hijo.

¿Y las vacaciones?

Eso ya es otra cosa, ahí si me has pillao, este año fatal, no ha habido vacaciones, bueno de hecho hace dos años que no hago vacaciones. Entonces mi hijo con mi madre en Madrid, y yo de puente aéreo todos los fines de semana.

Hace dos años que no hago vacaciones.

¿Cree que ha llegado a lo máximo?

No me lo planteo, tal vez no, tal vez sí, ahora soy feliz con este reto.

¿Se ha cuestionado alguna vez dejarlo todo y dedicarse a la vida doméstica?

No a la vida doméstica jamás, en todo caso a la vida contemplativa. De todas formas tengo un buen cartucho en la recámara, si me reboto mucho me vuelvo a la Administración, que una plaza la tengo para siempre.

La vida doméstica: jamás.

¿Cree que existe diferencia entre hombre-jefe y mujer-jefe?

Indudablemente sí, el hombre es mucho más frío, le mujer mucho más sensitiva, más intuitiva. Al hombre le preocupa más el objetivo, a veces en plan fobia, tanto si el que tiene delante gane o pierda, en ese juego, la mujer procura que: yo gano / tu ganas. Y

El hombre es mucho más frío, la mujer más sensitiva, más intuitiva.

las que suben, cada vez están más preparadas. Yo por ejemplo, doy clases en la Pompeu y lo veo con las alumnas, más y mejores en este aspecto relacional.

¿Cómo valora la irrupción de la mujer en la dirección?

Muy positivamente por lo que te comentaba antes, cada vez son más y mejores, lo que ocurre es que hay un problema de cultura, de formación o mejor dicho de malformación machista en muchos ordenes de la vida, incluso en el mismo lenguaje coloquial lo puedes ver; cuando una cosa está muy bien, decimos que está cojonudo y cuando tenemos al lado a algún paliza decimos que nos esta dando el coñazo. ¿Y cómo cambias eso?, diciendo: "a partir de ya! eso no vale", pues no; habrá que esperar a algunas generaciones para que les eduquen de otra manera.

¿Cree que existe un determinado liderazgo femenino?

Creo que no ha existido, pero que se esta identificando ahora con fuerza, a partir de hace unos diez años en el extranjero, y de hace menos en España. El peligro de este liderazgo puede ser la moda, que se le de un contenido coyuntural y luego retroceda. En ese

Las que suben cada vez están más preparada.

Las alumnas cada vez son más y mejores.

Cuando una cosa está muy bien, decimos que está cojonudo y cuando tenemos al lado a algún paliza decimos que nos esta dando el coñazo.

El peligro del liderazgo femenino puede ser la moda.

caso, no habrá dos oportunidades.

¿Cómo ve el futuro de la mujer directiva?

Lo veo bien, en mi opinión, y lo digo por intuición femenina, [se ríe], te voy a sorprender, pero, la orientación la marcarán los japoneses, digo que te sorprenderá porque seguro que estás pensando en las geishas, pero nuestras culturas avanzan muy despacio, los europeos, a pesar de las diferencias entre escandinavos y mediterráneos, nos consideramos el ombligo del mundo, somos el museo del mundo y eso es puritanismo. Los americanos, no se creen el ombligo del mundo, lo son, pero practican un puritanismo más sofisticado en ese tema, o sea practican una doble moral, en cambio los japoneses, no dicen nada y proceden, de hecho ya están apareciendo con fuerza las primeras diseñadoras, las primeras técnicas en organización ... verás cuanto tiempo les lleva llegar a la cumbre, ni *celling glass* ni nada, dentro de nada serán un ejemplo a seguir...

Muchas gracias por su colaboración.

No habrá dos oportunidades.

El avance de la mujer en la dirección vendrá de los japoneses.

ENTREVISTA 20**Com situaria la seva organització?**

Crec que HHH és una de les millors companyies d'assegurances que existeix, i això no és que jo ho cregui. Jo et diria que aquesta companyia, no perquè jo ho digui, sinó perquè els mateixos de la competència del sector ho estan catalogant així, és una de les líders del sector; no en tots els rams, però, d'una manera global, és la tercera companyia del sector nacional en aquests moments, i dintre del mercat general. Jo el que crec és que a Catalunya té un prestigi i una imatge de molta qualitat i solidesa; pot ser que a la resta d'Espanya no estigui al mateix nivell que a Catalunya. HHH a Catalunya és una companyia molt reconeguda, estic parlant de l'entorn nacional. A la resta del món, cada país té les seves característiques pròpies, però, dintre de l'entorn nacional, a Catalunya està molt, molt reconeguda i fora de Catalunya hi ha regions en què ho està més i regions en què ho està menys per qüestions d'internacionalitat de mercat i de quota de mercat, i aquest, doncs, és un dels objectius que es tenen en aquesta companyia: anar millorant la quota de

Una de les millors companyies d'assegurances.

mercat i la imatge en les regions en què està menys desenvolupada.

Quants anys fa que està en aquesta companyia?

Jo fa un any i mig que estic a HHH. Vinc de l'HP de Sant Cugat. Em van trucar a casa directament de l'HHH, no a través d'intermediaris sinó directament ells per oferir-me un lloc de treball que no és el que tinc ara, era el de responsable de Compensació i Beneficis, que és la funció que jo estava fent a l'HP i era *Controller and Benefits Manager*. Em van trucar perquè volien reestructurar, reorganitzar una mica el Departament de Recursos Humans i necessitaven una persona que fos experta en retribucions i beneficis socials, etc.

El lloc era interessant perquè s'havia de crear pràcticament de zero o de menys alguna cosa perquè hi havia molta història i no estava gens consolidat el tema de recursos humans sinó, que s'havia fet servir molt de sentit comú però poc més, poca tècnica, i aleshores estava tot molt fet, tot molt tancat, molt estandarditzat, i, aleshores, em va semblar molt atractiu.

Em van trucar perquè volien reestructurar, reorganitzar una mica el Departament de Recursos Humans. No estava gens consolidat el tema d'RH.

**Tinc entès que no fa pas gaire la compa-
nyia en va absorbir d'altres...**

Va ser justament quan em van trucar. Fa un any i mig. Es van comprar tres companyies del sector i això va ser una mica, també, la raó per la qual van voler professionalitzar una mica el tema de recursos humans, i tindre altres àrees molt més tècniques que els ajudessin a estandarditzar i a professionalitzar, sobretot. El sentit comú ja no valia amb dues mil dues-cents persones més Portugal.

**Com es definiria dintre de l'organitza-
ció?**

Quan jo vaig vindre, fa un any i mig, vaig assumir la responsabilitat de Compensació i Beneficis, vaig haver de muntar una àrea de compensació i beneficis, però, com que tot el tema de retribucions no podia anar desvinculat de la resta, em vaig trobar que havia d'intervindre en altres àrees que no eren meves. En alguns casos no estaven ni creades i hi havíem d'intervindre per poder definir una estratègia retributiva adequada a l'entorn en què ens movíem i el mercat en què estem. Aleshores, què va passar? Doncs, vaig començar a entrar en entorns de desenvolupament, en temes d'avaluació de rendiment, en temes de

Vaig haver de muntar una àrea.

Havia d'intervindre en altres àrees que no eren meves.

Entorns de desenvolupament, avaluació del rendiment, plans de carrera.

plans de carrera, etc., competències dels individus, competències dels llocs de treball, i, finalment, es va produir una nova reorganització de la companyia deguda a aquestes compres de les adquisicions d'altres companyies d'assegurances. Aleshores em van demanar que els donés la meva opinió sobre si pensava que tindria sentit una àrea de recursos humans. Aleshores els vaig definir un organigrama que pensava que tenia sentit, que representava unes àrees funcionals de recursos humans, on estarien totes les àrees de coneixement, que serien: formació, desenvolupament, compensació i beneficis, el que seria l'estratègia de selecció i el sistema d'informació de recursos humans que donaria servei a totes les companyies del grup per a Espanya i Portugal. I després, en el mateix nivell, hi hauria els directors de recursos humans de les societats que es farien càrrec del que seria la gestió dels recursos humans, amb el suport d'aquestes àrees funcionals. Llavors, em van oferir el lloc de director d'Àrees Funcionals de Recursos Humans. Aleshores, es van muntar aquestes àrees funcionals que, per una banda, donen serveis a totes les organitzacions, a totes les societats del grup i que, per altra

Els vaig definir un organigrama.

Formació, desenvolupament, compensació i beneficis, estratègies de selecció, sistemes d'informació.

banda, són els que tenen i mantenen polítiques, cultura, generen cultura de grup etc., que d'això n'hi havia una falta important; una manca important perquè acabàvem de comprar companyies amb cultures molt diferents, EEE ha pertangut, bé a la fundació RRR, a l'SSS... ha passat per moltíssimes adquisicions, per tant són cultures molt diferents i es necessita unificar cultura. I aquesta és una mica la nostra responsabilitat. Llavors, com em veig jo dintre de l'organització? Jo li reporto directament al director de Recursos Humans per tot el grup. Hi ha un senyor que és el director de Recursos Humans per al grup HHH que li reporten al president del grup. Aleshores, jo reporto directament en ell, estic en un segon nivell de direcció. En aquesta companyia hi ha el que és la direcció general, hi ha els departaments, les unitats, diguem-ne, les unitats corportatives i les societats, i després ja hi ha les divisions, jo sóc cap de divisió.

Generen cultura.

Necessitat d'unificar cultures.

Jo reporto directament al director de RR.HH. del grup.

Jo sóc cap de divisió.

Quines funcions té dintre de l'organització?

Tinc tota la responsabilitat de formació, l'estratègia de selecció, la selecció la fa cada societat; tinc la responsabilitat de

compensació i beneficis, desenvolupament, o sigui entrenament per al desenvolupament de tot el que és avaluació de rendiment, inventari de potencial, plans de carreres, plans de relleu, i el sistema d'informació de recursos humans, o sigui... Llavors jo el que tinc és una estructura, som divuit persones, divuit o dinou, en la qual hi ha un cap de formació, un cap de desenvolupament, un cap de compensació i beneficis i un analista de sistema d'informació. Jo sóc l'agent que aglutina aquests professionals que fan el treball operatiu. El noranta per cent de les persones que estan en aquesta divisió són diplomats o llicenciats, cosa que fa que sigui una organització molt maca de portar perquè és gent jove i potent.

Quines estratègies utilitza per optimitzar el seu equip?

Aquí, diguem que som una mica diferents dintre de la companyia, perquè això és una companyia que fa noranta anys que funciona i hi ha de tot: hi ha gent gran, hi ha gent jove, hi ha gent molt dinàmica, hi ha gent que s'ha estancat. I nosaltres som una mica la punta de llança, perquè tothom és molt jove. Jo sóc la més gran de tot el personal de les àrees funcionals, i tinc 38 anys i a darrere meu hi

Tinc 18 persones.

Jo sóc l'agent que aglutina aquests professionals.

El 90% de la meua gent són diplomats o llicenciats.

És gent jove i potent.

Jo sóc la més gran i tinc 38 anys.

ha gent amb molta diferència d'edat, la persona que em segueix amb l'edat té 33 o 32 anys. Vull dir... hi ha gent molt jove, molt dinàmica, amb moltes ganes de fer coses, i a més, com que jo vinc d'un entorn molt diferent, molt dinàmic, suposo que he sigut capaç d'imprimir cert optimisme, ganes de passar-nos bé treballant. Aquí tinc el lema que em vull divertir treballant, sinó ens divertim treballant, doncs jo plego.

És aquesta la seva estratègia?

Per a mi sí. No l'és per la companyia, com a grup. Per a nosaltres, tinc una presentació feta d'unes àrees funcionals on poso com a un dels objectius: "divertirnos trabajando".

Quan t'he emplenat el qüestionari, et deia: "una persona ha de ser conseqüent amb si mateixa, i ha de portar-ho fins a les últimes conseqüències. "I jo crec que si tu pots ser un bon professional, si t'agrada el que fas i si t'agrada el que fas, i a més tens les competències per fer-ho, si t'agrada el que fas, tens les competències i tens les eines, t'ho has de passar bé treballant. Perquè si no t'ho passes bé treballant, deixaràs de ser un bon professional perquè t'avorriràs, et semblaran les coses repetitives, no trobaràs al·licient

Vinc d'un entorn molt dinàmic.

He sigut capaç d'imprimir cert optimisme.

"divertirnos trabajando"

Si t'agrada el que fas i tens les eines per fer-ho, t'ho has de passar bé treballant.

al matí a vindre a treballar, i això per a mi és la millor manera de deixar una companyia. Llavors, jo no crec que la fidelitat a la companyia, fidelitat entesa com a "Jo sóc d'HHH i m'hi quedaré tota la vida, i em jubilaré a HHH", sigui un punt fort en els professionals, sinó que crec que els professionals s'han de moure per un treball interessant, un contingut de la seva feina interessant perquè aprenguin de la seva

feina, perquè s'ho passin bé treballant i perquè a la companyia l'interessin els coneixements d'aquesta persona i el que li està oferint aquesta persona. En el moment en què això s'acabi, per una banda o per una altra, s'ha d'acabar la relació... s'ha de dir: "senyor, passi-ho bé, bon dia! Ha sigut un plaer treballar amb vosaltres, potser més endavant hi hagi una altra oportunitat de col.laborar junts, però ara no estic aprenent, no m'ho estic passant bé, i necessito "pirar".

Per a mi, és una mica el passar-m'ho bé, el tindre l'al.licient per treballar, és el que em dóna el poder ser més professional a la feina que faig.

Jo no crec que la fidelitat a la companyia, fidelitat entesa com a "Jo sóc d'HHH i m'hi quedaré tota la vida, i em jubilaré a HHH"

Per a mi, passar-m'ho bé és l'al.licient per treballar.

Davant aquesta estratègia hi ha un altre objectiu?

Evidentment.

Quin és l'objectiu?

Un de sol: la comunicació. O sigui, per a mi la comunicació és molt important perquè aquestes coses passin, i si la gent no sap el que jo vull, difícilment podran fer-ho com a mi m'agradaria que es fes. I, a més a més, compartint-t'ho; no vull que facin les coses perquè jo vull que es facin pel fet que jo sóc el seu cap, sinó... que vull que facin unes coses de la manera que jo crec que s'han de fer si ells hi estan d'acord i compartir-les. Llavors, el que fem... és que tenim establertes unes reunions, per exemple, tenim setmanalment un *meeting round*, és una reunió d'una hora, de nou a deu del matí, cada dimecres, amb tota la gent d'àrees funcionals; i, a més, la fem drets perquè no hi ha cap sala on capiguem els dinou, totes són petites, i llavors s'asseu el que arriba primer i pot. A les nou del matí, els que hi són hi van i els que no hi són no hi van. Jo aquesta setmana no hi vaig ser perquè tenia una reunió de direcció, però no ho movem.

Per a mi, la comunicació és molt important.

Fer les coses si ells hi estan d'acord.

Reunió setmanal d'una hora (ronda de reconeixement).

Llavors, aquest *meeting round*, què vol dir? Doncs, que tothom es fa una ronda, tothom, si algú no té res a dir no ho diu, diu amb els projectes en què està, les involucracions que té amb una altra persona, la situació en què es troba, els problemes i les possibilitats d'ajuda que pot donar a les altres persones que estan en algun projecte.

Nosaltres treballem en projectes multifuncionals. Vull dir que... a formació hi ha projectes que són estrictament de formació, però n'hi ha que estan vinculats al desenvolupament, a la retribució, etc.

És el moment de demanar l'ajuda, de prestar l'ajuda i que hi hagi una comunicació entre tots. És molt dinàmica aquest *MR* perquè amb una hora jo sempre els dic: "a les deu la carrossa es converteix en carabassa", i s'ha acabat, el que no ha pogut parlar no parla fins a la setmana que bé, i són terriblement dinàmiques, a la gent, els motiva moltíssim això. Llavors... en aquestes reunions jo procuro parlar poc perquè penso que els diferents serveis tenen un cap que pot transmetre tot el que són desitjos de direcció, estratègies, etc., perquè és la seva funció. Ells són responsables de la seva gent i, per tant, han

Tothom es fa una ronda, tothom, si algú no té res a dir no ho diu, diu amb els projectes en què està, les involucracions que té amb una altra persona, la situació en què es troba, els problemes i les possibilitats d'ajuda que pot donar a les altres persones que estan en algun projecte. Projectes multifuncionals.

d'exercir com a tals, i en aquests MR sóc una més del grup, vull dir... em sembla que si parlessis amb la gent que em reporten a mi, observaries que tots coincideixen bastant en què no em veuen com el cap, faig tanta conya amb ells, com poden fer entre ells, i quan hem de treballar, treballem tant com calgui tots, des del primer fins a l'últim.

Quantes hores hi dedica a la setmana aproximadament?

Moltes més de les que voldria. I això és un dels meus cavalls de batalla.

Sóc molt irregular, jo, per principis; i com que vull ser conseqüent amb els meus principis, penso que una persona ha de tindre un equilibri important entre la vida professional, la familiar i la privada, i per tant... Estic casada, tinc dos fills i n'estic esperant un altre, i penso que per tindre un equilibri personal, has de tindre un equilibri quant a vida professional, vida familiar, oci, i això ho he volgut mantenir sempre i continuo volen-t'ho mantenir, i faig que la meva gent ho faci. Vull dir que no suportó veure gent més tard de dos quarts de set, set de la tarda aquí treballant.

Equilibri entre la vida privada i professional.

Els dissabtes i els diumenges suposo que són sagrats...

Per a mi són molt sagrats, però he *pringat* més d'un dissabte. I sense poder dir que no.

Estem parlant d'aquí o d'altres trajectories professionals?

Estem parlant d'aquí. Durant la meua vida professional és la primera vegada que em passa una situació com la que ens passa aquí. Jo mai a la vida havia treballat fins a les deu del vespre. I si algun dia m'hi havia quedat era per treure'm algun mort que no sabia com treure-me'l de sobre.

Aquí, és que et poden convocar a una reunió a la una de la matinada.

Llavors... amb això jo no hi estic d'acord, i que és un cavall de batalla. Dic que no sempre que puc, però hi ha vegades que tens interessos contraposats, per una banda tens que: tu penses que és inhumà i és una incongruència absoluta convocar una reunió a les deu del vespre, a les onze del vespre o a la una de la matinada, però, per una altra banda, aquesta reunió et traurà, et resoldrà problemes que a la millor els tens enganxats des de fa dos mesos. Aleshores dius: "potser val la pena fer

Jo mai havia treballat fins a les 10 del vespre (en altres empreses).

l'esforç de quedar-me avui fins a les dues de la matinada aquí".

Ha convocat alguna reunió a l'hora d'una final del Barça alguna vegada?

Sí. Per poder treure'm algun mort de sobre. Però no hi estic gens d'acord. Sempre em sento molt malament, perquè no crec que hi hagi ningú que tingui la necessitat de treballar en un dia així o fins a la una, fins a la matinalda per aconseguir res. Ni el director general, ni el president més important de la companyia més gran del país, ni el president del govern. I ha d'haver un equilibri, i si aquest equilibri no existeix, les persones acaben perdent fins i tot la professionalitat que és pel que més estan lluitant, perquè estan desequilibrats. Llavors... això per a mi és sagrat.

Tinc uns grans professionals en llocs de responsabilitat.

De què creu que depèn el rendiment del seu equip?

Jo crec que depèn de moltes coses. Primera del professionals que són. Tinc gent maquíssima. Hi ha com dos sectors. Diguem que hi ha els caps de servei que són joves, però són gent que ja fa temps que estan en el món del treball, i hi ha llocs de responsabilitat. Aquí, doncs, ens trobaríem el cap de Desenvolupament, que és una persona que té uns trenta

anys, que fa temps que és a Recursos Humans, que sap molt bé de què va, que no només coneix l'àrea de Desenvolupament, sinó que coneix una mica Formació, una mica Retribucions, etc.

Hi ha el cap de Formació, que és la persona que tu coneixes, que aquesta potser és la que té menys experiència quant a responsabilitat de persona, però que, en canvi, és una gran professional. Després tinc el cap de Retribucions, que és una persona que bé d'una altra companyia on era cap de Compensació i Beneficis, que ha portat temes de molta responsabilitat a l'altra companyia i que, per tant, pot funcionar molt bé sola.

I la persona de Sistemes d'Informació és una analista amb experiència.

Són joves, però tots tenen uns suficients anys d'experiència per tirar-ho endavant, i no tants com perquè ja els hi faci mandra començar projectes i coses noves, perquè estan tots en aquella fase en què la innovació, el dinamisme... són coses que els motiven molt. Llavors... jo crec que tenim un projecte molt interessant i tinc gent molt bona i això és automotivant, en si mateix.

Què és el més important de la seva feina?

El més important de la meva feina, malgrat que a vegades em pesa perquè m'agrada molt la tècnica, en aquests moments crec que és gestionar adequadament els recursos que tinc per aconseguir els objectius que ens hem marcat. Els recursos en general, humans, econòmics, tècnics, etc. I he hagut de renunciar a una cosa que m'entusiasma que és el treball tècnic. I jo, hi ha dies que penso: "què he fet de productiu avui? Doncs bé, sí, reunir-me amb la meva gent, revisar projectes, arreglar problemes..." No he fet res, no tinc cap paper que pugui dir: "mira he fet això", però em sembla, malauradament, que aquesta és la meva feina.

Com desenvolupa el seu rol directiu?

Doncs, tinc el director de Recursos Humans, de tot el grup, que és una mica el que coordina que totes les societats facin el mateix que el que ha de passar, i que jo doni servei a totes les societats i que les societats em demanin a mi les necessitats que tenen que m'afecten; i, per sobre, el president del grup, no el director general, sinó el president de tot el grup.

Gestionar adequadament els recursos que tinc, de tot tipus.

He tingut de renunciar al treball tècnic.

Mai es poden compaginar bé els rols.

Com complementa aquest rol directiu amb
el de mare, esposa?

No tan bé com a mi m'agradaria, però crec que mai es pot compaginar bé. O sigui, el treball de directiu et requereix una dedicació i un esforç important, i la funció de mare i esposa és un rol importantíssim que requereix també una dedicació molt important.

Llavors... compaginar-ho mai es fa bé, ni per una banda ni per una altra. Almenys, jo crec que et sents una mica culpable. I quan he parlat amb altra gent que està en la mateixa situació que jo, doncs, tenen aquest mateix sentiment, se senten malament a la feina perquè no estan a casa, i a casa perquè no estan a la feina; llavors... com ho faig? De la manera que puc. Si tingués una fórmula magistral l'aplicaria, no la tinc.

M'emporto feina a casa. Quan els nens dormen procuro llegir, feina, m'emporto les coses que he de llegir, que cada dia tinc munts i munts de papers per mirar-me i articles i coses; llavors, el que faig és que sistemàticament m'ho emporto a casa i ho llegeixo al vespre o els caps de setmana. Procuro estar a casa d'hora a la tarda els dies que puc, els dies que no tinc una enganxada d'aquestes de reu-

Et sents una mica culpable.

Et sents malament a la feina perquè no estàs a casa.

De la manera que puc.

M'emporto feina a casa.

Procuro estar a casa d'hora.

nió, com el dimarts que vaig sortir a dos quarts d'una de la matinada. Si no, procuro marxar d'hora a casa. Els dies que no hi ha el president del grup, m'escapo, perquè ell és el que et genera aquesta dinàmica i, aleshores, els dies que no hi és procuro desaparèixer tan aviat com puc. I això jo sempre els ho dic a la meva gent, que el temps que estan aquí per a mi no és significatiu de la contribució que fan a la companyia.

Quantes hores a la setmana?

No. Hi ha un temps de dedicació base, que és des de tres quarts de nou del matí, que és l'hora d'entrada, com a molt tard (tenim horari flexible, però a tres quarts de nou és l'hora límit), fins a les cinc de la tarda, que és l'horari de presència. Per a mi, que hi estiguin més que això, no vol dir que el que hi estigui més sigui el que treballi més o el que doni millors resultats. Una persona s'ha de saber planificar i ha de saber fer les coses amb un temps raonable. Llavors... jo els mesuraré pels objectius aconseguits o no, no pel temps que estiguin aquí o per la disponibilitat quant a temps que tinguin. I això és una cosa que per a mi és molt important.

El temps que estan aquí per a mi no és significatiu.

No vol dir que qui estigui més temps, treballi més.

Jo els mesuraré per objectius aconseguits

Jo dirigeixo l'equip professional i el laboral

Com té muntat el tema dels cangurs, nens i altres qüestions domèstiques...

Tinc dues senyores a casa. Jo dirigeixo l'equip professional i el laboral; per al de casa, el domèstic, tinc una persona al matí i tinc una persona a la tarda, i tinc un marit que m'ajuda i amb qui comparteixo les coses.

I si ell fa les vacances al juliol i tu a l'agost, com ho feu?

Aquest estiu passat no vàrem fer vacances junts. Jo vaig fer vacances a l'agost i ell va fer el que va poder, perquè tenia una introducció d'un producte al mercat.

El meu marit té un càrrec directiu, i també té setze o divuit persones darrere d'ell, setze o divuit enginyers al darrere, i aleshores ens trobem en moments que són crítics per a tots dos; ens ho maneguem com podem, fem servir el mínim possible les àvies, perquè ja han fet les seves funcions de mares i ara no els toca tornar-ho a fer, i pagant molts cangurs, i compaginant-ho. Si un dia un surt a la una de la matinada, doncs, l'altre ha d'anar-hi d'hora, i al contrari.

Quan va acabar el Graduat Social, hi va haver un altre itinerari professional?

No. Jo mentre estudiava Graduat Social, estava amb una consultora de Recursos Humans treballant en temes laborals...

Després vaig incorporar-me a un despatx de professionals i vaig començar a portar l'àrea laboral, tot el que seria assessoraments d'empreses, nòmines d'empreses petites i mitjanes... i es feien petits projectes de reestructuració d'empreses, i vaig començar amb això. Després, quan ja feia quatre o cinc anys que estava en aquesta companyia, en aquest despatx, un dels clients va començar a muntar la fàbrica de HP que primer era a Terrassa i després es va traslladar a Sant Cugat, i jo vaig tindre un moment en què vaig dir: "estic farta de veure les coses des de fora i me'n vull anar a la trinxera". Aleshores, la meua decisió va ser: "però per fer això em vull preparar" perquè amb el Graduat Social sols... trobava que en no tenia prou. El Graduat Social després m'ha servit molt poc, m'han servit com una base, l'he fet servir els primers anys mentre estava a la consultoria, sí, perquè també fèiem temes d'assessorament laboral i hi havian temes disciplinaris, però després no m'ha servit mai gaire. Llavors... volia fer un màster de

Estic farta de
veure les coses des
de fora.

Recursos Humans per donar-me una visió una mica més generalitzada i més d'empresa i vaig decidir que deixava aquest despatx perquè no ho podia compaginar. Llavors vaig decidir que ho deixava, que m'agafava un any sabàtic, o un parell d'anys sabàtics, encara m'ho podia permetre, i que estudiaria un màster i llavors començaria una altra vegada en una empresa. No volia continuar en el món de la consultoria, i, llavors, ho vaig comunicar, vaig dir que plegava i ho vaig dir als meus clients. Em va dir que no podia ser i em van dir que per què no anava a treballar amb ells i, clar, era una mica l'oportunitat, era el que justament volia, però no de la manera que ho volia, però era una oportunitat. Per a mi era una empresa que m'entusiasmava, i si deixava passar aquesta oportunitat em podria trobar que després quan hagués acabat el màster de Recursos Humans, doncs, vull dir... aquesta ocasió a la millor no la tornaria a tenir. I vaig decidir, crec que molt adequadament, enganxar-me al carro de HP.

No m'he trobat mai amb cap obstacle per ser dona.

S'ha trobat algun tipus d'obstacle per ser dona?

No. Ahir justament ho parlava amb la meva secretària, la qual em va fer un comentari

d'una noia d'aquí, a la qual li havien fet un comentari força desagradable. I li vaig dir: "es curiós, perquè jo no m'he trobat mai amb això". Però també penso que no m'ho he trobat mai perquè tinc un caràcter bastant fort, perquè sempre he ocupat llocs de responsabilitat i la gent no s'hi ha atrevit tant. I ara, em veuen com un directiu de l'empresa, o com un director de divisió, vull dir que no... Sóc l'única dona, per altra banda, a tot Espanya i Portugal que tinc la responsabilitat de director de divisió. Suposo que a aquestes alçades no hi ha gaire gent que s'atreveixi a fer segons quin tipus de comentari. Després, sempre he volgut deixar molt separat el que és la vida privada i la vida professional. Sempre puc fer tota la broma del món i sóc molt flexible, però sempre que respectin la persona, i amb això he sigut sempre molt seriosa, no he deixat que traspassessin la barrera de l'estrictament professional.

Té la sensació d'una doble presència?

Totalment. Però segons quins tipus de tasques domèstiques, per exemple: la roba, que es foti la roba. A part, els temes domèstics en general... tinc dues noies a casa i ho tinc força resolt, no em fan neguitejar gens. L'únic que

Sempre he deixat molt separada la meva vida privada i la professional.

Que es foti la roba!

em pot fer patir és que a la nevera tingui quasi teranyines perquè no hi ha res. Això també s'ha resolt bastant, compro per telèfon, per fax, coses d'aquestes que et surten caríssimes, però que et resolen el problema. Però el tema domèstic no.

La meua vida, la meua prioritats número u és la família i això no m'ho farà canviar ningú. Si un dia em truquen perquè el nen té febre, ja es pot estar enfonsant el despatx, que diré: "escolta el meu fill està malalt". Si em diu la noia: "escolta, el nen té tres dècimes, però no passa res", li diré que procuraré venir d'hora i ja està.

Si li truquessin ara d'un hospital dient que hi ha un home que respon al nom del seu marit...?

Es queda això tal com està, et quedaries tu ara amb el casset obert i jo agafaria el cotxe i me n'hi aniria. La meua primera responsabilitat en aquesta vida és la meua família, i té prioritats absoluta davant de tot; és més, ara estic esperant el tercer fill, i amb el meu marit ens estem qüestionant com ho farem. Jo no em vull perdre la infantesa dels meus fills i me l'estic perdent força, i podria ser que fes un o dos anys sabàtics.

La meua prioritats número u és la família.

La família té prioritats absoluta davant de tot.

No em vull perdre la infantesa dels meus fills.

Té projectat marxar a mig termini,doncs?

Sí ho faig, els avisaré amb temps suficient perquè puguin... i els ajudaré perquè la meua absència quedi neutralitzada. Però, a més, les companyies no s'han de comprometre. És el que et deia abans, hem de tindre una relació contractual de mutu acord. Si jo demà, els dic: "escolta quan tingui el nen deixaré la feina, però no deixaré la feina perquè em vull quedar a casa, no, vull dos anys sabàtics o un any sabàtic. Crec que és l'última oportunitat que tinc de fer-ho, tant per qüestions familiars, com per currículum, és perfectament explicable, miri: "jo vaig tenir el meu tercer fill i vaig decidir plegar".

S'ha sentit discriminada en els altres embarassos, ha tingut por de tornar?

Jo no n'he sentit mai. I estic embarassada del meu tercer fill, i estant embarassada em van promocionar, perquè estava a HHH. He tingut promocions en els dos casos mentre estava embarassada. No em sento en absolut discriminada amb això. Llavors... ara penso que és l'últim moment en la meua vida professional que em puc permetre el luxe de dir: "vaig a fer un parèntesi, vaig a prendre'm les coses

És l'última oportunitat d'agafar un any sabàtic.

Quan estava embarassada em va promocionar en dues ocasions.

amb una mica de perspectiva, i després tornar a arrancar no sé com, i el no sé com és poder muntant una empresa pel meu compte, poder tornant-me a enganxar, poder anant-me'n a una companyia com a directora de recursos humans, poder tornant a una àrea més d'especialització, perquè m'agrada molt la tècnica, no ho sé.

I per tindre clar això, crec que has de prendre perspectiva i una mica de distància, llavors... l'única manera de prendre distància és sortir de la roda. Crec, a més a més, que per currículum és una de les coses que és explicable i defensable: "escolti, jo tinc tres fills de quatre i dos anys i un nounat i, per tant, vaig prendre la decisió d'agafar un any sabàtic, disfrutar dels meus fills, prendre distància, i després tornar a arrancar".

I per edat, tinc trenta-vuit anys, encara m'ho puc permetre, però no gaire més temps.

Creu que ha arribat al màxim?

No. Si m'ho plantejo. Crec que podria fer molt més encara professionalment. Em sentiria absolutament capaç de ser la directora de recursos humans d'una gran companyia, el que passa és que per competències personals, per capacitat de treball... però no sé si és el

L'única manera de prendre perspectiva i distància és sortir de la roda.

Em sentiria absolutament capaç de ser el director de recursos humans d'una gran companyia.

que més m'agradaria fer. Aquesta és una de les coses per les quals penso que m'ajudaria el fet de poder distanciar-me una mica.

L'únic que em qüestiono és un parèntesi. Crec que un any sabàtic a la vida d'una persona ha de ser tan excitant... que crec que tothom ho hauria de fer i ha de ser, agafar molta perspectiva, poder pensar des de fora i poder dir ara tiraré cap a aquesta línia. M'encaten els recursos humans, però dintre de recursos humans hi ha moltes opcions, la part tècnica, la vessant tècnica, la vessant de direcció de recursos humans, hi ha el fet de tindre un despatx professional, fent coses que aquí no es fan gaire, és una tendència que hi haurà en el futur. És una idea que vaig mesurant des de fa temps, i que, això, un any sabàtic et pot aclarir aquesta visió.

Quins atributs principals pensa que es necessiten per ser un bon directiu avui dia?

La competència, sobretot la professionalitat. Per a mi la professionalitat és bàsica. El sentit comú, que és una cosa que no s'aprèn, que en tens o no en tens. Si hi ha una persona que no té sentit comú, pobret, ell no, perquè és un inconscient, però pobrets els que estan per sota i la companyia en què està.

La competència, sobretot la professionalitat. Per a mi la professionalitat és bàsica.

Sobretot la professionalitat i el fet de mantenir-te, tindre les idees clares i mantenir-te molt amb les teves idees sense pensar si aquesta empresa em dona això i em donen cotxe de la companyia, i m'enlluerno. Doncs mira, si t'enlluernes és el teu problema, et fotràs una hòstia.

Creu que hi ha diferència entre un cap home i una cap dona?

No. Crec que depèn molt de la persona en si. Vull dir... hi ha molta diferència, independentment del gènere.

No existeix un veritable lideratge femení.

Existeix un veritable lideratge femení?

No. Per la mateixa raó. És més, jo he treballat tant amb homes com amb dones, i en llocs de responsabilitat, i en els dos casos he vist homes molt brillants i amb un lideratge i un dinamisme i unes ganes de motivar fantàstiques, i dones també; i amb homes he vist coses absolutament nefastes i amb dones també.

Creu que hi ha hagut una irrupció de la dona en la direcció?

Encara no. De 2.200 persones, de 2.200 a Espanya més unes quatre-centes a Portugal, sóc l'única dona que sóc cap de divisió.

Dones mànager, potser de setanta o vuitanta, només n'hi han tres o quatre.

Sóc l'única cap de divisió de 70/80 directius.

Com veu el futur de la dona directiva?

Difícil. Per una raó, perquè la dona pareix, i el fet de parir no és només el parir.

Però, no creu que la preparació cada cop més efectiva de la dona a la universitat influirà positivament?

Seria anecdòtic.

Moltes gràcies per la seva col.laboració.

ENTREVISTA 21

Com situaria la seva organització?

Dintre del mercat des de puntera, des d'una empresa líder. Dintre del sector financer, la importància que li dóna els recursos humans, jo diria que se li dóna importància des del punt de vista de sol.lucionar problemes o seleccionar persones amb el perfil que necessiten, donar-li la informació més adient, preocupar-se de tenir més o menys les persones adequades en el lloc adequat, i procurar oportunitats de desenvolupament.

No sé si hi ha temes a l'empresa que se'ls hi doni més importància a un grau superior.

Sector financer.

Recursos humans.

Com es definiria dintre la organitza-

ció?

Fins fa uns mesos jo era la responsable del departament de promoció. Des del mes de gener s'ha produït una integració de dos departaments que són el de promoció i el de gestió de recursos humans i ara és únic, i amb aquesta nova estructuració hi ha una persona que porta el nou departament, gestió de recursos humans i a mi em van fer directora de formació dels directius i de la formació de persones amb potencials per assumir càrrecs, o sigui, els

Formació de directius.

plans de carrera i a més a més temes de selecció de les persones que opten per assumir responsabilitats especials.

Plans de carrera.

Quines funcions té dintre de l'organització?

Per una banda dic clarament que totes les persones de l'entitat, sàpiguen quins són els seus objectius i què s'espera d'ells, comentar intercanvis d'experiència de l'equip, que dins els equips, qualsevol activitat sigui una activitat que faciliti l'aprenentatge i intentar que la funció d'un cap sigui més la d'ajudar la gent a pensar i a entendre cap a on ha d'anar i cap on ha de millorar, i entendre a que cada vegada més, ajudar-los a que siguin més autònoms i autosuficients.

Quins són els seus objectius.

Facilitar l'aprenentatge.

Autònoms i autosuficients.

Quantes hores dedica a l'organització?

Els cinc dies a la setmana, de dilluns a divendres al migdia. De dilluns a dijous des de quarts de deu fins a les cinc de la tarda o a les vuit algun dia, i el divendres miro de desaparèixer aviat, perquè moltes vegades faig viatges a costa de l'empresa que afecten el cap de setmana.

De què creus que depèn el rendiment del seu equip?

En gran mesura en que se sentin partícipes del projecte i que sentin que la seva contribució és indispensable per que funcioni l'organització com a persones integrades. Que se sentin i que ho siguin. Entenc que bona part la motivació de cadascun de nosaltres, passa pel fet de que considerem que allò que estem fent és realment indispensable.

Partíceps del projecte.

Què creus que és el més important del seu treball?

Jo diria que unes grans línies... una mica marcar estratègies i pautes perquè diguem-ne l'equip vagi on ha de anar. Recordar on està el nord. Donar una mica d'orientacions en les actuacions.

Marcar estratègies.
Donar orientació.

Com complementa el rol directiva amb el d'esposa?

Penso que això depèn de si tens fills o no. Si tens fills és una mica més complicat. Però tot depèn una mica de la parella que tinguis i de com ho tinguis organitzat. Si amb la parella a la situació hi ha un pla d'igualtat la preocupació és de tots dos de complementar el rol persona professional i personal de cadascú.

Pla d'igualtat.

Quina trajectòria ha seguit per aconseguir el càrrec que ocupa?

La meva trajectòria va ser començar a aquesta empresa en un lloc comercial en una oficina de cara al públic, després vaig passar a encarregar-me de la formació financera i a partir d'aquí, ja assumint més responsabilitat sense obstacles especials ni grans mentors. Les oportunitats han sorgit així. Ni sense masses problemes, si et refereixes a dir-ho pel fet de ser dona si tens més problemes, jo diria que no, l'únic que de vegades, en el meu cas no però a nivell general, jo crec que les empreses a les dones s'espera que actuiïn de la mateixa manera que els homes, una mica es valora la capacitat executiva, directiva, dura, agressiva, perquè aquesta és una mica el tòpic que tenen els homes i s'espera aquest tipus d'actuacions.

Pensa que està justificat?

Just suposo que no ho està. Però arriba un moment que... penso que a vegades acabes sent realista. Una mica aquest és l'entorn en que estàs, o t'hi adaptes o no t'hi adaptes, si t'adaptes saps a que jugues i si no vols jugar-hi no t'adaptis.

Lloc comercial.

Formació financera.

Es valora la capacitat executiva, directiva dura, agressiva, perquè és el tòpic.

T'hi adaptes o t'hi adapten.

Particularment penso que no es valora de diferent manera pel fet, en alguns casos, de ser dones davant una determinada situació.

Les dones som el suficientment intel·ligents com per saber el que es valora i el que no, sense deixar de ser tu mateixa. De fet, en el moment en que es van fusionar els dos departaments, cadascun dels dos estava fomentat de manera diferent, un per mi, i l'altre per una altra dona, i el departament resultant el porta aquesta noia.

De tota manera també és cert que si tu mires a nivell de les empreses hi ha més percentatge de dones en determinades àrees, àrees de personal, àrees de selecció, àrees de publicitat, i menys dones en àrees de producció... Això està canviant per això.

En l'organització hi ha desequilibri de gènere?

Hi ha més homes que dones. Perquè històricament doncs entraven més homes que dones perquè la inserció s'ha produït molt lentament. Avui en els processos de selecció aproven i entren més dones que homes.

Històricament entraven més homes que dones.

Avui en els processos de selecció aproven més dones que homes.

Sense fills i amb un marit autònom.

Té la sensació de poc ajut en el camp domèstic i professional?

La meva situació és molt còmoda, sense fills i amb un marit bastant autònom, en segons quines coses no, però en general, tenim compartimentat moltes tasques, sabem perfectament a qui li costa fer segons què i ho fa l'altre. S'ha de repartir.

Arribo a casa i el meu marit tampoc desconnecta.

Té la sensació de doble presència en l'empresa?

Això és una altra història. Desconnectar dels problemes de la feina, si que et costa desconnectar. No és fàcil. Però quan arribo a casa el meu marit tampoc desconnecta, no és una característica de la dona.

S'ha qüestionat alguna vegada deixar-ho tot i dedicar-se a la seva vida domèstica?

No. Deixar-ho tot i dedicar-me a la vida domèstica no. Alguna vegada si que hi ha hagut algun moment de dir: "Ostres com pesen els mals de caps que tens...", però després acabes no fent-li cas.

Estatus.

El que m'atreu és la vida personal o sigui fora de la feina.

No és qüestió de lloc, estatus, sinó per un tema de que potser he treballat tota la vida, el que m'atreu és la vida personal, o sigui, la vida fora de la feina. És això compartir els petits plaers de la vida amb la

persona que convius, però penso que precisament el fet de treballar i tenir una altre activitat, una altre responsabilitat, i tenir contacte amb altre gent t'enriqueix el suficient com per després, la teva vida personal tingui un valor afegit. I no pel fet de tenir un càrrec de responsabilitat, sinó, pel fet una mica d'això, satisfacció personal...

Quins atributs creu que es necessiten avui dia per ser un bon directiu?

Imaginació, com que el món està canviant cada vegada més de pressa, els coneixements tècnics deixen de tenir tanta importància com abans i aleshores, la importància va més per obtenir una determinada visió de cap on han d'anar les coses, una determinada flexibilitat perquè les coses avui no necessiten de tanta racionalitat; l'entorn cada dia canvia, i has de tenir una capacitat d'adaptació important i una capacitat, jo no sé si dir-li imaginació, creativitat, però una mica és el que et deia. Saber a cada moment on estàs, i cap on cal anar, i oferir una determinada capacitat de comunicar i saber implicar el teu equip per anar cap a on s'ha d'anar.

Donant tocs directrius sense tenir que donar massa cosa més perquè l'equip que tens

Valor afegit.

El món està canviant cada vegada més depressa.

Flexibilitat.

Avui les coses no necessiten de tanta racionalitat. Imaginació, creativitat.

Implicar el teu equip per on s'ha d'anar.

Equip tècnicament ben format.

Més capacitat..

al darrere tècnicament ben format, i amb el complicat que està el món, cada vegada més, l'has de tenir ben format, i amb més capacitat. I l'únic que et queda es donar aquella visió, de dir, si tens un bon equip que està ben format, i té capacitat, tan sols has de donar una determinada línia d'actuació, i per fer això necessites una capacitat d'entendre la situació on estàs cap on s'ha d'anar, i sobretot no tenir por a les incerteses i al canvi i una certa curiositat per aprendre.

Creu que delimita eficaçment la dedicació al món de treball i el que no és?

Va haver-hi una època que no, ara si. Depèn de moltes coses, depèn de la situació personal, de la vida familiar...

Com veu a la dona directiva?

Molt bé. Ojalà n'hi haguessin més perquè avui per avui, hi ha empreses que no, però la realitat és que avui el món de l'alta direcció és absolutament masculí.

Jo sempre m'he plantejat el per què. Primer perquè la dona, doncs, ha accedit més tard al món del treball. També em dona la impressió que no totes les dones estan disposades a dedicar-se completament o jugar un paper que implica tenir un càrrec directiu.

Tan sols has de donar una determinada línia d'actuació.

Avui al món de l'alta direcció es absolutament masculí.

Les que ho fan i les que hi arriben, tenen una capacitat en alguns casos diferents als homes. Dones-símbol.

Les que ho fan i les que hi arriben, tenen una capacitat en alguns casos diferents als homes, i unes maneres diferents que quant hi hagin més percentatges d'alta direcció ja en sentirem a parlar, ara son dones-símbol.

Com veu la dona en la direcció envers els homes en el moment actual?

Avui per avui, competint en un entorn tan ferotge... doncs, jugant amb les mateixes cartes, o amb els mateixos recursos o les mateixes maneres que actuen els homes.

Valorant aquelles mateixes coses que s'estan valorant actualment en la capacitat directiva, i sense tenir en compte que possiblement es podria arribar als mateixos resultats, mitjançant una manera més femenina d'actuar, tenim les de perdre les dones a nivell quantitatiu. Però deixant a banda altres coses o altres maneres d'actuació masculines, podrien dur a terme una tasca molt digne i complementària.

Creu que existeix un determinat lideratge femení?

No t'ho sabria dir. Jo crec que sí. Crec que sí però no t'ho sabria dir bé. Per determinades directives que coneixes penses que en un futur sí, però no ho sé segur. No m'atruviria a dir-ho. Penso que pot aportar maneres dife-

Es podrien arribar als mateixos resultats, mitjançant una manera més femenina d'actuar. Tenim en alguns casos elements complementaris.

Per arribar a la mateixa situació

rents perquè tenim en alguns casos elements complementaris, penso que homes i dones tenen la mateixa capacitat però si pot ser en certes situacions per arribar a la mateixa situació una dona actuarà d'una manera diferent. Què pot afectar? Possiblement a maneres de fer, estils diferents de fer i dirigir.

una dona actuarà de manera diferent.

Moltes gràcies per la seva col.laboració.

NOTA SOBRE EL AUTOR

Agustí Casas Romeo (El Prat de Llobregat, 1955) es Ingeniero Técnico con la especialidad de Máquinas Eléctricas en 1977. Se Diploma en Sociología por el ICESB en 1983. Es además licenciado en Historia Contemporánea por la Universidad de Barcelona en 1989. Actualmente es profesor de la Universidad de Barcelona formando parte del Departamento de Economía y Organización de Empresas, en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. Es director del Programa de Prácticas y de Recursos Humanos en las Empresas en el mismo centro. También imparte clases en el *Posgrado de Gestión Internacional de la Empresa Europea*, así como en el *Máster en Gestión y Administración de Personal*. Es profesor de Dirección y Gestión de Personal en la Escuela Universitaria de Relaciones Laborales. Desde 1974 hasta 1993 simultaneó la actividad docente con la profesional en una industria de automoción. Mientras tanto desarrolla una actividad docente en el Instituto de Mandos Intermedios, donde es profesor y consultor. En 1992 fue elegido vocal de la Junta de la UNESCO de El Prat de Llobregat (Barcelona). En 1996 es seleccionado por la Unión Europea en Bruselas para la Comisión de Vigilancia del Programa Europeo Leonardo. Entre sus publicaciones más recientes están: "El estrés del directivo" en *Conceptos* (1992) y "La mujer empresaria" en *Management Empresa*, (1996). Está casado y tiene dos hijas.

