

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 7

Está llevando una empresa inmobiliaria.

¿Cómo situaría esta empresa dentro de las tendencias actuales del management?

Bueno, yo estoy en una pequeña empresa inmobiliaria de compraventa de locales y en una oficina, y después hago gestión inmobiliaria estoy de consejera en OOO, empresa de Servicios y por tanto llevo todas las relaciones externas de las cinco administraciones que dependen la reconstrucción del Liceo, porque nos han dado la primera parte, hacer la cimentación y estructura, y después he estado en el que ahora se ha fusionado a SACE con el Circulo Financiero, y que se llamará Sociedad Española de Ejecutivos y Directivos, no sé como se llamará aún, porque está pendiente de confirmación. Y bueno, hace veinte años que tengo el despacho inmobiliario.

Pequeña empresa.

Hace veinte años que tengo el despacho financiero.

¿Qué embergadura tiene la organización?, ¿como la definiría: grande, mediana, pequeña?

Pequeña. Yo tengo 3 personas fijas. A *full time* pero con un horario de 8,15 a 3 de la tarde y lo demás, cuando tengo una avalancha de cosas entonces cojo gente esporádica,

Cojo gente esporádica.

cuando tengo que buscar locales, cuando tengo una zona que encontrar, he abierto 187 locales de banco, sucursales bancarias, entonces, cuando tengo que recorrer toda una zona, tengo gente especializada que me busca los locales y me hace el trabajo de calle de campo que decís vosotros.

Tengo a gente especializada.

¿Qué funciones tiene dentro de la organización?

Yo. Soy la dueña, la presidenta como quieras llamarle, con 3 personas sólo.

Soy la dueña.

¿Directiva y empresaria?

Sí, sí. Llevo todo el negocio.

¿Cuántas horas dedica aproximadamente a la semana?

Pues yo entro a las 8,15 y estoy hasta la una.

¿Hay una división entre el trabajo profesional y otro tipo de trabajo?

No. Mi trabajo me absorbe absolutamente todas las horas y luego una vez al año como presidenta de RRR, mujeres empresarias, creamos proyectos para la ciudad. Ahora por ejemplo estamos organizando este concierto, para el día cinco de febrero. Para la reconstrucción del Liceo. Creemos que tenemos un sector que nuestros proyectos nos mueven a seguirlos.

El tiempo en la empresa me absorbe.

¿Cómo mide el rendimiento del personal y cómo optimiza su rendimiento?

Con mi ejemplo. Trabajando más que ellos.

Con tan poco personal ¿cómo estructura su puesta al día?

Ellos han hecho cursos de formación con ordenador. Porque a mí me interesaba crear todo un nuevo sistema aquí en el despacho y entonces han hecho cursos las dos de formación y han hecho dos o tres cursos y yo hice PADE-92, para reciclarme.

¿Qué es lo más importante de su trabajo?

El trabajo. Trabajar. La posibilidad de creación de nuevos proyectos de nuevas ideas de cumplir hasta el final lo que te encargan de terminar las cosas, de saber tratar a un cliente, no solo antes sino durante y después dándole la máxima calidad, teniéndole informado de la competencia, teniéndole informado de como vamos a ampliar sus recursos de que salida va a tener en el mercado.

Nuevos proyectos.

nuevas ideas

Máxima calidad.

Ampliar recursos

Mercado.

A estos roles de empresaria y directiva ¿cómo lo comparte con el rol madre, rol esposa...?

Sí claro. He tenido seis hijos. Tengo un marido y bueno tengo los cuatro hijos vivos,

tres son muy brillantes, la mayor es interprete está en la Comunidad Europea y el segundo es físico, y hace oceanografía física y está de profesor en la Universidad de Palma y la otra neuróloga y está en el Valle Hebrón. Y el pequeño ha empezado ESADE este año.

Quiere decir que ya son maduros y no necesitan los cuidados que necesitan los niños pequeños...

Todos necesitan cuidados. Cuando se van entonces resulta que vuelven cada dos por tres. Hace poco uno de ellos, casado, éste que vive fuera, de repente llegó a casa y me dicen: "ha llegado Joaquín y Geni y están los dos en la cama". Y digo: "pero ¿qué pasa?". Uno estaba a 39 y el otro a 40 y dice mi marido: "¿pero no se habían ido de casa?". Es igual, los niños pequeños necesitan más trabajo y más atención. Yo no he empezado a trabajar hasta que los empecé a tener a todos un poco mayores luego vino el pequeño pero no dejé el trabajo. Y lo pude compaginar. Yo me he dejado las tardes siempre libres.

No dejé el trabajo.

¿Ha compaginado el rol madre, esposa compartido con el trabajo?

Sí, sí. Claro, claro.

Compaginar

¿Ha distinguido en todo momento el

hecho de que si está aquí, está aquí y no quiero saber nada de allá?

No. Yo no sé que tipo de circuito debo tener en mi cerebro pero cuando estoy aquí no sé nada de casa. Sé que lo tengo muy bien organizado. Entonces, en principio, no sé nada de casa. Y cuando estoy en casa y me llama alguien para comentarme cosas del despacho, de verdad que casi no sé de lo que me habla.

¿Ha encontrado algún tipo de obstáculo por ser mujer y tratar con niveles directivos?, porque seguro que ha tenido que enfrentarte a señores y a lo mejor no han visto con buenos ojos el hecho de ser mujer...

Sí. Claro. Ha habido dificultades y bastante importantes, no porque haya especialmente una discriminación, curiosamente con los directivos y presidentes que yo trato, sus mujeres no trabajan ninguna.

Soy un caso atípico. No respondo al perfil que el hombre tiene de la mujer: de ser una buena secretaria. Sí eso es lo que piensa de mí, una secretaria. Entonces, yo no represento este perfil porque no lo llevo conmigo. Entonces, yo tengo poder de decisiones, tengo criterio y entonces puedo invadir, puedo estar a la defensiva y a la ofensiva; mi

Yo no sé que tipo de circuito debo tener en mi cerebro.

Lo tengo bien organizado.

No hay una discriminación especial. No trabajan las mujeres de los directivos que yo trato.

No respondo al perfil que el hombre tiene de la mujer.

tarjeta de visita es que soy muy trabajadora y que las gestiones que propongo algunas no acaban del todo bien, pero, suelen ir encaminadas a un buen fin.

¿Hay objetivos que no se cumplen?

Como en todas partes. Yo tengo de repente que empezar algún proyecto o alguna gestión con una entidad bancaria, me dicen que busque un local en medio de la plaza Catalunya pues no lo voy a encontrar.

O sea queda hay proyectos que quedan en vía muerta pero por la presión del entorno no por cuestiones operativas.

No, por cuestiones operativas no, porque a veces el mercado dice que no y cierra la puerta y tienes que esperar a lo mejor al cabo de unos meses o al cabo de un año, algo que parecía imposible, puede salir.

**¿Cree que ha llegado a lo máximo?,
¿está satisfecha con su estatus o sueña con estar más arriba?**

No. Que va. No sueño. Yo creo que estoy bien en mi estatus, en mi condición social y no quiero. Mi trabajo siempre se va modificando, esa es la alegría de mi trabajo. Lo voy adaptando al mercado. Empecé con compraventa y alquiler de locales. Hace 20 años, en el año

Tengo poder de decisión y criterio.

Puedo estar a la ofensiva y a la defensiva.

algo que parece imposible, puede salir

No sueño.

Mi trabajo se va modificando siempre. Lo voy adaptando al mercado.

75, y entonces, fui pasando. Primero teína todo particulares, luego fui pasando a temas más generales con las administraciones. Trabajé mucho con el Ministerio de Hacienda, trabajé mucho con el Ministerio de Trabajo. Todos los locales que en aquel momento se necesitaban para el IVA. Entonces, el mercado va haciendo las oscilaciones. Del mercado privado pasas al general pasas a las instituciones y vuelve a empezar.

Y ahora estoy en gestión inmobiliaria, porque en locales tenemos un millón de metros en venta. Hasta que toda la oferta sea asumida por el mercado la crisis habrá pasado, nosotros habremos envejecido, y todavía habrá locales.

Pero a lo mejor hay otros ingredientes...

Sí. Pero si ahora esperara a vender locales ya habría cerrado y esas personas que tengo no estarían. Hay que buscarse la vida cada día, es muy difícil. Es que lo saben muy pocos directivos. Los directivos entran en un sitio pero ellos tienen a final de mes algo seguro. Eso le da la capacidad de trabajo y respiro.

Yo tengo una independencia económica y de

El mercado va haciendo oscilaciones.

Esas personas que tengo no estarían.

Los directivos entran en un sitio pero ellos tienen al final de mes algo seguro.

criterios y eso es lo que me da un sitio en el mercado empresarial.

¿Qué atributos más notables piensa que debe tener un directivo?

¿Un directivo o un empresario?

En ese caso, las dos cosas.

Ha de saber que el esfuerzo no es suficiente, hay que hacer siempre un super esfuerzo. Es decir, si uno se contenta con mirar al vecino, casi siempre se quedará sin haberse comido un rosco. Uno ha de saber que la estructura y la metódica diaria ha de ser muy ordenada y muy sistemática, que yo lo aprendí muy bien en el IESE, de una manera muy paciente, muy afable, pero ha de ir andando como si fuera una apisonadora. Ni te puedes parar, ni puedes lamentarte, te van haciendo jugadas o jugaditas todo el día porque el protagonismo que uno reciba al final de una jornada esta penalizado por mucha gente.

¿Cree que hay diferencia entre el directivo hombre y directivo mujer?

Sí. Creo que las mujeres somos más fieles. Por ejemplo, somos más fieles en el trabajo. Las mujeres cambian menos de trabajo, se atan más al trabajo no tienen tanta neura de poder

Independencia económica y de criterios.

El esfuerzo no es suficiente.

Paciente.

Ir andando como si fuera una apisonadora.

No te puedes parar, ni puedes lamentarte.

Las mujeres somos más fieles y cambian menos de trabajo. No tienen la neura del poder.

¿Ha tenido que despachar con mujeres**directivas?**

Si. Además, todas las mujeres del patronato, que son siete, son todas grandes empresarias y grandes directivas, como Pilar Vives que es la directora general de S.H. y lleva más de diez mujeres con ella.

¿Le es más fácil tratar con ellos o con ellas?

Me da igual.

¿Profesionalmente no aprecia diferencia?

No. Creo que el truco está en que al principio acepto cosas pequeñas siempre de trabajo que me piden empresarios o grandes directores y al cumplirlo bien, yo misma voy cogiendo su confianza y al final el dialogo es muy fácil.

Yo misma voy cogiendo su confianza.

¿Ve que la mujer esta irrumpiendo en el mundo de la dirección cada vez más?

Yo creo que sí. Seguro que sí. Lo que pasa es que las mujeres yo reconozco que hay veces no nos compensa, no tenemos tanta visión de poder.

A veces a las mujeres no nos compensa.

A mí me han propuesto ocupar un sitio político muy importante y he dicho que no.

No soy política.

Primero porque no soy política. Pero sé que si esto se lo hubieran propuesto a un hombre,

quizás no hubiera sabido decir que no.

¿Cree que existe un determinado liderazgo femenino?

Sí, claro. Creo que es una manera de trabajar distinta.

Es una manera de trabajar distinta.

¿Qué características tendría?

Creo que de entrada la sencillez, o sea, yo te he recibido a ti sin saber quien eres si hubiera sido un hombre la de veces que te hubiera tenido que ver una secretaria o que el mismo... te hubiera llamado cosa que no he hecho, estoy casi segura, que si te digo ves a ver a este empresario o a este señor o a este director general, el te dirá: "¿de parte de quién vienes?, ¿quién te envía?, ¿qué quieres?" El trato siempre es, confían pero no te respetan como respetan un hombre. Se supone que yo, por ser mujer, te tengo que recibir cuando sea. No me importa..., a ver si me mal interpretas, yo lo tuyo lo hago encantada, te estoy haciendo una comparación, que tu mismo ves que es cierta. Entonces, la sencillez en la mujer, lo tenemos tan difícil que yo, lo que sea dar una mano a alguien, no se la doy siempre, pero cuando se la doy, lo hago de verdad.

Sencillez.

Confían pero no te respetan como a un hombre

Lo tenemos difícil. Dar una mano a alguien, no se la doy siempre, pero cuando se la doy, lo hago de verdad.

¿Ve el futuro de la mujer directiva con buenas perspectivas?

Si, la mujer, hombre, nosotros estamos haciendo historia porque no hay historia nuestra detrás.

Creo que, las Universidades habrían que ayudar. Porque las mujeres que yo creo que salen de las Universidades no saben lo que se van a encontrar. Han dicho que somos iguales, y se lo creen. Ellas podrán llegar a ser iguales. A tener iguales puestos de responsabilidad, pero tendrán que tener unas ayudas especiales y además en el momento en que la mujer cree que efectivamente va a ser todo igual, se va a llevar una sorpresa ,pues no es igual. Y Uds. desde la Universidad deberían de colaborar para que no se lleven sorpresas, sino, ellas tendrán que inventar el camino. Yo me ofrezco voluntaria para venir un día a la Universidad y dar una charla a las que van a salir de Empresariales, para que no se metan el tortazo a la primera.

¿Conoce otras señoras directivas a las que podría entrevistar?

Respuesta : 5

Muchas gracias por su colaboración.

Estamos haciendo historia porque no hay historia nuestra detrás.

Las mujeres que yo creo que salen de las Universidades no saben lo que se van a encontrar

Han dicho que son iguales, y se lo creen

Tendrán que inventar el camino.

ENTREVISTA 8

¿Cómo situaría a su organización?

TTT es una compañía que se funda en Estados Unidos el año 1930, justo el año de la depresión americana y la crea un señor el Sr. Frank N. pensando justo en aquel momento en que la economía americana estaba pasando en su peor momento. El crea una empresa pero la dirige como red comercial al ama de casa mayoritariamente. O bien, a una mujer casada, una ama de casa que haya tenido quizás una oportunidad de trabajar antes de casarse y que en aquel momento, que hay muchas dificultades en la economía y en el mercado laboral y en poder empezar en cualquier negocio sobre todo en ese año, pues, le ofrece la oportunidad de comercializar unos productos y básicamente basado en el *partyplan*, no en el mercado tradicional y no dirigido al mercado tradicional, sino, dirigido pues, a hacer la venta del artículo como se empezó a hacer cualquier venta en el mundo.

En realidad, los comercios nacen muchísimo más tarde, pero, los primeros pobladores en nuestro planeta se dedicaban a comercializar cosas en venta directa. Porque, de alguna manera,

Inicios en USA en los años treinta.

Se empezó con la venta de un artículo como en cualquier parte del mundo.

construía herramientas y las cambiaba por el que trabajaba en el campo.

La venta directa es algo un poco desconocido, para mucha gente, porque, es un segmento del mercado, relativamente bastante pequeño, en cuanto a porcentaje se refiere, pero que involucra a muchas personas dentro. La venta directa no es un mercado femenino esto es absurdo, hay hombres y mujeres, ¿Qué ocurre, qué es esto?. Es bastante difícil de entender qué es una red de venta independiente. Lo que de alguna manera sucede, es que están dando la oportunidad de comercializar un tipo de producto para la limpieza del hogar, el producto de higiene corporal, o el subsector de cosmética.

En el ámbito que después mayoritariamente se usa, en el hogar. Esto no significa que no se vendan productos persona a persona, pero el sistema del *partyplan*, era un poco no solamente para que la actividad comercial y como consecuencia fuera el ganar dinero o los beneficios o ingresos que la persona está en la red comercial o tiene, sino, al mismo tiempo provocar o proponer un rato de ocio. Éste es quizás la llave importante, de lo que nos diferencia del mercado tradicional.

Es bastante difícil de entender qué es una red de venta independiente.

Sistema del *partyplan*.

Es curioso observar que a finales del siglo XX en estos momentos donde parece ser que haya todos los medios para que haya una gran comunicación dentro de los seres humanos curiosamente sucede lo contrario ... no sé si estamos de acuerdo con esta idea, yo creo que si. ¿Por qué hay tan poca comunicación? porque todos estamos muy metidos cada uno en su actividad, y, hay poco tiempo para escuchar a los demás, todo influye a que cada uno se beneficia de la comunicación pero no la comparte de alguna manera. Entonces, ahora podríamos decir que el mercado de las oportunidades de trabajo, de las oportunidades de tener un negocio propio, de las oportunidades de llegar a tener una economía más o menos estable, no son fáciles en estos momentos, y quizás estamos en la misma situación, o situación distinta pero parecida de la que podríamos estar en aquel principio de siglo ¿con respecto a qué? con respecto a que es una manera de que pensemos en la ama de casa o en la mujer que aunque cada vez nos parece que estamos dentro del mundo universitario, que las mujeres tenemos más oportunidades, nos cuesta mucho. Tenemos, que sobreponernos a la adversidad, yo por ejemplo

Poca comunicación.

No hay tiempo para escuchar a los demás.

las oportunidades de tener un negocio propio, de las oportunidades de llegar a tener una economía más o menos estable, no son fáciles en estos momentos, y quizás estamos en la misma situación, parecida de la que podríamos estar en aquel principio de siglo⁰

no soy de universitaria; pero es cierto, que quizás nosotras tenemos que demostrar lo que valemos y si valemos cada día. No se puede vivir de lo que el momento puede ofrecer, porque puede parecer que estás preparada para un puesto de trabajo pero no lo estás.

¿Cómo funciona orgánicamente la organización?

Tiene un organigrama de número de empleados fijo en España, y después tenemos una fábrica en Rubí. Y no solamente fabricamos para el mercado español, sino que en la compañía tiene asignada a Europa productos en Francia, Italia y en España, entonces España en realidad fabrica ciertos productos para el mercado italiano y francés, viceversa, según que tipos de productos son fabricados en Italia y vienen a España, gracias a las ventajas del mercado común, y, es importante de que nos demos cuenta de que dentro de mi departamento que hay unas ciento sesenta personas en plantilla fija, dentro del departamento comercial, las cuales diríamos que las ciento sesenta somos mujeres.

Ha habido hombres, en este momento, o sea, así como en otros departamento de la compañía los directores son hombres; en el departamento de

En el departamento comercial el 100% somos mujeres

Los directores son hombres

compras o el departamento de relaciones humanas y según, hay otros departamentos que hay pocos hombres. En la red comercial hay hombres que se dedican a la venta del producto, pero en estos momentos no hay ningún hombre dentro del departamento de ventas.

¿Se acusa alguna cualidad especial entre hombres y mujeres?

Sí. Realmente hay mayor comunicación entre mujeres, y luego, está la recomendación de uso, que es, por lo que a mí me va bien, entonces lo puedo recomendar a otra persona. Parece que se crea un mayor nivel de confianza. Y en la venta directa, lo más importante que hay es la relación humana que se establece, con el comprador, con el consumidor final, y eso es fundamentalmente básico.

¿Cómo se definiría a nivel interno en la organización?

Tan sencillo como la responsabilidad de todas las ventas de todo el país.

¿Qué función tiene en la organización?

Creo que la función mas importante mía es dirigir con dirección. Trabajo directamente con el consejero delegado y trabajamos los dos en común, no solamente a nivel nacional sino a nivel internacional en Francia, España, Italia

No hay ningún hombre dentro del departamento de ventas

Hay mayor comunicación entre mujeres

En la venta directa, lo más importante que ha es la relación humana que se establece

Trabajo directamente con el consejero delegado.

y como te comenté nos reunimos cada dos meses como máximo, en alguno de los tres países para identificar los próximos desafíos de la empresa y las próximas oportunidades de mercado que podamos tener empezando por este punto que sería el punto estratégico de objetivo de la empresa, luego, puedo acceder o puedo tener responsabilidad de muchísimas cosas. De hecho me gusta todo, me encanta. Quizás lo que me gusta más y más ahora, que me han dado la oportunidad, es de poderme comunicar a nivel de cualquier persona. Cualquier persona, en un momento dado tiene acceso a poder hablar conmigo y yo con ella. O sea, una vendedora que haya cogido el curso de información y de formación hace una semana, tenemos cosas de que hablar en común, y no ve en mí una ejecutiva inaccesible, o una señora con la que no sabes como dirigirse, no sabe que hablará con una ama de casa, con una madre de familia. Hay personas que les debo quizás profesionalmente y personalmente todo lo que soy , aún cuando no había esos medios. Gracias a mi suerte, he dado carrera universitaria a mis hijos y esto para mí es una de las cosas que me produce mas satisfacción.

Analizar los próximos desafíos y oportunidades de mercado.

Lo que me gusta más es poderme comunicar a nivel de cualquier persona de cualquier nivel.

No ve en mí una ejecutiva inaccesible, o una señora con la que no sabes como dirigirse

Y la venta directa y el tipo de empresa en la que estoy trabajando me ha dado la oportunidad de conocer a muchísima gente en toda España, muchísimas mujeres. No importa de que procedencia y no importa la edad que tengan. Nos hemos conocido y gracias a que dos personas nos conectaron; los productos, los productos han sido lo que nos ha unido pero luego tenemos muchas cosas en común.

Creo que en 1968 nadie apostaba por una mujer con un niño de tres semanas que hacia las primeras demostraciones, pero luego el contacto humano, la gente me ha dado mucho más de lo que haya podido dar; y me ha ayudado a superar momentos de depresión y la gente, las señoras, las personas te ayudan a darte cuenta de que a veces hay una oportunidad de oro. El trabajar en algo donde la relación personal tiene mucha más fuerza que el producto que vendes. Esto quiere decir que..., esto no significa ni muchísimo menos que dejemos a un lado la calidad y la demostrabilidad y la eficacia del producto, es un producto de muy buena calidad, precio, bueno, diríamos que un precio alto, en cuanto sobre todo a la línea de productos del hogar, pero, que son apreciados por el consumidor que los conoce.

Los productos son lo que nos ha unido.

Trabajar en algo donde la relación personal tiene más fuerza que el producto que vendes.

Hay que conocer los productos, hay que tener en cuenta cuales son, que espera de un producto una ama de casa que realmente, si analizamos un poco, la función de un ama de casa, muy pocas personas la aprecian en lo que vale. Lo poco agradecido. Empezando por el marido y acabando con los hijos, no sé en que orden tenemos que ponerlo. Esto sucede. La mujer se levanta por la mañana, hace una serie de actividades, y llega el mediodía y llega la noche, y durante esas horas quien le ha agradecido aquella labor bastante en la sombra que hacen.

Yo creo que es válido en función de que esa ama de casa al menos quiera tener un producto al alcance de su mano, que le haga esa limpieza más duradera o que no le perjudique en las manos o que tenga un olor agradable, diferentes facetas que pueda aportarle nuestro producto.

Si habláramos de la línea de cosmética, entonces tendríamos que analizarlo desde otro punto de vista, la mujer española hace diez años no tenía esta inquietud quizás ... por cuidarse esta sensación de que quiere tener una buena calidad de vida y sobre todo un interés por mantener una imagen tal y como

Pocas personas aprecian el trabajo del ama de casa.

Labor en la sombra.

esta su espíritu. A veces todos queremos ser jóvenes más tiempo, o mantenernos en una edad ilimitadamente, no pasar; si envejecer es una cosa natural de la vida y hay que envejecer, pero, lo único que quieres es envejecer que todo un poco esté en consonancia. Si tenemos cuarenta años y queremos llevar tejanos, es lógico, pero también queremos que nuestra piel sea una piel, si puede ser de treinta y cinco mejor que cuarenta. O sea, que un poco esto funciona así. Es muy interesante. Yo creo que esto es bueno. Que la mujer tenga esa inquietud. Yo creo que la mujer se arregla lo primero de todo para ella misma, es absurdo pensar que se arregla para el hombre o para terceros, no, se arregla para sí misma. Nos miramos al espejo y queremos que nos devuelva una imagen en consonancia con lo que tenemos en la mente. Esto es segurísimo. En este aspecto, en el mundo de la cosmética, te ofrece algo que es muy positivo, es que cualquiera ama de casa compre el producto después que lo haya podido probar en su propia piel. O sea, esta oferta no se la hace el mercado tradicional, no lo pueden hacer, aunque lo compren incluso a personas de confianza, como pueden ser productos de

Yo creo que la mujer se arregla lo primero de todo para ella misma, es absurdo pensar que se arregla para el hombre o para terceros

Particularidad que no se hace en el mercado tradicional.

cosmética que se compran en farmacia aunque te los aconseje una persona que te merece una confianza o un respeto, tienes que comprarlos creyendo en esa confianza.

Entre nosotros hemos creado una actividad de venta que le llamamos el encuentro donde las señoras se sientan alrededor de una mesa y con todos los utensilios necesarios antes de hacer ninguna compra se ponen a aplicar el producto. Con lo cual, ven si les resulta, si les ha gustado si estamos hablando de productos de la línea decorativa, pues si les gusta los tonos que están probando de lápiz de labios o lo que sea, sombras de ojos, si es su línea de color. Y si hablamos de productos de tratamiento lo mismo, porque se pueden limpiar la piel, ellas mismas a través de un pequeño diagnóstico, el tipo de cutis que tienen, y en función de esto se procede. Todo ese material es desechable, y cuando se termina aquello como si dijéramos, sólo ha sido usado por ella, con lo cual, estamos en un estado gratificante y al mismo tiempo hemos pasado un rato muy divertido y ameno, entre amigas bastante desenfadado y como decía antes, esto es algo de lo que la gente necesita, el hecho de comprar esta bien

Confianza.

Hemos creado una actividad de venta que le llamamos el encuentro

Estado gratificante. Rato muy divertido y ameno, entre amigas bastante desenfadado es algo que la gente necesita.

y se tiene que hacer, comprar y divertirse mucho mejor.

¿Qué funciones tiene dentro de la empresa?

Realmente el mundo de la venta está considerado una universidad, si, se parece un poco, pero es cierto. ¿En cuanto a qué? en cuanto a que nosotros nos dedicamos a formar a la red que tenemos, la red he dicho antes que es independiente, pero esto no significa que no estemos interesados en que la red sepa como comercializar el producto. No solo esto, se le enseñan estrategias y técnicas de venta, cómo cerrar esa venta, cómo hacer que el negocio a través de los años siga teniendo un flujo de nuevos clientes o el mantenimiento del cliente antiguo. Nosotros tenemos demostradoras que hace veintiocho años que están en la empresa, o sea, cuidado con la palabra están, que nosotros estamos, decimos: "que tienen relaciones comerciales con nosotros". ¿Y esto que significa?, pues significa que si no hubieran entrenado a esa fuerza de ventas, oportunidades, entrenamiento, asesoramiento totalmente gratuito, no podríamos seguir estando en el mercado español después de veintiocho años.

Estrategias y técnicas de vent

Que tienen relaciones comerciales con nosotros

Hago esta observación porque dentro del mundo de la venta directa, no todas las empresas tienen el mismo tipo de estrategia de motivación. Nosotros respetamos lo que hacen nuestros competidores y la competencia tiene que existir porque es lo que nos hace más activos a la fuerza. Yo creo que si no existiera la competencia hubiera que hacer que existiese y crearla porque es lo único que te mantiene dinámico, que te obliga a ser mucho más innovador, más creativo, a probar de comercializar nuevas líneas de productos, y en este aspecto ... yo creo que mantiene muy bien esta expectativas después de veintiocho años. He hecho el comentario de la universidad porque llegan a nuestras manos papeles de otras empresas que cuando quieren captar, a gente o crear su red, les preguntan si han sido distribuidoras de empresas de venta directa, lo que nosotros llamamos lo que es la vendedora; nosotros le llamamos líder. Hay empresas que les interesa captar gente de la nuestra porque a lo mejor tiene mucha prisa en captar un mercado y no tienen el tiempo de formar la persona para este mercado y les es una garantía si estás formada por una de las empresas-red pioneras en España. Pertenecer a

Dentro de la venta directa no todas las empresas tienen el mismo tipo de estrategia Si no existiera la competencia, habría que hacer que existiera, puesto que es lo único que te mantiene dinámico.

A la vendedora; nosotros le llamamos líder

Empresas-red pioneras en España.

Sólo hay 17 empresas asociadas de venta directa.

la asociación de la venta directa, solo hay diecisiete empresas, en cambio hay muchísimas más en el mercado español, lo cual quiere decir que tenemos que competir con francotiradores que es un poco difícil, quizás de tener el mismo comportamiento, la misma ética comercial que nosotros tenemos.

¿Cuántas horas dedica a la semana aproximadamente a la empresa?

Yo no lo sé, nunca he calculado las horas. Hablar de mis horas y mi tiempo. Es una pregunta difícil de contestar. Desde luego no llego aquí a las ocho y media de la mañana, ni mucho menos, no tengo hora para salir, pero es que no tengo hora para marcharme normalmente. Igual puedo estar de nueve y media de la mañana a una y media de la noche.

Sí porque tenemos ochenta y dos oficinas en toda España y claro tengo que tener mucha dedicación.

Pero de dedicación a la empresa propiamente...

Sí. Pero no es una dedicación que marca, es una dedicación que yo creo que cualquier ejecutivo, que tenga que realizar una función, no se le está midiendo por el número de horas que dedica sino por la línea de resultados. A

Ética comercial.
(francotiradores)

No tengo hora para salir

A cualquier ejecutivo no se le está midiendo por el número de horas que dedica sino por la línea de resultados

Resultados (al

mí en ningún momento me ha hablado de número de horas que tengo que dedicar. Lo cual es mi responsabilidad. Mi responsabilidad es tirar adelante; hay una cosa importante y es básico, parece que es el tema que somos un equipo de gente, un equipo bien. Que entre nosotros hay una buena relación y no creo en ningún momento que las personas que tenemos una responsabilidad de dirigir una empresa se nos esté midiendo por el número de horas de trabajo.

¿De qué depende el rendimiento de su equipo?

Yo creo que la motivación es muy importante, que la gente lógicamente busca, siempre tiene una finalidad económica, pero no es la única finalidad que hay ni muchísimo menos dentro de este mundo de mujeres, de amas de casa. Creo que es muy importante tener una motivación de superación personal. Me parece bastante absurda la frase aquella de la "realización", la encuentro totalmente fuera de contexto, aquellas cosas que se oyen en televisión o que se leen y que luego se usan "así me estoy realizando" me parece absurdo. Tenemos que tomar en consideración una cosa, que muchas de las líderes en TTT no habían tenido ninguna

margen de número de horas trabajadas).

La motivación es muy importante

Finalidad económica

"Me estoy realizando" = absurdo.

experiencia comercial, no habían tenido ninguna experiencia laboral. Ellas mismas no sabían realmente si tenían capacidad para desarrollar otras funciones que no fueran las que yo he comentado propias mías de mi época, en este momento en TTT hay mujeres desde veinticinco a sesenta años.

¿Qué significa? significa que muchas mujeres se han descubierto a sí mismas en esta segunda faceta de decir: yo no tengo solamente la responsabilidad de tener una familia, que ya es una gran capacidad, de sacar los hijos adelante, de educarlos, sino el hecho de que he aprendido un método de comercializar los productos, de que gano un dinero y tengo una independencia económica, de que si en cualquier circunstancia pues, situación difícil, o algo que es bastante común en estos momentos, la separación. Hay mujer que no quiere separarse, a veces, no toma una decisión porque no puede ¿qué ocurre?

Si analizamos un poco la fuerza de ventas, hay todos los niveles de dedicación: diferentes niveles por supuesto de ingresos y de otras personas que su razón principal es económica, otras incluso llevan adelante su familia. No podríamos decir que en TTT gana

Segunda faceta
(responsabilidad
familiar/laboral

esto, y en que nivel de ingresos está. Lo decide ella. En función del esfuerzo, dedicación, tiempo, y sobre todo la motivación.

Mi caso yo creo que nunca hubiera podido llegar..., pensar ni mucho menos que podría llegar a alcanzar este puesto, y sobre todo que lo podría mantener.

¿Desde cuándo ejerce de directora?

Soy directora nacional de ventas desde el año 1973. Es mucho tiempo.

¿Cómo surge la motivación en el rendimiento del equipo?

Yo creo que lo decide cada persona. El rendimiento de un equipo depende un poco de como lo sabes motivar. Esto es importante.

Pero también un poco depende porque parece que todo sea fruto de la motivación y creo que tiene que haber un momento, el momento de la madurez que hay una automotivación. O sea, si, en un momento dado tú motivas una persona, pues por cualquier tipo de estímulo, de premio, de regalo, de viaje de cualquier cosa, pero cuando una persona una mujer descubre que ella es si tiene su actividad comercial y fruto de esto y fruto de su esfuerzo y fruto de saber compaginar la familia, el hogar y la actividad, tiene el nivel de ingreso que ella

El nivel de ingresos lo decide el colaborador en función del esfuerzo, tiempo y dedicación

Veintiseis años de directora

El rendimiento de un equipo depende de cómo lo sabes motivar.

Madurez y automotivación.

Estímulo, premio, regalo.

quiere. O sea, ella misma se automotiva, porque que pasa, de donde viene, de donde nace su motivación. Yo creo que la motivación nace por ofrecerle a su familia una mejor calidad de vida.

¿De dónde nace su automotivación? Nace que si ella no ha podido tener ciertas cosas en su juventud, está deseando podérsela ofrecer a sus hijos. Y demuestra a la familia en general.

Yo he descubierto esto. Me lo han hecho descubrir las personas que me rodeaban. No existe solo la motivación sino la automotivación. La definición de esto. De cada día, de levantarte con la sensación de que puedes aprender algo nuevo y a través de comercializar unos productos solucionar o saber afrontar incluso situaciones a nivel personal y familiar. Estamos en contacto con amas de casa. Entonces, te parece y tienes un problema personal muy importante y resulta que aquella tarde en contacto con otras amas de casa te das cuenta que hay otras personas que tienen si no problemas parecidos a lo mejor incluso más grandes, o sea, mas difíciles de superar y que lo superan, y esto te ayuda a darte cuenta de que

La motivación nace de ofrecerle una mejor calidad de vida a su familia

No existe solamente la motivación sino también la automotivación

eres capaz cada día de prepararte un poco más, o mejor, para afrontar la situación.

A mí hay una cosa que me interesa muchísimo y es la cosa de creatividad. El desafío de empezar nuevas estrategias dentro del negocio. El pensar en que tipo de producto podemos ofrecer a la red de ventas para que tenga mas interés en seguir fiel con nosotros. Esto es de las cosas que más me gustan. Y otras cosas que me gustan muchísimo es lo que he comentado antes. El contacto. El no trabajar con papeles solamente el no trabajar con productos que te producen satisfacciones a veces que no son demasiado enriquecedoras. Trabajar con personas que creo que es lo más importante que me aporta mi actividad.

Creatividad

Desafío de empezar nuevas estrategias

Seguir fiel.

El contacto.

Trabajar con personas.

¿Cómo ha complementado el rol de directiva con el de madre, esposa, etc?

Cuando miro hacia atrás, realmente no sé como me lo he organizado porque he tenido muchas situaciones y tengo dos hijos pero se me han muerto dos y he tenido una situación como todo el mundo, problemas que pueden suceder. A lo largo de estos veintiocho años he estado seis veces embarazada. O sea, lo cual quiere decir que mis funciones de esposa y madre han seguido y, bien, hoy yo diría que ocupando un sitio

Cuando miro hacia atrás no se cómo me lo he organizado.

de responsabilidad no lo hubiera podido hacer, me hubiera sido muy difícil seguir vendiendo esta idea a toda la cantidad de amas de casa y mujeres y madres de familia que han empezado con nosotros y que han trabajado a lo largo de estos años. El saber compaginar. Entonces, cada uno dedica el tiempo que quiere según el esfuerzo que pone y según los resultados que quieran tener pero que es factible. No hay porque desatender a la familia. Yo quizás en el pasado realmente, el número de horas que en un momento dado tenía que dedicar mas o menos dependiendo de las circunstancias a la empresa, era muy grande puesto que mi vida ha estado bastante marcada por los viajes. Dos semanas de cuatro normalmente estaba fuera para poder hacer que la compañía tuviera actividades comerciales en toda España.... y en todas partes hemos ido construyendo una red. La parte independiente y la parte fija en la compañía, Esto es a través no de mi trabajo personal sino de crear un equipo. Somos un equipo de mujeres muy dinámicas, de las que me siento muy orgullosa de formar parte ellas.

¿Qué tipo de obstáculos ha tenido?

Obstáculos ha habido. Ha habido obstáculos, obstáculos bueno pues como todo el mundo

Saber compaginar.

No hay porque desatender a la familia

En todas partes hemos ido construyendo una red

Somos un equipo de mujeres muy dinámicas. Ha habido obstáculos.

lógicamente cuando mi familia me ha necesitado. Cuando he tenido situaciones personales o familiares que lo han puesto difícil y la dedicación a la compañía no me ha dado una flexibilidad suficiente en cuanto al horario a la dedicación y lo he podido compaginar. En cuanto al hecho de ser mujer que no sé si parte de la pregunta podría ir por aquí. TTT al haber sido creado como una oportunidad para la mujer en este aspecto ofrece muchas oportunidades a la mujer. Yo diría que todas. La directora de marketing actualmente es una mujer, las *product-managers* son mujeres. Entonces, los trabajos o directores más bien de departamentos dijéramos más administrativos o más de números son hombres. Pero, la red comercial, con muchas mujeres, eso significa que en cuanto a filosofía de empresa no le pone pegas, al revés, hay un apoyo a la mujer porque entiende perfectamente que es la mejor vinculación, la mejor comunicación con el consumidor final.

¿Tiene la sensación de doble presencia en el trabajo?

Yo creo que con los años se supera. Al principio realmente sí, sobre todo cuando estás peor preparada, y crees que estas preparada por

La directora de marketing actualmente es una mujer, las *product-managers* son mujeres. Los departamentos más de números son de los hombres. Hay un apoyo a la mujer porque entiende perfectamente que es la mejor vinculación, la mejor comunicación con el consumidor final

estar en una posición de responsabilidad, lógicamente te llevas los problemas de la empresa a casa. Pero también te trae el niño con fiebre en la cabeza. Lo mismo. Porque no dejas de ser madre y luego no se te puede olvidar que de regreso a casa a lo mejor has de comprar el kilo de azúcar. Porque es tu parte de ama de casa. Y a las amas de casa se nos exige de alguna forma que no podemos fallar en esta responsabilidad del hogar. Luego lo vas superando con la experiencia. Una de las cosas que creo que es una ventaja para los jóvenes ... yo lo veo en mis hijos, es el comprobar, esto me llena de tranquilidad, el tema de la pareja ahora los dos tienen responsabilidades en casa.

¿Cree que ha llegado a lo máximo?

He tenido oportunidades para afrontar otras responsabilidades no en TTT solamente sino en otras empresas y nunca digo que en un momento dado no pudiera, nunca se sabe, pero, creo que también en un momento dado tienes que darte cuenta que una cosa es cuando lo haces para construir a la familia, pero luego tampoco puedes tomar decisiones, o sea, oportunidades que me han ofrecido irme a residir a otro sitio, fuera de Barcelona, y no me ha parecido

A las amas de casa se nos exige de alguna forma que no podemos fallar en esta responsabilidad del hogar

Cuando no estás preparada y crees que lo estás, te llevas los problemas de la empresa a casa.

oportuno el aceptarlo porque en aquel momento he tenido que contrastar que yo tomara una decisión que podría comportar un cambio familiar importante de cara a mis hijos o quizás más sacrificio. Y eso es lo que me ha afinado mucho a tomar una decisión, pero a veces las circunstancias de la vida cambian y nunca sabes lo que harás mañana, no lo sé ... mis hijos han estudiado los dos fuera, de hecho uno todavía está fuera, y realmente esto a nivel económico hay que valorarlo.

Decisión que podría comportar un cambio familiar importante.

¿Te has cuestionado alguna vez dejarlo todo y dedicarte a la vida doméstica?

Realmente sí en algún momento, pero no lo pienso ... yo creo que no podría dedicarme a esa vida doméstica porque el día que deje mi actividad profesional tengo muchísimas cosas pendientes para hacer, cosas que no he podido hacer porque necesitaba muchas horas para mi actividad profesional. Pero tengo muchas asignaturas pendientes. Por ejemplo una de las cosas que me encanta es el mundo de las antigüedades, a mí me gusta. No soy una aficionada pero me encanta. Otra de las cosas que me gustaría volver a hacer y que he perdido al no practicar quizás sería la cosa de dibujar y pintar. Muchas cosas que no he

No podría dedicarme a esa vida doméstica.

podido hacer y me encantaría dedicarme es a la cosa de informática pero no puedo.

Me encanta tener más tiempo para leer, a lo largo de mi carrera profesional he tenido varias oportunidades para dedicarme al mundo de la enseñanza dentro del mundo de la venta directa porque no hay demasiadas personas que conozcan este tema para poder enseñar a otros, a mí me hubiera gustado.

¿Qué atributos más notables destacaría de un/a directivo/a?

Yo desconozco quizás otros segmentos de mercado y otros tipos de actividad profesional, pero en el mundo de la venta directa es muy importante el liderazgo, es muy importante la creatividad, el innovar, ser dinámico y específicamente en el mundo de TTT la comprensión. En que aspecto, en el que hemos comentado antes, respecto a la comunicación yo creo que hoy hay que tener una oreja del tamaño de un Dumbo porque todos necesitamos en un momento dado que alguien nos escuche, y a lo mejor la excusa es un tema profesional pero siempre en el fondo acabamos hablando de un tema personal.

Liderazgo,
creatividad,
innovar, ser
dinámico.
Comunicación.
La excusa es un
tema profesional
pero en el fondo
acabamos hablando
de tema personal

¿Cree que delimita eficazmente la dedicación al mundo del trabajo al que no lo es?

Yo creo que sí. Hoy en día lo delimito. Eso no significa que a veces de mi tiempo de fin de semana tenga necesidad de un tiempo de dedicación a otras cosas, a cosas por ejemplo sobre todo de creatividad o de innovar muchos seminarios de la empresa, nuevas fuerzas de ventas, pero también, en contrapartida, cuando tengo necesidad de coger tiempo de mi vida profesional para dedicarlo a la familia lo he podido hacer. Y en este aspecto TTT es una gran empresa porque comprende mucho al mundo del ama de casa que en un momento dado pueden ceder un tiempo para la dedicación.

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

Supongo que las hay, por razones de nuestro sexo, seguro. Lo que me parece que es absurdo. Ahora en cuanto a profesionalmente si el hecho de ser mujer o hombre puede restar capacidades para realizar otra función realmente no lo creo.

Hoy día lo delimito [dudando] a veces el fin de semana tengo la necesidad de dedicación a cosas como innovar seminarios, etc

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

Nosotros al tratar con una red independiente, me parece que la red son nuestros propios clientes, por consiguiente, el trato a un cliente siempre será un trato mercantil o comercial. En cuanto a las directoras o a las secretarias porque están dentro del departamento, yo creo que hay muy buen ambiente de trabajo. Y la razón por la que creo que es así, es que por ejemplo una de nuestras secretarias lleva veintitrés años conmigo. Y yo creo que aparte ella y otra que tenían disponibilidad absoluta, me las quedaba, porque las demás siempre se casan y las tengo que pasar a otro departamento porque en mi departamento no pueden estar a tiempo parcial, porque luego, tienen la cosa de la maternidad y aquí necesitamos dedicación exclusiva, no pueden hacer media jornada. Pero siempre he tenido, y tengo una satisfacción de que hoy en día están en otros departamentos, mucho tiempo. Dicen que tengo mucho carácter, posiblemente es cierto y en algún momento me imagino que mal carácter, pero, claro, por otro lado es muy importante. Es básico que tengas unas personas que son las que son tus

Buen ambiente de trabajo

[enfaticando]

Necesito gente con disponibilidad absoluta, cuando alguien está embarazada, el cambio de departamento.

Dicen que tengo mucho carácter, posiblemente es cierto.

manos derechas, izquierdas, realmente muy válidas. Y luego dentro del departamento tengo un *staff* muy válido. Tengo seis directoras que trabajan, tienen la responsabilidad conmigo de compartir la estrategia de la compañía en cuanto a las ventas. Esto es muy enriquecedor.

¿Cree que existe un determinado liderazgo femenino?

Yo creo que no hay grandes diferencias. Yo no creo, hay en cuanto al modo, a la manera, al como hacerlo. En el cómo si, en el cómo si que puede haber esencialmente diferencias. ¿En qué? pues el cómo un hombre a lo mejor no tiene la sensibilidad de una mujer para poder captar el ambiente. Pero también es cierto que el hombre tiene unas ventajas. Tiene ventajas, ¿en qué aspecto tiene una ventaja? pues una ventaja importante es que las mujeres somos a veces mucho mas concienzudas y mucho más exigentes. Y el hombre, a veces, según como, es más comprensivo o tolerante, quizás más tolerante.

La mujer como se lo exige a sí misma, la tendencia natural es exigirlo a los demás, creer, dar por sentado, dar por hecho de que todo el mundo tiene que asumir esta responsabilidad en un momento dado.

Tengo seis directoras que trabajan y comparten la responsabilidad de la estrategia de la compañía.

Las diferencias del liderazgo entre hombres y mujeres está en el modo. El hombre no tiene la sensibilidad de la mujer, el hombre tiene más ventajas. Las mujeres somos a veces más concienzudas y mucho más exigentes.

Si hay diferencias es más en el cómo que en el hecho del sexo.

Pero también dependerá. Yo creo que depende mucho del tipo de empresa.

Y aquí, como vienes de una situación que siempre has tratado a fuerza de ventas con tus clientes, y los has tratado de una manera desde una posición, respetando la independencia de aquella persona, no puedes nunca mandar, porque no son empleados de la compañía, no forman parte de la fuerza de la empresa ... y te habitúas a dirigir sin mandar. No sé si sería ésta la función de liderazgo.

(En la venta) no puedes nunca mandar... has de dirigir sin mandar.

¿Cómo ve el futuro de la mujer en la dirección?

Yo creo que todavía es pobre, yo creo que podrías ser un poco más importante, pero cuesta mucho hacer camino. O sea, abrir un nuevo campo, situarte, o que nos podamos situar en niveles de responsabilidad. En seguida nos ponen barreras y nosotras mismas a veces nos ponemos barreras. No sé hasta que punto y en que porcentaje no lo sé, no soy analista de mercado en esta aspecto para poder definir que razones por las cuales discernir que partes del mercado por falta de coraje de

Enseguida nos ponen barreras y nosotras mismas nos ponemos a veces barreras.

afrontar esta situación la mujer no se introducirá en la dirección. Muchas mujeres que como yo hemos tenido que saber compaginar la familia y la profesión, en un momento dado, te das cuenta que no es compaginable.

¿Pero considera que hay suficientes mujeres dirigiendo?

Considero que tendría que haber más. No me quejo de las oportunidades que TTT da a la mujer, porque quizás es justamente atípica, y por eso digo que en absoluto me quejo. Todo lo contrario. Pero creo que es importante que nos podamos enriquecer a través de lo que cada uno aportamos a la vida de los demás y podamos tener ventaja de lo que aprendemos incluso de las personas que no ocupan nuestro nivel de responsabilidad, pero se puede aprender de ellas. Y todo esto, yo creo que son datos que la mujer debe aprovechar o son situaciones que la mujer debe utilizar para poder ocupar posiciones de más responsabilidad en un futuro. Parece magnífico que una mujer trabaje y poder decir que sus hijos están estudiando en la universidad y otros hijos en casa. Lo valoro altamente positivo. Y de esto a todo, a la mujer que simplemente con un trabajo humilde puede hacer o puede conseguir que su hija,

TTT es atípica.

Aprendemos incluso de las personas que no ocupan nuestro nivel de responsabilidad.

si hablamos de mujer, puede acceder a la universidad gracias a aquella mejora en nivel de vida familiar. Esto creo que es una batalla que tenemos que librar y que entonces nosotros lo vamos a dejar para la próxima generación, a su generación. Sólo hemos podido participar en cuanto la vida que nos ha tocado vivir pero creo que sí. Las novias de mis hijos, las dos trabajan con el mismo tipo de actividad que tienen ellos, han realizado las mismas carreras. Hoy en día tienen un puesto de trabajo exactamente igual ... y lo veo luego aquí dentro el mundo de TTT. Veo esta nueva generación que esta entrando ahora en TTT, de gente joven y son personas que a veces cogen su actividad porque están pendientes de conseguir un trabajo fijo, luego unas dicen bueno esto es un negocio como cualquier otro, pero que en lugar de hacerlo en un establecimiento lo hago en casa de la señora tal.

Veo que otra nueva generación esta entrando en TTT. La gente joven son personas que a veces cogen esa actividad porque están pendientes de conseguir un trabajo fijo, luego dicen: esto es un negocio como otro, pero en lugar de hacerlo en un establecimiento lo hago en casa de la señora tal

¿Cree que existen políticas de carácter discriminatorio a nivel de género?

Sí. Existe. A nivel político existe y pienso que si existe a nivel político muchísimo más éxito a nivel empresarial. Cuesta bastante llegar a la primera línea. Parecen ser que es

en segunda línea donde dan más oportunidades. Pero yo creo que estos son tabúes que la propia mujer tiene que vencer. No te puedes acobardar por razón de tu situación familiar, ni puede ser un escudo ni te puedes acobardar por situación de sexo. Creo que esto se va a acabar, pero a veces es cómodo para la mujer. También es verdad y es cierto porque lo oyes y a veces en algunas empresas lo has vivido o te ha llegado el comentario que hay empresas donde cuando se recibe un currículum, no siguen el mismo cauce o el mismo camino según el sexo. Y esto es posible que en ciertas empresas sea cierto.

Tabúes que la propia mujer tiene que vencer.

En TTT no ocurre eso ¿verdad?

No. Porque fue creada para la mujer. Como fue creada para la mujer, no sería consecuente con la filosofía del fundador y no podría amparándose en sus responsabilidades.

¿Conoce alguna otra mujer dirrectiva que le pueda hacer esta entrevista?

Respuesta: 4

Muchas gracias por su colaboración.

ENTREVISTA 9

Quines funcions té dintre l'organització?

Sóc adjunta de Gerència. M'encarrego dels temes de personal, bàsicament d'un tema de canvi. Ja saps que això és una gestió pública però jo estic contractada per a un projecte que durarà uns tres anys. Aquí hi ha molts objectius que estan fixats. Vull dir, tot el tema normativa de... no és exactament igual que en una empresa privada; que l'opció de triar, tirar pel carrer del mig, per allà, que aquí no existeix tal qual. Diguem-ne gestió de Recursos Humans. Vull dir... que es pot fer. Com una de les branques que tinc... tinc temes comuns amb la gerència, com la implantació de plans estratègics dintre de la casa, plans de qualitat que s'estan posant en marxa ara; remodelacions de seccions com podrien ser els temes de secretaria; estem en consergeries, perquè la cosa està canviant, intentem acomodar-nos en una situació normal i més actualitzada i estic en tots aquests processos.

Adjunta de Gerència.

Objectius fixat

Plans estratègic

Amb quanta gent tracta quotidianament?

El dia a dia; doncs, tinc en aquest cas tres caps de secció de personal, fent funcions de personal, tinc cinc vicegerents per a temes estratègics de connexió d'unitats i altres, amb l'equip que ells tenen; però per a uns temes concrets, per a altres no, i despatxo amb uns directius tècnics que depenen de les temàtiques específiques; vull dir... en qualsevol moment poden ser més o menys. Depenen dels temes, dels projectes. Pensa que podríem dir que treballem sobre diferents projectes, segons els diferents projectes pots tindre més o menys gent. Aquí, a personal, hi ha quaranta persones que depenen d'aquests tres caps de secció i joestic per sobre d'ells.

Tinc tres caps de secció.

Tinc cinc vicegerents.

Treballem sobre diferents projectes.

Quantes hores dedica a treballar?

Totes les hores.

A quina hora entra?

A les nou.

Fins?

Fins a les nou. Hi ha dies que pots sortir una mica abans. Normalment, la meva trajectòria, fins ara, al marge d'aquest últim període de Nadal, de nou a nou és el normal.

Creu que la seva gent té un rendiment òptim?

Jo diria que correcte.

Què és el més important en la seva feina?

Tot.

Surt més contenta que quan hi entra?

Depèn del dia. O sigui, quan ets sents útil i el que has fet és productiu, i quan has arreglat un tema, per petit que sigui, surts content.

Està casada?

Sí, estic casada. Fa 10 anys. I no tinc nens.

Com porta el tema dels rols, el rol d'esposa, el de directiva, el de filla...?

Bé. El meu marit també treballa, des de sempre i moltes hores. Som marit i muller, però som companys. I qui fa el sopar o el dinar? Doncs el que primer arriba.

Alguna vegada he hagut de córrer. He de portar això a fer o no. Abans potser em preocupava més, ara potser ja no tant. Vull dir... arriba un moment que ens alliberem.

Quan vàrem començar, que estàvem acabats de casar, sí que me n'ocupava més, però també, suposo, perquè em feia més gràcia. Tinc una mare molt mare. Molt tradicional. No ha

treballat mai fora i m'ajuda molt.

Quants germans té?

Som dues dones i sóc la gran.

I el seu pare era empresari?

No.

M'hauria d'explicar la trajectòria que ha seguit després d'estudiar psicologia?

Vaig començar als divuit anys a treballar a El Corte Inglés, que també va ser la meva primera empresa, com molts estudiants. Treballava a l'època d'estiu, com a venedora, treballava a l'estiu i per Nadal, vaig treballar una vegada per Nadal i una altra a l'estiu.

I en arribar el setembre del 79 em van cridar i em van fer un contracte que en aquella època, era de fixe discontinu. És a dir, que treballés tots els dissabtes, vespres de festiu i a l'estiu i unes èpoques curtes per a ells i vaig compaginar estudis i treball, fins que vaig acabar la carrera. Vaig acabar al 82, al juny, i quan em faltava una setmana per fer l'examen, em van trucar de Recursos Humans i em van dir: tu estàs treballant? Estàs contenta? Acabes ara? T'agradaria treballar a personal? Què més vols? Era la meva especialitat, era una època molt dolenta a nivell d'atur, va ser el 82. Vaig començar ja

Vaig començar a treballar als divuit anys, quan era estudiant.

Vaig compaginar estudis i treball, fins que vaig acabar la carrera

directament a l'àrea de Recursos Humans.

Hi havia tradició de contractar estudiants?

Molta. A El Corte Inglés molta.

A les hores es deia Personal o Recursos Humans?

Les dues coses, la gent gran li deia Personal. Vaig començar a Recursos Humans. Vaig ser durant un temps la cap de selecció del personal. Vaig anar a fora moltes estades de no sé quant, aleshores, quan es muntava un centre nou, com a Granada, Girona; vaig portar tota la incorporació de Girona. Quan es munta un centre d'aquests, és una moguda considerable, s'ha de seleccionar, de contractar i en un període: formar.

I quan portava això, al 88, em van cridar del COOB per si em feia il.lusió anar-hi. Em va fer gràcia, vaig demanar una excedència i vaig anar-hi. Vaig anar al COOB com a cap de selecció de formació de tot el paquet de DD. Vàrem contractar... jo vaig entrar quan n'érem uns cent trenta, vaig tancar al 91 amb mil cent persones, reclutades, formades, seleccionades, i vàrem acabar amb quatre mil dos-cents més contractats entre el gener i juliol del 92.

El primer contracte va ésser a RRHH.

Més o menys, durant l'any 91 em van nomenar adjunta d'unes instal·lacions al Pavelló Blaugrana. I l'any 91, el COOB va fer el desplegament operatiu i va definir quins serien els càrrecs que s'ocuparien i quines persones els ocuparien.

Vaig portar la selecció del COOB.

Altres tècnics que tenia a dintre, uns caps que tenia a dintre, van fer una llista de primeres línies, que eren els directors d'instal·lació i els adjunts d'instal·lació. I al 92 vaig compaginar tot el tema de recursos humans amb el de directora adjunta. Vam fer tres competicions, eren judo, taekwondo i hoquei, amb el que implicava: desmantel·lament d'instal·lació, tots els temes de seguretat, premsa; tot, ho portàvem tot, esports, tot depenia de nosaltres.

Vaig compaginar tot el tema de recursos humans amb el de directora adjunta

Devia ser molt interessant?

Sí. Va ser molt interessant.

Vaig acabar els Olímpics i vaig anar als Paralímpics, com a adjunta de tota la anella paralímpica, vaig estar a Montjuïc, i quan vaig acabar Olímpics i Paralímpics vaig anar de Recursos Humans al projecte per a la col·locació de la gent que acaba; intentar trobar feina per a la gent.

Quan vaig acabar el desembre del 93, vaig

muntar una empresa amb una companya que encara funciona, però que la porta ella evidentment, perquè jo no he continuat, i porta temes de selecció de personal, selecció de recursos humans que... ja té tres anys aquella empresa. I el juny del 93, vaig començar un projecte que va ser un centre de formació ocupacional, un projecte molt maco. M'hi vaig incorporar i aleshores en van cridar per anar com a cap de Recursos Humans dels tres casinos de Catalunya. És un grup, que té diferents coses, entre elles els casinos, que són una S.A, i treballen uns mil senyors, allà a dintre... Vaig estar a Recursos Humans un any i mig, aproximadament. El col·lectiu és molt maco, és molt diferent del que m'imaginava. I el gener del 95 em vaig incorporar onestic ara; que també em van cridar.

Ha necessitat mai de cap mentor que l'orientés en aquesta trajectòria?

Mai. Potser el meu primer mentor va ser el professor que tenia a industrial, que en el seu moment li va dir al que portava el tema de Recursos Humans a El Corte Inglés, que tenia gent treballant, que acabava la carrera, i a partir d'aquí...

Vaig començar un projecte que va ser un centre de formació ocupacional

El meu primer mentor va ser el professor que tenia a industrial, que en el seu moment li va dir al que portava

Va trobar algun obstacle pel fet de ser dona?

Això m'ho han preguntat diverses vegades, però no ho crec. Crec que m'ho he fet a base d'anar treballant i punt.

Jo he fet selecció molts anys, si no m'agrada no ho faig, però quan ho feia, ho feia amb molta professionalitat. Quan em demanen una selecció, dic: "què vols un home o una dona?" Jo busco un professional. Potser en un moment determinat de la meva trajectòria sí que em van dir les dones es promocionen fins a un cert punt, no són caps d'un centre com El Corte Inglés. Et diuen: "un cap de personal a El Corte Inglés difícilment serà una dona". No n'hi ha cap. Vaig ser la primera que es va contractar a nivell nacional per fer temes de selecció i els va fer molta gràcia. Em consta. Però una vegada que van contractar la primera, i suposo que va anar bé, a partir d'aquí, n'hi va haver més.

Creu que hi ha discriminació de gènere aquí?

Home, fa molt poc temps que sóc en aquest lloc i estic aprenent molt. Llavors... em faria gràcia que no n'hi haguès. Crec que no n'hi ha.

el tema de Recursos Humans

Ho feia amb molta professionalitat

Vaig ser la primera que es va contractar a nivell nacional per fer temes de selecció i els va fer molta gràcia

Quins són els atributs que ha de tenir un bon directiu o directiva?

Per a mi, tenir sentit comú, és fonamental; comunicar sempre, la comunicació és el focus principal de tots els conflictes. I també ser líder dels equips que portes i ser treballador.

No he necessitat mai cap mentor. Sentit comú, la comunicació es el focus principal de tots els conflictes.

Ha pensat alguna vegada deixar-ho tot i dedicar-se al home suit home?

Enrabiades potents no. Una setmana de vacances a casa dius: "uff, uff". No, no.

Creu que delimita eficaçment el temps dedicat al treball i el que no treballes?

Sí que em preocupa. Però em preocupa per la història familiar. Sí, perquè a mi m'agrada arribar a casa i... vull dir, que sigui una mica el teu refugi.

M'agrada arribar a casa i... vull dir, que sigui una mica el teu refugi

Creu que hi ha una diferència de tracte entre home directiu i dona directiva...? S'estima més treballar amb senyores o amb senyors?

M'és indiferent totalment.

Considera que cada vegada hi ha més senyores en el món de la direcció? Com ho valora?

Bé, normal. És com hauria de ser, si hi ha dones que ho fan més bé; I si no ho fan bé,

que es quedin a casa.

Creu que existeix un lideratge femení?

Jo crec que potser sí. Jo quan vaig entrar a El Corte Inglés era l'única dona i els va fer molta gràcia, i recordo fins i tot que, a Madrid, havia de fer constants presentacions, "para que se acostumbren a verla". Segons intruccions. Arriben a un nivell i probablement els costi molt passar d'ell. Però ara ha canviat, en moltes empreses ha canviat molt. Jo et deia també... que he vist molta gent en els procesos de selecció. Normalment, una dona per a mi, en igualtat de condicions, edat, formació... no és un ser més brillant, però sí que és més madura, això sí que ho he trobat.

Jo al COOB vaig agafar vint psicòlegs, vam anar a la Universitat, i vam dir el que volíem: quina edat... En principi, van començar com a tècnics fent entrevistes, coneixent els equips... i, en el moment del desplegament, van passar de les dues-centes persones, que era la més petita, a vuit mil o nou mil, com podia tenir la Vila Olímpica. I va ser molt curiós, perquè a part que van vindre moltes dones, comparativament, les que varen vindre, respecte als pocs homes que es van presentar

He vist molta gent en els procesos de selecció. I una dona per a mi, en igualtat de condicions, edat, formació no és més brillant, però sí que és més madura

no hi havia color, i al final jo vaig esforçar-me i vaig dir que procurés que hi haguessin nois, per intentar equiparar; és a dir, perquè es veia malament, perquè al final érem l'SS i les seves noies. I no va ser possible. Érem quatre nois i la resta dones. Com a tècnics.

Com veu el futur de la dona directiva?

Jo crec que hauria de ser el 50%. Perquè encara són els homes els qui tenen el poder per dir-ho d'alguna manera. Potser l'home se sent més afí, i potser la dona té una època quan té nens en què ha de baixar del carro en un moment determinat. No és el mateix, en una reunió a vegades ens hem quedat fins les onze o dotze de la nit, i a mi m'ha passat, jo anava a una inauguració, en un centre a fora i podia estar dos o tres mesos fora; com ho fas això amb criatures?. Jo potser he tingut sort. Perquè a mi em deien: *"tu marido que dice cuando te vas?"* I jo deia: *"Nada, me ayuda a hacer la maleta"* I deien: *"Ay, que suerte tienes"*. I sé que hi havia companyes que, una vegada, d'acord, però una segona, compte!.

Moltes gràcies per la seva col.laboració.

Jo crec que hi hauria d'haver el 50% de dones directives. Encara són els homes qui tenen el poder. A vegades ens hem quedat fins les onze o dotze de la nit

ENTREVISTA 10

Com situaria la seva organització?

La gran preocupació nostra en aquests moments és la continuïtat d'aquesta empresa familiar. És important, tal vegada, que abans que t'expliqui on la situaria, que t'expliqui la seva història.

Continuïtat
empresa familiar.

Jo sóc la segona generació, el que passa que estic treballant amb la primera generació, amb el fundador de la companyia. Els meus pares varen fundar la companyia. Llavors intentem posar totes les bases de l'organització per elegir l'empresa consolidada per successives generacions. El problema de les empreses familiars, doncs, a vegades, és que al passar a la tercera generació no passen més d'un 25%. Llavors ha costat molt i molt esforç crear l'empresa i fer-la arribar al seu nivell i seria una pena que no poguessin continuar les generacions per problemes familiars. Per tant, intentem ara que estem primera i segona generació centrar aquestes bases i l'organització adequada per evitar qualsevol fricció familiar que pugui haver-hi.

Segona generació.
Primera generació.

Bases de l'organització.

Tercera generació.

Aleshores tenim, un consell familiar que està format pels pares i per les sis filles. De les

sis filles l'única que estic a l'empresa, i que hi ha estat sempre, he sigut jo; s'ha donat sempre la màxima llibertat perquè cada una esculli el camí que més li agradi professionalment. Per tant, cada una de les sis tenim una professió en una empresa diferent. I es fa el consell familiar doncs sempre entorn a l'empresa i altres empreses del grup que hem anat adquirint, que és una mica la propietat del consell familiar. A la que s'explica..., expliquem al pare una mica l'evolució de, la situació de l'empresa, els plans per el futur i bé..., és una reunió familiar. Llavors hi ha el consell d'administració que està format pels pares, per mí, per una persona de confiança financer i per 3 consellers externs. Després hi ha el comitè de direcció d'àrees on estàn representades les diferents àrees funcionals de l'empresa. Però és un comitè de gestió del dia a dia.

Tres consellers experts.

Comité de gestió.

Quanta gent són a l'empresa?

Sis-centes persones. Nosaltres tenim, o sigui, del que és transformació de productes càrnics. Nosaltres tenim una empresa de fabricació central, una altre on participem en una empresa d'uns productes específics i després participem per tot el tema de qualitat amb dos

Fabricació central.

Qualitat.

escorxadors, que no estan amb la gestió, perquè és una àrea de negoci diferent, però si que participem al 25%. Són els dos escorxadors que junts són els més importants d'Espanya, per vetllar per la qualitat, ja que estem en un sector format per 4000 indústries i som l'única d'aquestes 4000 que hem aconseguit un nivell de qualitat certificat per les normes ISO-9000. És clar, això vol dir, que no només hem de fer les coses qualitativament a un nivell molt alt, sinó que hem d'assegurar la qualitat endarrere que vol dir tots els nostres proveïdors. Es clar, seguint la carn una de les nostres primeres matèries més fonamentals que adquirim, estem a dintre d'aquests dos escorxadors per assegurar la qualitat i el servei. I la resta de proveïdors de matèries primeres fem totes les auditories necessàries per l'assegurament de tot.

Àrea de negoci diferent.

ISO-9000
assegurar la qualitat endarrere que vol dir tots els nostres proveïdors

No hi deu haver-hi massa regeneració de productes nous en aquest negoci...?

És molt difícil. Mira, jo tinc els productes bàsics que en el llarg d'aquests temps, si vols t'explico una mica la història de l'empresa, perquè va començar absolutament de res, fa 40 anys. Que vàrem començar quasi accidentalment. El meu pare era botones d'un advocat

a Girona. I a casa seva doncs en un poblet proper a Girona tenien un colmado d'aquella època, el colmado del poble que venien de tot, carn, caramels, sabates, tot. I el meu avi feia la matança del porc un dia a la setmana i venia els productes del porc. Al morir l'avi, el meu pare volia ser advocat, però al morir el seu pare va haver de posar-se a fer això, la matança del porc, però d'un va passar a dos, va anar fent créixer una mica el negoci, estava fent de botones a casa d'un advocat i en aquella època es reunien els fabricants d'embotits de Girona. I deia: "si aquests senyors que jo els hi faig els encàrrecs i que sóc el botones, doncs... potser també podria accedir-hi amb els quatre productes que faig per casa..." I així vàrem començar. La meva mare era mestra i no va exercir, sinó que se'n va anar una vegada acabada la carrera de Magisteri a aprendre de fer de carnissera, com tallar carn i tot. Varen llogar una botiga a Girona i el meu pare feia la matança del porc i feia productes i la meva mare els venia a la xarcuteria. I des d'aquella època vàrem tenir el concepte de qualitat en productes, qualitat de servei, el meu pare la qualitat d'elaborar bé, i d'aprendre molt i la meva mare la qua-

La meva mare era mestra i no va exercir, sinó que se'n va anar una vegada acabada la carrera de Magisteri a aprendre de fer de carnissera

litat de servei al públic. I realment, varen veure que hi havia una oportunitat de negoci perquè tenien fins i tot altres botiguers que anaven a comprar. Van pensar a més de tenir botiga perquè no tenir també la fàbrica i servir altres botigues que volen els nostres productes... I així es va començar una mica a l'aventura. Així va començar l'aventura empresarial, molt esforç i bé poc a poc s'ha anat construint una empresa basada en l'autofinanciació amb una gama de productes adequada amb una organització comercial adequada i amb uns recursos humans que és el més important.

Esteu exportant a l'estranger a partir de l'any passat a causa de la nova normativa o no?

Nosaltres, la nostra ubicació central a Girona sempre ens ha fet tenir una mentalitat europea jo diria per excel·lència, perquè tenim més proper Perpinyà que Barcelona i sempre hem tingut una gran inquietud per arribar als mercats europeus fins i tot en els anys 74-75 quan va haver-hi la primera crisi més forta, la del petroli. Vàrem pensar que també tota crisi comporta tota una sèrie d'oportunitats i vàrem fer una gran fàbrica perquè es podia

Una organització comercial adequada i amb uns recursos humans que és el més important.

Inquietud per arribar als mercats europeus

construir una gran fàbrica a un preu metro quadrat molt assequible i molt rentable. I vàrem dir: "assumim el risc de la nostra vida i fem una gran fàbrica perquè Europa està aquí i és una oportunitat que no tindrem mai més". Es va fer una gran fàbrica per Europa, però la crisi es va allargar molt més del previst. És allò que passa amb la prudència, de dir: ha sigut una inversió brutal, tanquem la fàbrica, com si no existís ... i amb funció del mercat anirem posant la fàbrica en marxa, i avui aquells 4900 metres se'ns han quedat petits i bé, hem fet moltes ampliacions d'aquell projecte. Ara, a més de pensar en el mercat europeu, hem creat organització a Espanya. Avui tenim 20 delegacions comercials pròpies 100%, en la que hi ha 200 persones comercials-administratives, en la que al tenir un producte precedent i estar molt a prop dels nostres clients. I a Europa, des de que Espanya va entrar a la Comunitat i que el nostre sector va poder exportar que va durar una mica més, vàrem ser dels primers que vàrem anar a Europa que hem intentat aprendre molt dels mercats europeus que ens porten molts anys d'avantatge, ara que va a menys i que ens anem equiparant però que al principi eren deu anys

Assumim el risc.

Allò que passa amb la prudència

Mercat europeu.

Mercat espanyol.

d'avantatge que ens portava Europa, en hàbits de consum i en productes de gran consum. Tot això era important perquè clar, prevèiem que en el nostre país a l'evolució del nostre país arribaria.

I moltes tecnologies, molt productes nous i formes de presentacions i tot, doncs, hem après molt d'Europa. I actualment, tenim delegació comercial a París, venem a tot Europa i alguna cosa a Sudamèrica: Argentina i Colòmbia.

Com es definiria dintre de l'organització? Quines condicions pròpies té dintre l'organització?

Jo sóc una mica l'enllaç entre el que és família i equip de gestió. El que hem tingut sempre molt clar és que no per ser família pel sol fet de ser família ja és tenir dret a estar en un lloc directiu. Jo, he començat en l'empresa carregant paquets i estudiant empresarials a les nits i treballant a l'empresa de dia. I anant a classe embarassada. He hagut de fer cursos de formació continuament per estar al dia, perquè l'empresa creixia d'una manera brutal i es tenien que fer unes coses molt més ben fetes que la mitjana de les empreses del sector. Per tant, ha sigut un

Noves tecnologies,
Formes de
presentació.

Mercat sudamericà.

Sóc l'enllaç entre
gestió i família.

Formació
continuada.

esforç adicional, però no pel fet d'estar a la família. He estat des de la producció fins a l'administració fins a comercials. Vaig conèixer el marit fent empresarials. I ens vàrem casar quan vàrem acabar. El que passa és que després vaig començar a estudiar tres anys relacions públiques per crear un departament, i després vaig seleccionar la gent havia de portar-lo, després va ser una època en què era molt important la marca, i el marketing i la distribució estava canviant moltíssim. Tenia necessitat de formar-me, vaig anar a fer uns cursos de marketing, i bé, jo ho feia treballant interessada i en els temps que podia. I he hagut de fer alguns temes de management. El meu marit està també dintre d'una empresa del grup però diferent al grup en certa manera està dintre del grup CCC en el món dels càrnics, el que passa és que són productes diferents i és una empresa diferent que funciona totalment independent.

S'ha anat adaptant en funció de les necessitats, crear departaments de marketing, de finances..., però quin tipus d'organigrama operatiu teniu?

Clar, és que les empreses no familiars generalment tenen l'estructura de l'organigrama

Esforç adicional.

Relacions
Públiques.

Nom de marca,
marketing,
Distribució,
Necessitat de
formar-me, temes
de management.

Organigrama res-

que és aquell resclor. Que d'una persona depenen tot el reste. Vas creixent així fins que arribes a una piràmide. Clar, tens pocs recursos, per anar-t'ho organitzant, realment el que intento doncs, és anar creixent amb uns recursos limitats i vas creant, sempre amb la política d'autofinançament total i absolut, molt prudent, per això hem pogut fer creixements importantíssims i hem tingut creixements durant 3-5 anys del 25% respecte l'any anterior i això és dur, fort, però s'aconsegueix amb un equip emprenedor.

Llavors, el que et deia al principi, no per ser de la família, automàticament et donen dret a estar en un lloc directiu, sinó que s'ha de guanyar aquest lloc, i el que si que hem intentat és substituir la seva persona, i com que no existeix la seva fotocòpia, ni pot durar sempre més, substitueix la seva persona per un sistema. Per un sistema en el que un equip de gestió doncs, el pugui dur a terme. Tinc un equip fantàstic. Clar, per arribar aquí... és clar, s'ha hagut de fer un camí, s'ha hagut d'organitzar l'empresa, el sistema, l'equip de gestió existeix, i bé, potser és que jo porto 15 anys a l'empresa, o més 15 o 17, tot i que dic que a l'empresa hi he

clón (piràmide)

Política
d'autofinançament.

Equip emprenedor.

Substitueix la
seva persona per
un sistema. Per un
sistema en el que
un equip de gestió
que ho pugui dur a
terme. Tinc un
equip fantàsti

nascut, perquè nosaltres quan érem petites totes les germanes, vivíem a dalt de l'empresa i sempre estàvem respallant el fuet, i sempre hi havia alguna punta de feina, la fàbrica era una mica el nostre entorn, i des de petites, si calia treballar doncs era el negoci de la família. Ara, s'ha convertit el que és una fàbrica, en una empresa.

Ha comentat que ha tingut un equip humà fantàstic, llavors el seu rendiment és el 100% i, com ho fa perquè es mantingui fantàstic i no hi haqi conflictivitat o perquè continuï sent fantàstic?

Home, en primer lloc és la convicció. La convicció que tenim de la nostra gent.

Una convicció que l'empresa no hagués arribat a on t'ha arribat, si no hagués tingut aquest equip humà. O sigui, jo crec que si realment, nosaltres ara estem entre les tres primeres empreses del nostre sector que n'hi han 4000, i hem arribat a un nivell bastant elevat dintre del nostre país i ens falta molt camí per fer, ho hem fet no perquè el senyor tal de la família hagi sigut qual, sí que han assumit uns riscos, però sense tota aquesta gent hagués estat impossible. Perquè, nosaltres sempre hem marcat reptes molt i molt difícils,

S'ha convertit el que és una fàbrica, en una empresa

Convicció.

Estem entre les tres primeres empreses del sector.

Sempre hem marcat reptes molt difícils.

quasi insomibles, i de no ser per tota aquesta gent que ha estat totalment integrada a l'empresa, que viuen per l'empresa, que senten els colors, nosaltres direm que la senten i la porten al cor.

Senten els colors i la porten al cor (l'empresa).

I això es nota en l'índex de productivitat, es nota al matí al torn de les 6 del matí quan veus a les 5,45h que la gent ja s'espera, i que si s'ha de fer qualsevol esforç adicional doncs, la gent està allà i et porta tot.

Index de productivitat.

Tenim generacions, tenim famílies, estem en un entorn molt bo, tenim pares, fills, germans.

Tenim generacions (d'empleats).

De la manera que parla ho puc entendre amb 30 o 40 persones, però amb 600 persones, no creu que és un grup massa gran per tractar les coses familiarment?

Home, no.

Després l'empresa arriba a un moment en que ha de crear una serie de canals de comunicació, i dintre, o sigui, ara ha creat canals de comunicació interns, efectius, s'han de tallar barreres i han de fer que aquests efectes de comunicació es respectin, els que manen de dalt que ho facin en cascada. Nosaltres, dintre l'organització, que hi ha directius i els mandos intermitjos i gent de diferents nivells. Clar, és una mica del que vagi manan

Crear una serie de canals de comunicació

S'han de tallar barreres

el de dalt, i que això és el que crea la cultura d'empresa i la integració de l'empresa i fer un equip coesionat i amb força i que et vetlli per la companyia.

Però, això no només és crear, doncs creem aquestes 4 coses i que funcionin. Jo deia abans per convicció; doncs, perquè nosaltres se'ns vegi com que realment ens hi sentim, com un element més de l'equip. Vull dir, jo em sento a l'empresa com una persona més integrant d'aquestes 600 i a més a més amb responsabilitats dintre el consell de família, consell d'administració, però bé, jo sóc un element més, sóc un cargol més que fa funcionar la maquinària.

I tenim tant de respecte i és tan important, doncs l'últim peó o la persona que escombra, com el president, tothom. I se'ls tracta com a tal.

El equip executiu, les persones que diu bon dia cada dia, les 3, 4 o 10 quina relació hi té?

Hi ha una relació contínua i directa, producció recursos humans, finances, qualitat, encara que no està dins l'àrea, personalment també, perquè és una mica un repte de l'empresa en el que costa prendre la decisió de dir:

Que vagi manant els d'adalt.

Equip cohesionat.

Un element més de l'equip.

Sóc un cargol més que fa funcionar la màquina.

Respecte a tothom.

hem de 10% més per cobrir expectatives, estem molt a prop d'una taxa internacional. Els mercats cada vegada són més globals i hem d'estar-hi, per tant és un repte que hem d'assumir, és complexe.

Aquestes persones, comercials, recursos humans, finances ... són la gent que més relació contínua hi ha.

El seu nivell és òptim?

Sí. Jo crec que és molt important que tenim un equip molt jove. Som un equip molt jove en el que hi ha una mitjana de 35 anys de 30 a 35 anys, i després que tenim un president que en aquest cas és el meu pare que té una visió futurista, molt moderna, molt emprenadora. Ho ha demostrat an aquest temps i que ens permet equivocar-nos. Que no és el cap que ho vol fer-ho tot ell sinó que ha tingut la capacitat suficient per delegar i que sap, i ell ens ho ha dit moltes vegades: "sou un equip que teniu un mal que amb els anys es cura que és la joventut". Però asumim el risc d'algunes aventures. Però clar, tu dius relació directa. Relació directa jo dic si amb la gent perquè són les àrees que més tinc contacte , pero conèixer a la gent i saber que fa el seu fill. Aixó sí, una de les condicions per

Estem molt a prop d'una taxa internacional

Equip jove.

Visió futurista emprenadora.

No ho vol fer tot ell, capacitat per delegar.

Conèixer la gent i saber que fa el seu fill.

incorporar gent a la plantilla, una de les primeres que és valora es que tinguin familiars dins l'empresa.

Quantes hores dedica a l'empresa?

Això és com impossible de dir.

L'empresa és una cosa que no es treballa per hores, és una cosa emocional, professional, que hi dedico una part de la meva vida important i visc molt a prop, visc al costat. Potser que en un moment determinat, un diumenge i hagi de anar un moment.

Crec que és incomptable, perquè després fas moltes coses indirectes per l'empresa. Per exemple a nivell personal, em poso el nivell d'exigència alt. Per a la meva empresa he d'estar molt ben informada a nivell macroeconòmic, i saber que passa en el meu entorn i saber que passa i si tu vols, potser que va fer ahir el Barça, perquè això potser pot ser clau per algun client. Perquè de vegades costa molt entrar en un client però si sé que és un fanàtic del futbol, ja tindrè una mica un punt de recolze. Crec que és obligació meva estar informada per tant, les dos o tres hores que puc dedicar a la nit, mentre els nens estan dormint, a llegir els diaris, en certa manera pot ser, un entreteniment personal,

Valoració de relació familiar a l'hora de la incorporació a la plantilla.

Emocional,
Profesional.

Nivell d'exigència alt.

He d'estar molt ben informada.

però que en definitiva també és per l'empresa.

I el fet de ser dona, s'ha trobat afectada, d'alguna manera especial, mal mirada, o ben mirada, o efectadament mirada pel fet de ser dona o li ha afavorit? Quins obstacles ha trobat?

Crec que ha afavorit. Mira, jo no m'he agafat mai el món pel gènere. Jo he viscut amb un món de dones, amb una família, les 6 germanes i sé com són i com poden arribar a ser. O sigui, que podem arribar a ser un equip molt bo. El que passa és que no he fet mai diferències. Però es clar, a la que t'integres en el món empresarial, si que et sens sola, doncs de que en moltes reunions, és un món bastant d'homes, moltes reunions ets la nota discordant. Però, jo sóc molt positiva i crec que s'ha d'intentar canviar i que sigui un avantatge. No obstant, sóc molt tímida i de seguida em pugen els colors quan veus tots els tratges blaus marins que es giren a mirar, i de vegades penso que pensen: "mira aquesta que ens vindrà a dir!".

Un client home, una client dona, que s'estima més?

Jo crec, t'he dit que estic en un nivell que he superat el que siguin homes o dones.

Mentre els nens estan dormint

Jo no m'he agafat mai el món pel gènere

No faig diferències de gènere.

M'importa molt i molt poc sempre i quan tingui davant un professional, crec que tan de respecte es mereix un home com una dona.

Tampoc et diré per ser dona que crec que una dona sigui molt superior professionalment que un home. Crec que si és bon profesional tant és si és un home com una dona. Perquè sé que poden tenir igual nivell de formació, d'eficiència i tot.

I bé, ara amb una dona potser s'aniria de cara al gra al tractar el tema.

Com s'ho feia quant les criatures eren petites, poder ho son?

Mira tinc un de 13, un d'11, i una nena de 4.

La nena de 4, per exemple, necessitava unes atencions especials?

Jo crec que tots necessiten unes atencions especials, perquè tanta atenció especial es necessita a l'adolescència com a l'infància.

Primer he tingut un marit que no és masclista en absolut i que ha canviat bolquers, fa els menjars i fer llits i mai a la vida ... També sabia que era una assignatura del primer dia. Ell ve d'una família molt nombrosa i estava acostumat a fer-ho.

Vull dir, que no ha tingut a la vida cap problema. I aixó és una part del camí impor-

L'empresa és un món bastant d'homes.

Valoro la professionalitat per sobre del gènere.

Nivell d'eficiència.

tant. Saber que comptes per tot amb el 50%. I després, clar jo no he pogut fer mai ni els faria mai perquè considero que quan tens un nivell de responsabilitat a l'empresa la cosa dels quatre és una barbaritat. Jo en el meu cas, a la setmana de tenir les criatures, anava a treballar fins i tot amb la criatura en el cucu, si calia. També es un avantatge si em podia emportar a la criatura en allà.

Ha hagut de suspendre un viatge o ha perdut algun client per culpa de que la criatura estava a uns trenta de febre?

La carga emocional és forta. Perquè si tens un fill malalt o té algun problema, el que sigui, una part de tu emocional està totalment pensant en aquell tema, és humà.

Però, per altre banda, també tens, t'acostumes molt a la tasca, en el món de l'empresa estàs continuament codificant, organitzant, executant, organitzant. Llavors, també t'organitzes la teva vida privada que pugui ser totalment compatible, però clar, no és fàcil, perquè a vegades els nens: "mare no te'n vagis de viatge jo també vull anar si vas amb avió", "vas amb avió?, jo també vull venir", "vas en aquí, vas en allà...?" És clar, i allò que dius: "no, no pot ser!" El que passa és que

Sapiguer que comptes per tot amb el 50%.

Anava a treballar fins i tot amb la criatura en el cucu, si calia.

També es un avantatge si em podia emportar a la criatura en allà

La carga emocional és forta

En el món de l'empresa estàs continuament codificant, organitzant, executant

també s'estableix un nivell de comunicació i un diàleg més complementari, el compaginar el professional amb el familiar, molt ric que en alguns aspectes doncs és una bona experiència: "doncs, mira, ara la mare anirà a la tele, i la tele és així per dintre..." I a ells també els hi encanta tenir aquestes experiències.

De totes maneres, no es fàcil. Jo no diré mai que sóc una superwoman que puc fer-ho tot absolutament, i puc ser un deu en tot. No, és complicat, difícil i passa a ser perquè segons tens una organització perfecte i que tot va sobre rodes però que un entrebanc també pot ser-hi. És clar, 3 fills de moltes diferents edats, és així, hi ha edats complexes.

Creu que està arribant bé a llocs de responsabilitat la dona a les empreses?

Sí. Una experiència que t'he dit abans. Clar, en principi em trobava en un món carregat d'homes, en els últims 5 anys així està canviant. Jo crec que s'està incorporant molt, la dona a nivell executiu, bé, molta comença ara. Però es clar, l'accessibilitat és molt difícil. Fins a un nivell intermig pot arribar bé, a mandos intermitjos. Ara, a nivell de més alta responsabilitat, comença a trobar-se amb

S'estableix un nivell de comunicació i un diàleg més complementari, el compaginar el professional amb el familiar

No sóc una "superwoman".

organització perfecta

La dona arriba bé als nivells intermitjos, a nivells de més responsabilitat comença a trobar barreres.

moltes barreres. Per això se'n veuen poques a partir d'un cert nivell.

Per tant, la dona que hi arriba ha tingut tantes barreres, socials, que realment és molt més bona, si té les característiques adequades per estar on està, a les hores s'ho ha ben guanyat. Que potser en aquí sí que molts homes han anat prosperant amb un camí més fàcil i potser no hi ha tanta qualitat en un nivell d'homes com a nivell de dones, es clar, això és proporcional potser en números, n'hi ha molt poques però qui realment hi és és perquè val.

I crec que aquí està el canvi. El que passa que al món laboral, empresarial està canviant tant que crec que supera l'eficiència, l'eficàcia al sexe. I en el futur cada vegada més. O sigui, que s'anirà a cubrir llocs de responsabilitat, realment amb funció de la eficiència, i que el tema sexe sigui homes sigui dones, serà el de menys.

Com valora aquesta irrupció de la dona en el món de la direcció?

Jo crec, que positiu. Jo ho valoro molt positiu i m'agrada molt que a l'universitat hagin deixat de creure amb les carreres aquelles de lletres per les noies i ciències pels nois, o

La dona si arriba a dalt és realment bona.

Els homes potser han tingut un camí més fàcil.

S'aniran cubrint llocs de responsabilitat més per l'eficiència que pel sexe.

sigui, sempre les noies feien les mateixes: ATS, Magisteri, Farmàcia, Psicologia, Filosofia i tot el que acaba amb "ia" és més propi per dones. I crec, que això s'està superant, hi ha dones que estan la carrera en funció de la vocació, la vocació de cada una, si li agrada les lletres, o sigui hi ha un ventall molt més ampli, i que ingenieries, i carreres com econòmiques i empresarials, carreres molt més de ciències hi està accedint molt més la dona, i crec que això és un pas molt important. I també hi pot accedir perquè a l'escola, generalment, una mitja de notes superior s'està donant a les escoles per part de les dones. Ho veig amb els meus fills, les nenes tenen molts menys problemes a l'escola que els nens. I sembla que evolucionen molt ràpidament, a l'escola.

Les nenes sembla que estan un pas al davant. El que no m'agrada és que les dones es posin de moda. Per exemple, ara que hi haurà eleccions, doncs ja m'han vingut a veure tots els partits polítics a per col·locar-me a les llistes.

Crec que hem superat una altra barrera, o sigui, s'ha d'anar amb naturalitat i ni es pot passar de la gran diferenciació de sexes a

Valoro positivament la desgregació tradicional universitària de carreres de lletres i de ciències en funció del sexe.

Les dones donen les notes més brillants a l'escola.

No m'agrada que la dona es posi de moda.

donar, doncs, donessolucioneu, tot és vostre.

A mi no m'interessa la política, i tots obsessió-nats, t'ho diuen fins i tot a la cara, volen tenir a dones a la llista per cridar l'atenció. Llavors que passa, jo també penso, que s'ompliran moltes llistes amb els noms de dones i després, què? És clar, és molt greu que pel sol fet de ser dona, doncs és igual qui sigui, el cas es que sigui dona ...I això, ho veig perillós.

Constata que existeix un tipus de lideratge femení?

Sí crec, que per primera vegada i en els sectors més serios i més preparats, la dona es fa sentir i que realment una opinió emesa per una dona és important, se li demana l'opinió, s'escolta la seva opinió i crec que això es positiu. I és perquè si que s'està demostrant.

El que passa és que jo crec que no s'ha demostrat abans perquè feia por. Era una mica la competitivitat interna, prou competitivitat, doncs hi havia sectors que això feia frenar molt llocs de responsabilitat.

Jo crec que la societat va evolucionant, i la gent cada vegada està més formada i informada. I les noves generacions, doncs, tots els temes

La dona es fa sentir en els sectors més seriosos.

aquests que a partir que es casava una parella, el rol de la dona eren unes tasques, i si volia fer algo més, fora del matrimoni, doncs, tenia que fer les dos feines, crec que està cada vegada més desfasat, tot i que hi ha gent que diu que no, Encara la gent jove i els nois joves continuen sent bastant còmodes o aprofiten la inèrcia. De totes maneres, jo crec que socialment s'està acceptant a la dona, pel fet de la formació i informació que tenim. Tenim una societat cada vegada més evolucionada i que s'està per damunt dels sexes, a nivell general. I això és positiu.

Coneix alguna altre directiva que pugés fer aquesta mateixa enrevista?

Resposta: 3

Moltes gràcies per la seva col.laboració.

Els nois joves continuen sent bastant còmodes o aprofiten la inèrcia.

ENTREVISTA 11**Com situaria la seva organització?**

És una empresa privada. Tenim un 98% de capital que pertany al BBV. Llavors BBB està organitzada de tal manera que té una gran dependència del BBV. I aquesta és la primera característica, que té una gran dependència i no només en quant a gerència -vull dir- que tots els criteris de gerència vénen donats per allà; sinó, una dependència informàtica, una dependència tècnica amb temes de tresoreria, temes de gestores de fons, temes de gestió... d'una dependència amb milions de coses. Tot això té una gran transcendència tècnica -vull dir- que viu bastant a les esquenes del BBV això és bo i és dolent. Té avantatges i inconvenients com tot, però bé. Està essent bastant bo en aquests moments pel BBB.

Aleshores BBB està organitzada amb dues branques. Una branca és tot el que és xarxa comercial, i l'altra banda és la branca de temes interns i d'organització. És a dir, agrupa tot el que seria fàbriques internes de productes i fabricació interior de béns i el que són immobles, informàtica. Tot aquesta mena de coses.

Empresa privada.

Tota la banda comercial que és la banda on pertanyo jo està estructurada per particulars i empresa; i a la banda de particular, hi ha una branca específica que és la de banca privada que és el particular de que me'n ocupo.

Creu que hi ha incidències de management que estiguin dinamitzant el sector?

Jo crec que s'està començant a dinamitzar ara, però és molt bancari, és un món molt, molt, molt a l'antiga. Jo crec que és molt administratiu a hores d'ara. Vull dir, per posar-te un exemple, en la meua trajectòria professional vaig treballar en la primera feina amb deu o dotze al despatx, vull dir que era pim, pam, pum. A la segona feina, dotze i a més amb un professor de l'IESE al cap -vull dir- com a cap, macrodinàmic allò era... fantàstic. A la tercera empresa érem trenta i era una empresa potser no tan dinàmica, una mica més burocràtica perquè depenia d'un grup molt gran però molt àgil, absolutament àgil. El seu punt fort era que estava basada en l'agilitat i flexibilitat de tothom. O sigui, a ningú se li queien els anells per fer res. Des del de dalt de tot fins el de baix de tot. I amb molta mentalitat de projecte comú per dir-ho d'al-

Dinamitzar.

Trajectòria professional.

Empresa dinàmica.

Mentalitat de projecte.

guna manera.

I aquí no. Aquí, es tot compartimentat, jo el meu, el del costat no sé que fa i tampoc m'importa. El més important és arribar a l'hora, saps que vull dir. O sigui, si tu estàs allà a les nou ja funciona la cosa.

És una mica això, jo et diria que el 85% de la gent té aquesta mentalitat. I això és el que s'està intentant canviar. Llavors hi ha a dintre de l'organització una sèrie de projectes perquè també tenim un president nou, l'anterior president ha marxat al Banesto. Llavors el president nou ha intentat portar una major dinamització dintre l'empresa, és una persona que va estar portant tots els temes de dinamització del COOB, et pots imaginar que és una persona flexible, una persona que no té res a veure amb una mentalitat bancària tradicional. Llavors, ara, hem dut a terme una sèrie de programes dins de la qualitat per bolcar el personal al servei de la clientela. Coses que per una persona que estigui a fora són òbvies, però per la gent de BBB no. És aquest tipus d'organització més enquillosada. Més ministerial.

Compartimentat.

El més important és arribar a l'hora.

Major dinamització.

Persona flexible.

Mentalitat tradicional.

Qualitat i servei.

Quines funcions té assignades?

No està massa estructurat això, torna a ser una mica el tothom fa de tot, però les meves funcions principals són: jo porto una gran clientela, llavors, tinc assignat des de captació de més clientela fins a portar la gran clientela que ja tinc. Això suposa temes de gestió de patrimonis i suposa també temes de simple comunicació del client i passar-ho a altres fàbriques de l'empresa. Dintre d'això, doncs, si et dic en què es basen els meus objectius ho veuràs molt ràpid quines funcions hi ha. Són objectius de volum, rentabilitat i tracte amb el client d'alguna manera.

Això per una banda, i per una altra, tenim a dintre un senyor junior a darrere intentant fer les coses que no pots fer tu. Llavors, es tracta d'alguna manera, també, de procurar que aquesta persona entri en els conceptes del que és banca privada, formar aquesta persona i procurar que aquesta persona arribvi algun dia a ser el que ets tu ara.

Aleshores el seu equip consta de ...?

Una sola persona. El que passa és que tampoc és ben bé així, és que l'empresa no és així, per dir-ho d'alguna manera. Jo tinc incidència en altres àrees.

Tothom fa de tot.

Clientela.

Rentabilitat.

Tracte amb el client.

Conceptes.

Tinc incidència en
altres àrees.

Quantes hores dedica a la setmana?

Ara estic de baixa maternal , he tingut una criatura fa un mes. Però fa 3 mesos...

Quantes hores dedicava a treballar?

Doncs mira, com a mínim estem allà unes nou hores al dia. De nou a cinc quaranta.

No hi ha anat cap cap de setmana?

Això era una condició contractual, faltaria més...

Què es el més important de la seva feina?

Estic molt orgullosa de treballar en allà. Anem a veure. El que m'agrada més, el que més satisfacció em dona a mi, en la meva feina és el tracte amb el client. Sí. La satisfacció te's més donada per fora que per dintre de l'empresa.

Orgullosa.

Tracte amb el client.

Com es compaginen els diferents rols de mare, esposa, filla, feina...?

Patint molt, per dir-ho d'alguna manera. Suposo que tothom et deu dir més o menys el mateix. Que ho tenim molt ben organitzat, molt ben muntat però de vegades fallen coses. Sí, o sigui, necessites a darrere una organització que et suporti doncs, trucar a les dues i quart i dir: avui ho sento però no vindré a dinar i a més a més no apareixeré fins a les

Patiment.

nou del vespre, o no apareixeré perquè tinc un sopar, vull dir, necessites tenir algú al darrera que et faci les teves feines, i que no sigui la persona amb la que estàs casada perquè es troba en la mateixa situació que tú. En el meu cas, aquí hi ha una persona tot el dia que s'ocupa de les criatures i de la casa i que una mica fa de segona mare.

Quina edat tenen?

Les criatures, una dos anys i mig i l'altre un mes. O sigui són persones que necessiten atenció a sobre continuada. Llavors hi ha una persona que s'ocupa d'elles, i per una altra banda et diré que en materia personal meva, ho portes com ho portes d'alguna manera i això significa doncs que quan arribes a casa, tires el bolso, et treus les sabates i et poses a terra a jugar perquè no pots fer una altre cosa i això significa sacrificar amistats i moltes vegades també feina perquè hi ha moltes coses a les que has de dir que no, perquè saps que suposaria hipotecar la família.

Ha trobat algún tipus d'obstacle en la teva trajectòria professional?

Home, el ser dona és un fre, no és un obstacle però és un fre. Pel fet de ser dona he trobat

Necessites tenir algú al darrera.

Sacrificar amistats.

El ser dona és un fre.

He trobat de tot: "et contractem per

de tot. Des del lloc que em van dir que em contractaven per ser dona que no ho entès ben bé, fins on et diuen que clar essent una noia... que vols!. He trobat els dos casos. O sigui, l'objectivitat pura i dura no la hi he trobat. Aquestes dues persones són dos persones que fan dos feines i porten dos tipus de resultats, porten dos projeccions professionals, obviant el que seria sexe, no m'ho he trobat. Sempre perquè ets dona anava millor, o perquè ets dona anava pitjor.

Ha tingut' la sensació de doble presència?

Sí. Sí. Moltes vegades. Milions de vegades. Et passa molt això. Clar, és què no pots dividir el cervell en dues meitats, si tu te'n vas de casa deixant una criatura a 40 de febre, te n'has anat de casa deixant una criatura a 40 de febre. Ets plenament conscient. No pots compartimentar la feina que quan arribes a la feina no et preocupis mai més. Vulguis que no, a les dotze segurament telefonaràs. No compartimentes tant. I quan arribes aquí a casa i dius no he fet no sé que, el més fàcil és agafar un llapis i posar-te a treballar.

ser dona / no et contractem per ser dona".

No pots dividir el cervell en dues meitats.

Quins atributs creu que són més importants per ser un bon directiu?

Jo et diria que s'ha de ser una persona molt creativa, amb intuïció, amb una gran capacitat de treball i amb capacitat de fer un equip, encara que sigui un equip 'fals. O sigui, encara que no sigui un equip de gent que treballa pel mateix projecte concret teu, si és un projecte comú com a organització. Llavors, una mica intentar implicar a tothom, que tothom es vulgui... una mica de capacitat de motivació pel projecte comú.

S'ha trobat incòmoda algun cop per tenir una cap-dona?

No he tingut mai cap cap dona. Ni n'hi ha a la meva organització. No, en el meu banc no existeix això.

Creu que te tendència a canviar això?

Jo et diré que està molt bé com a tendència, però que és molt difícil que d'avui per demà ho facin. Jo no crec que ara, de sobte, surtin milers de dones directives. No, no n'hi ha tanta tradició.

Però hi ha bancs que han posat en marxa programes d'estimulació per la dona en general

Creativitat.

Intuïció.

Capacitat de treball y de fer equip.

Intentar implicar a tothom.

No hi ha dones a la meva organització.

No crec que surtin dones directives de sobte.

i de retruc hi haurà més oportunitats per la direcció.

Sí. Són programes que s'han posat en marxa en moltes empreses.

Com valora la irrupció de la dona en el món de la direcció?

Home jo et diria que és absolutament positiu, perquè sóc una de les persones que creu que una mentalitat femenina és diferent que una mentalitat masculina a l'hora de treballar. Penso. Potser per comparació en el meu cas concret. O sigui, no sé. Fer una abstracció generalitzar molt no ho sé fer-ho, però, en el meu cas concret, sí que sé dir-te que he trobat diferències. Diferents maneres de fer. I llavors, trobo que és positiu entre altres coses perquè dona sensibilitats diferents a les coses, dona matisos diferents a les coses i dona en aquest aspecte una amplitud de visió positiva.

Creu que existeix un determinat lideratge femení?

Jo crec que sí. Pel que t'he dit crec que sí. No he tingut mai cap directiva. Ja et dic, són temes molt de matis. No són temes estructurals. O sigui, les formacions són bastant similars home i dona. Ara sí, abans no. Avui

La mentalitat femenina és diferent.

He trobat diferències.

Diferents maneres de fer.

La dona te sensibilitats diferents.

Visió positiva.

Les formacions són bastant similars.

són molt similars, les trajectòries han sigut molt similars, unes més lentes que unes altres, però molt similars. Però penso que la manera de fer les coses és diferent, vull dir, no em refereixo a una manera femenina, una manera sensiblera, o una manera, vull dir, que molta gent interpretaria per femenina, però si una manera menys agressiva, una manera que entec més..., que s'han de compatibilitzar famílies i feines sense que això s'entengui com a femení; vull dir, igual valdria per tu que per a mi, igual val pel senyor que és cap de màrketing d'una empresa que també ha de recordar de tant en tant que té una família. Està més bolcat cap a la feina ben feta, cap a aconseguir uns objectius, la dona aconsegueix els mateixos objectius però menys marcats per rigidesa. Jo crec que és una manera molt més flexible de fer les coses bàsicament.

No creu que aquesta manera d'actuar pot interpretar-se com a "marassa"?

Suposo que sí. Suposo que com que tu estàs una mica obligada a actuar d'aquesta manera, és la teva manera de fer; però mai caient en la sensibleria, vull dir: jo, allò de ... bé, ...pobret, no et preocupis, una altra vegada serà, no!. Vull dir, tots estem treballant per

La manera de fer les coses és diferent.

Menys agressiva.

Cal compatibilitzar a les famílies feines sense que això s'entengui com a femení

Aconseguir objectius.

Menys marcats per la rigidesa

una sèrie de coses, i tots sabem exactament que és el que s'espera de nosaltres i que és el que hem de fer, i a més a més quins són els mínims. Llavors, jo penso que una manera d'actuar "marassa", seria allò de: "bé, no et preocupis rei, sino... no sé què, no passa res". No és això, ni molt menys. Jo no entenc que instaurar un horari flexible com el que pugui tenir una companyia com ARBA que tenen moltes noies treballant, i tenen un sistema d'horaris que és fantàstic per una dona perquè pot entrar des de les 8 fins les 10 i anar-te'n des de les no sé quines fins les no sé quantes. Llavors, això no és ser "marassa", això és facilitar les coses a la gent. Vull dir és molt diferent.

Com veu el futur de la dona directiva en relació al que estem dient, la proporció es mantindrà, baixarà, s'incrementarà?

Home, hauria de créixer. Aplicant la lògica hauria de créixer. Vull dir, tu ho veus a les teves facultats, quantes dones i quants homes es matriculen a primer de carrera.

Precisament és un fenomen curiós, hi ha més noies i més brillants. Però això és un fenomen recent.

Abans, jo crec que com que se'ns posava d'al-

Sensibleria.

Horari fantàstic, amb flexibilitat per la dona.

Hauria de créixer la proporció de dones directives.

Traves psicològiques.

guna manera una sèrie de traves, no traves físiques, però si una sèrie de traves psicològiques d'alguna manera que et feien assumir una sèrie de papers, vull dir, segueixen així, et fan assumir una sèrie de papers extra, com és el paper de mare. No entenc perquè és la mare la que ha d'anar al pediatra i no el pare. El ser noia et fa assumir tot això, ja de partida creus que has de fer un sobreesforç, pel mateix has de fer un sobreesforç i ja comences fent-lo. Jo també et diré que quan estudiava Dret la majoria de les noies que hi havia a la classe eren absolutament més brillants que els nois, però perquè s'hi penjaven més. Per una persona, en Dret és molt difícil de veure si una persona és molt brillant o si ha dedicat deu milions d'hores. Normalment la gent s'hi dedica deu milions d'hores. Et diré que eren les noies que s'hi dedicaven deu milions d'hores.

Sobreesforç.

Noies absolutament més brillants que els nois.

Moltes gràcies per la seva col·laboració.

Perdona però abans he vist el qüestionari i he vist una pregunta que no me l'has feta i tinc moltes ganes que me la facis.

Quina és?

Si algú cop m'han agafat ganes de enviar-ho tot a fer punyetes o alguna cosa així.

Sí, ho he fet expresament, la pregunta és si alguna vegada s'ha qüestionat deixar-ho tot i dedicar-se a la vida domèstica. Però com que estem a casa seva, i porta varios mesos fent-ho, he pensat que no tenia sentit. Però com que veig que li fa felicitat...

Dons me n'alegro que me la facis perquè aquesta frase és la que tinc sempre en la boca quan m'enfado.

Quant li dura l'enfado?

Unes hores

Llavors no és greu...

ENTREVISTA 12

¿Cómo situaría a su organización?

Mi organización es una gran multinacional dentro del sector de la automoción, concretamente cuarta o quinta dentro de lo que es el nivel o ranking mundial de empresas dentro de este sector.

Gran multinacional cuarta o quinta del sector a nivel mundial.

¿Hablamos de automoción tipo turismo o hablamos de varias gamas distintas?

Lo que es la organización global, abarca desde pequeño turismo a sector puramente industrial incluso sector aeronáutico. Es decir, es una empresa con un desarrollo de negocios en todos los campos relacionados con la automoción y quizás un poco más amplio.

Relación con la automoción.

¿Como se definiría dentro de la organización?

Dentro de la organización a nivel española, porque es una parte digamos del negocio mundial, existe un nivel de presidencia, que es quizás más representativo. Hay una dirección general con un gabinete de apoyo que integra personas que han tenido vinculación tanto con el grupo a nivel multinacional como con el mismo grupo en España y que tiene una función de apoyo a la gerencia.

Y luego están los directores funcionales, y yo

dependo concretamente de uno de estos, es decir, un nivel tres o cuatro, según como lo mires dentro de esta organización.

Comparto responsabilidades con otros muchos o pocos, según se mire, personas de cada una de las áreas específicas.

Concretamente yo dependo de lo que es el responsable de toda la parte de Administración y Finanzas mundial. Esta persona tiene cuatro departamentos dependiendo directamente que serían el de Planificación el de Contabilidad lo que es Administración Industrial, Relación con Proveedores y demás, y lo que es Finanzas que ésta es concretamente el área de mi responsabilidad o el departamento que yo dirijo.

Dependo del responsable mundial de la Administración y Finanzas.

¿O sea que es el Controller?

Dentro de finanzas no. Nosotros la figura del control típica americana no la tenemos dentro de la organización. Es decir cada área se autocontrola a pesar que esto parece digamos un despropósito en lo que se entiende propiamente por control, pero funciona. Eso no existe, la función del control.

Entonces, dentro de lo que es Finanzas sí existe la parte de tesorería propiamente dicha, la parte de citas, gestión y pagos de posiciones de riesgos y demás, la parte de

relaciones bancarias, es decir, todo lo que comporta riesgo de liquidez para nuestra compañía y todas las compañías del grupo en España, luego existe la parte de control financiero es decir, suponiendo esta estructura que te comentaba de que cada departamento se autocontrola separado de la gestión hay una área que controla esta propia gestión dentro del propio departamento y que incluye también valores porque tenemos una relación todavía extensa de accionistas, en este caso minoritarios pero que hay que, vamos, que hay trabajo que preparar y que hacer con ellos. Y todo esto es lo que llamamos internamente finanzas y que es el departamento.

¿Cuánta gente trabaja?

Somos en total unas diez personas.

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

Nosotros como departamento, y esto sí es una área, hemos luchado, para tener el convencimiento digamos de mi, hacia el management superior, es primeramente tener muy claro si nosotros somos centro, beneficio centro de coste o sencillamente un departamento de servicio que administra. Concretamente nuestro caso, tenemos una definición clara y asumida a

Somos un centro de coste.

nivel de dirección general de centro de coste, es decir, nuestra función es minimizar el coste financiero en este caso.

En este ámbito, nos podemos mover con la libertad que queramos, siempre teniendo claro que esa es la función, es decir, que no se puede incorporar riesgos nuevos a lo que es el grupo y si manejar los que se generan por las propias operaciones del negocio en sí, de la compañía y estas gestionarlas de la mejor manera posible.

Entonces, ésta para mí, éste es la principal arma de motivación del equipo, que tiene que ser muy consciente. Tiene que tener un objetivo muy claro a nivel de todo el departamento de finanzas.

Entonces, a partir de aquí, a nivel de las tres áreas, o sea, control valores, tesorería y relaciones bancarias, tenemos definido unos objetivos para cada una de las áreas muy claro a nivel anual, que se revisan y se siguen, tendría un seguimiento mensual quizás más informal o especificado a nivel de objetivos mensuales pero un seguimiento mucho mas formal y a nivel de evaluación global cada seis meses. Entonces, creo que es una arma importante a la hora de que, las personas sepan

No se pueden incorporar riesgos nuevos en la Compañía y si manejar los que se generan por las propias operaciones del negocio en si.

Seguimientos mensuales informales, semestrales y luego anuales.

porque se las va a juzgar y que es lo que se está esperando de ellas y de alguna forma se desarrollan. Entonces, nuestros objetivos, siendo el objetivo la definición común, la que hemos de minimizar el coste financiero, pues tienen distintos apartados.

Uno por ejemplo es ser líderes cada uno en sus áreas, es una de las cosas que se pide como un objetivo común. Y otro de los objetivos por ejemplo, es la formación de las mismas personas tanto en el trabajo como fuera del trabajo. Es decir, procuro que las personas a través de darles cosas adicionales a lo que es su trabajo diario, proporcionándoles la posibilidad de que a través de la formación, mejoren sus capacidades, rendimientos y sus expectativas, si tu quieres de desarrollo pues esta siempre más implicado si trabaja mejor.

Entonces, a nivel de detalle, tenemos una reunión semanal en la que se informa de los resultados tanto a nivel del propio departamento y se ponen en común los problemas que cada uno haya podido tener, porque al final tenemos una serie de clientes internos dentro de la compañía, pero tenemos otros clientes externos, que son los bancos propiamente dichos con los que trata mucha gente, enton-

Nuestros

La formación de las personas dentro y fuera del trabajo.

Implicación en el trabajo.

Clientes internos^s y externos.

ces, poner en común todos esos problemas o todas las incidencias, cosas es algo que ayuda que todo el mundo se siente implicado en el proyecto del propio departamento, y esto sería un poquito el esquema de funcionamiento que seguimos con la gente.

Proyecto del propio departamento.

¿Cuántas horas dedica a la semana a la empresa?

Te diría que, una media de entre diez y once horas diarias.

¿Y de quién cree que depende el rendimiento de su equipo?

Pues, el rendimiento depende, yo creo que es muy importante que se sepa que es lo que se le está pidiendo, como prioridad, es decir, el fijar objetivos creo que es algo importante, la gente le aclara muchas dudas y hace que se realice realmente lo que se considera importante a nivel de empresa. Es decir, a nivel común que cada departamento de una empresa, tenga sus objetivos que pueden no tener nada que ver de lo que se esta esperando como conjunto de la empresa. O pueden ir en contra incluso a veces del objetivo, y más en la automoción.

El rendimiento depende de que se sepa qué es lo que se le está pidiendo.

Entonces, el hecho de fijarlo y previamente, evidentemente, darlo consensuado con la direc-

ción general, es un tema que a la gente, yo creo que le simplifica la tarea, o al menos se la focaliza. Esto por un lado, y por otro lado, el darles las posibilidades de que sus iniciativas sean incluso de participar o que se sientan mucho más integrados, es decir, que las personas aunque estés hablando al final de incluso gente de nivel administrativo, la gente que esta manejando gestión y que está viendo grandes cifras y demás, normalmente ya por formación tiene una predisposición mayor a sentirse participe, pero el administrativo es alguien que te cuesta incorporarlo al equipo, por el hecho de que incluso llegues a estos niveles, yo creo que a la gente le motiva y le hace sentirse mas implicado. El hecho de que tu aún no le digas: "¿qué piensas de esto?", y que lo que el piense se recoja, es algo que lleva un tema importante y que la gente se nota mejor.

¿Qué porcentaje de género tiene el equipo?

Estamos en un cuarenta mujeres, sesenta hombres. Sin contarme a mí. Pero vaya, tampoco cambiaría mucho.

Fijar previamente y consensuadamente los objetivos.

¿Qué piensa de esto? Que lo que piense se recoja lleva a que la gente se sienta mejor.

¿Hay discriminación de género sobre este**tema?**

Yo te diría que a nivel digamos de los jefes de departamento es decir, en estas áreas que te comentaba, históricamente y quizás no ahora, ha habido una cierta inclinación en pensar que las mujeres tienen menos interés o menos, no menos capacidad, pero menos predisposición a asumir ciertas responsabilidades. Entonces, esto que además en nuestro caso por ejemplo era ..., un ejemplo muy claro de dos personas haciendo un cambio de funciones, dos candidatos, la inclinación natural de los jefes de departamento que son hombres en este caso, fue al señor, pero una inclinación no mal intencionada sino natural casi, no decir, hombre, seguramente este estará más predispuesto cuando además en la realidad no ha sido así.

¿Qué es lo más importante de su trabajo?

Lo más importante para mí digamos en general de un trabajo, entiendo, es que tenga retroalimentación, que el trabajo sea absolutamente, dinámico y no solamente dinámico, porque dinámico puedes hacer muchas cosas, es decir, dinamismo puede venir por mucha actividad, yo no lo entiendo así, sino en el sentido que

Históricamente y quizás, ha habido cierta inclinación en pensar que las mujeres tienen menos discriminación a asumir ciertas discriminaciones.

Retroalimentación.

incorpore dificultades nuevas, cada día.

Al menos es lo que yo a un trabajo le pediría en general siempre.

¿Es madre, esposa...?

Esposa y no madre.

¿Cómo complementa el rol esposa con el trabajo?

Aquí yo creo que hay una cosa importante. O sea, yo creo que visto desde un punto de vista en general, no tienes porque tener problemas. Evidentemente, depende de la personalidad de cada uno. Eso pasa igual con una empresa, con un cargo directivo, con una responsabilidad que con tu compañero. O sea, hay personas que para ellas llevar una casa es un peso importante o algo que piensan que no tienen que dedicar muchas horas. Igual que lo pensarían probablemente si tuvieran que tomar ciertas decisiones o asumir ciertas responsabilidades en una empresa. Entonces, eso creo que es parte de la personalidad, para mí es más fácil esto que cualquier otra cosa que tengo que hacer durante el día y no me quita el sueño ni un minuto. Esto por un lado. Por otro lado, yo creo que tu pareja o tu marido es alguien también importante. Depende mucho, hay personas o hombres que quieren que su mujer esté

No tienes por que tener problemas (ser esposa).

Hay personas que el llevar la casa les resulta un peso importante para mi es fácil, es parte de la personalidad.

Lo que tengo que hacer durante el día no me quita el sueño ni un minuto (tareas domésticas)

siempre en casa que se hagan las cosas de una cierta manera o que lo ven en ese sentido.

Entonces, el apoyo o el entender las cosas de la misma manera, es muy importante para poder desarrollarlo. A mí no me quita ni un minuto, jamás he tenido ningún problema, soy muy casera por otro lado y tengo mucha gente en mi casa, y tengo cenas entre semana y me complico mucho la vida bajo ese punto de vista pero no supone ninguna cosa especial.

Soy muy casera.

¿Su marido congenia con esta misma idea, tiene una línea de trabajo similar?

El tiene un horario parecido, evidentemente, pero además tiene que entenderlo. Por eso te digo que tiene que verlo de la misma manera. Porque hay gente o personas sobre todo hombres, que ellos pueden tener un horario de ocho a diez, pero sin embargo entienden que su mujer tiene que estar igual en casa a las seis, porque eso es lo que está bien para que las cosas estén digamos en orden.

Hay que verlo de la misma manera (marido).

Porque lo ven así, o han estado educados de esta forma. Entonces, las cosas pueden estar igual en orden si llegan los dos a las diez. Quiero decir, eso es un tema de como lo ven las dos personas y un poco que complejidad o problemática ven en este tema.

Te digo, en nuestro caso, yo en ese sentido tengo un gran apoyo. Mi marido tiene muy claro que para mí la carrera profesional es importante y me apoya en todo lo que me hace falta igual que yo tengo muy claro que para él también lo es. Y eso implica que por mi lado hay que hacer algunos sacrificios, y por el suyo también.

¿Y a nivel de corporación global, no hay influencias orientales en este tema?

La filosofía de la empresa digamos que no es siempre exportable a la filosofía general de un entendimiento de una sociedad a un entendimiento de una empresa. Las empresas multinacionales yo creo que también se adaptan a la realidad del entorno donde tienen propiamente las empresas. En ese caso lo respetan. Yo creo que en toda empresa multinacional, el hecho de que ciertas mujeres lleguen en ciertos sitios, la primera vez siempre supone comentarios. Pero creo que eso es una variable del problema. Quiero decir, no esperar, esperar que no haya, es una tontería porque habrá. Es decir, hay que tener en cuenta que aunque tu personalmente no tengas en cuenta o no veas diferencias o no veas razones por las que estas cosas pasen la mayoría de la gente sí

Hay que hacer algunos sacrificios de manera mutua (marido).

Las multinacionales se adaptan a la realidad del entorno.

El hecho de que la mujer legué a ciertos sitios la primera vez, siempre supone comentarios.

Hay que tener en cuenta que tu no

las tiene o sí las ve. Entonces, es un dato.

¿Qué trayectoria ha seguido hasta llegar hasta el cargo que ocupa?

Yo soy ingeniero industrial. Estudié en la Politécnica de aquí Barcelona. Acabé en el año 87 y empecé en el 82. Luego hice un máster en el IESE de dirección de empresa. Cuando acabé, aparte de haber estado trabajando como becaria en cátedras, mientras estaba estudiando digamos ya de hecho, prácticas, concretamente, en la cátedra de informática dentro de la propia Escuela de Ingenieros, en un proyecto de representación en tres dimensiones gráfico, bastante técnico. Luego, también estuve trabajando a través de profesores de la Escuela en prácticas en empresas de varios sectores, cuando estuve en el IESE también estuve haciendo ... he estado siempre bastante relacionada a partir del tercer año de carrera con empresas técnicas y no tan técnica, evolucionando cada vez más a una área más empresarial en un sentido menos técnico, más de gestión más de todas las áreas que no son como es la que ocupo.

¿Y el cambio de una carrera tan técnica a otra tan específica, cómo se produjo?

Exacto. En un momento concreto, pero quiero

veas diferencias (de género), la mayoría de gente si las ve.

Soy ingeniero en Organización.

Estuve haciendo un master en IESE.

decirte antes, siguiendo con mi trayectoria, que ya a partir de tercero a través de la relación vas virando un poquito. De hecho, cuando escogí la especialidad mi idea era haber hecho eléctrico o mecánico que eran las dos cosas que quizás me gustaban más pero ya escogí organización industrial porque veía que mi camino estaba más en sintonía en esta área y entonces cuando acabé hice el máster en el IESE, que acabó de darme la formación que quizás por la parte de la facultad tienes mas desplazada en este sentido. Entonces, estuve trabajando dos años en un banco americano, la verdad es que la elección fue un poco más por el hecho de que te permitías salir al extranjero, que era una de las cosas que yo quería haber hecho, pero, precisamente por razones familiares era una de las renunciias que tuve que hacer en su momento, y empecé allí, después a través precisamente del contacto con III y el banco, allí me enteré de que se buscaba a una persona y me ofrecí, y empecé aquí, ya directamente para llevar temas de financiación, de unas inversiones muy específicas que se hicieron a finales de los 80.

¿Ha conocido la figura del mentor?

Sí, pero aquí no ha habido nunca nadie que

Fui dejando el aspecto "duro" de la técnica y me fui decantando por la gestión financiera.

digamos, tutor o mentor, pero antes sí, de hecho, muchos antiguos profesores.

Antes ha habido mentores

¿Cuando cursaba ingeniería, qué proporción de mujeres había?

De mujeres, un tres por ciento. Muy pocas.

En el mundo de la empresa ¿qué número de mujeres en cargos directivos cree que hay?

En el mundo de la empresa a nivel de número, es probablemente la proporción mayor. Pero a nivel de responsabilidades o a cierto nivel directivo seguimos siendo un tres por ciento, quizás un poco menos, incluso. Y si lo miras concretamente en nuestro caso a nivel mundial, no creo que llegue ni a eso. Depende de la empresa.

Somos un tres por ciento o quizás menos.

¿Se ha encontrado con algún obstáculo?

Yo te diría que, hay un handicap por ser mujer muy claro. Es decir, la primera reacción en general de cualquier hombre sobre todo, cuanto más mayor peor, pero no necesariamente.

Quiero decir, yo si me voy a mi época de estudiante, yo me sorprendía de que los que mostraban mas diferencias o los que ponían mas diferencias eran los propios compañeros, es decir, no la gente que estaba en quinto cuando tú estabas en primero, sino los propios de primero que decían: "¡y éstas donde van!".

En mi época de estudiante, me sorprendía las muestras de diferenciación de mis compañeros contrastando con los que estudiaban quinto.

Entonces, es cierto que cuando mas edad quizás les cuesta más, pero yo creo que les cuesta más incluso por diferencia generacional en el sentido de que están hablando con una persona joven y que les sería un inconveniente muchas veces tanto si fuera hombre como si fuera mujer. Pero si es mujer más, eso es así.

Pero los propios de la generación también tienen sus propios reparos. Lo que pasa es que yo creo que las diferencias, es decir, si tu las ves, yo no las veo, nunca las he visto, entonces, hay un dato del tema que es que eres mujer, eso te da esa desventaja porque hay gente que tu ves positivamente que te está, o sea, tienes que demostrar dos veces lo que un hombre para conseguir ciertas cosas, pero también te da otras ventajas, quiero decir, hay cosas que igual como mujer puedes decir y como hombre no podrías.

O sea, yo creo que has de saber con que cartas juegas en cada momento y jugarlas.

Entonces, eso te pone en muchos problemas probablemente en muchos momentos, inconvenientes, pero esas mismas cartas te pueden dar una suerte a veces, y lo que no niego es que dependes mucho más que un hombre. Es decir, yo creo que la suerte es un factor, la suerte se

Por ser mujer, tienes que demostrar dos veces lo que un hombre consigue en una.

Estas mismas cartas te pueden dar suerte.

Dependes más que un hombre.

busca, pero hay un factor de suerte en el desarrollo de las carreras de cada uno. Es decir, el trabajar en un cierto tipo de empresa, y que la empresa este en crisis o este en beneficios es algo que te condiciona de alguna forma el desarrollo profesional, porque probablemente las posibilidades de hacer cosas en un momento o en otro son distintos y tu estas ligado por lo que la empresa a nivel global esta buscando o esta queriendo.

Entonces, el encontrar personas que sean mas abiertas mentalmente o menos, probablemente influya en tu desarrollo. Es decir, yo creo que si tu quieres llegar a un sitio llegas, consigues antes o después en función de todas esas variables, pero que también afectan a los hombres, es decir, no es el hecho de que tu encuentres un agujero para estar, ni mucho menos.

No obstante, en esa línea, ¿tiene la sensación de doble presencia?

Yo creo que cada momento tiene... Yo cuando estoy en el trabajo no me acuerdo para nada de mi casa, porque mi casa funciona, porque no hay ningún problema.

¿Y si hay niños?

Y si hay niños igual, no hay ningún problema

desarrollo profesional

Yo creo que si tu quieres llegar a un sitio, llegas.

Cuando estoy en el trabajo, no me acuerdo para nada de mi casa.

en esto. La única cosa que tienes que tener claro es que tu implicación en el trabajo te tiene que permitir la suficiente si tu quieres retribución para que tu puedas permitirte que en tu casa no hayan problemas. Porque ésta es otra, probablemente, porque puede ser tan importante el trabajo a nivel directivo como el trabajo a otros niveles, más administrativos, pero si tu estás haciendo un trabajo administrativo digamos en una banda salarial muy determinada, pues no te permite tener la infraestructura en tu casa suficiente como para que esto no sea un problema. Y esto es algo que las empresas tienen que tener en cuenta. Es decir, a nivel de hombres, hay empresas que pagan servicios o compañías de servicios, por ejemplo el típico directivo americano trasladado a España para llevar la gerencia de una área de otra compañía por ejemplo de automoción, te estoy hablando de un caso concreto, hay una persona contratada por la empresa que le soluciona a este señor todos sus problemas domésticos, de pasaportes de aduanas, de muebles, de decoración de limpieza de tal... además porque la empresa valora que este tío esté cien por cien dedicado a la empresa.

Si hay niños, no hay ningún problema.

A nivel directivo, hay empresas que cuando se trasladan a otro país, la empresa corre absolutamente con todos los gastos domésticos.

Entonces, eso es algo que tiene mucho sentido, yo cuando estoy en el trabajo, no me acuerdo de mi casa porque mi casa no es ningún problema, y si tuviera niños probablemente tampoco, otra cosa es que tuvieras un niño enfermo pero esto es lo mismo que tienes que preocuparte, yo por ejemplo me preocupo más por la declaración de la renta o de que tengo que hacer no sé qué, o que tenemos que mirar cualquier problema que tienes que, que te caduca el carnet de conducir, o cualquier otra cosa, eso son cosas que a cualquier profesional le interfieren en su trabajo y que son normales. En ese abanico, hay veces que si dices este mediodía en vez de comer aquí como fuera porque aprovecho y voy a comprar no sé qué porque tengo una cena. Pero no es un problema. A nivel de mi casa el trabajo, es que yo no distingo, o sea, mi vida es mi trabajo, mi casa, es continuo. Entonces, que trabaje muchos sábados... sí, porque me gusta. Porque igual que te planteas decir oye en este tema tengo todos estos documentos o todas estas revistas o toda esta documentación que me he tenido que leer, no lo hago en el despacho porque igual no tengo suficiente tranquilidad para concentrarme y leerlo en serio, pero los

A nivel de mi casa, respecto al trabajo y mi vida, yo no distingo, es un continuo.

Si trabajo los sábados, es por que me gusta.

Si me traigo trabajo a casa es porque tengo más

leo en casa. ¿Eso es interferencia?. No ¿es que son dos vidas?, no, es una.

¿Cree que ha llegado a lo máximo o hay terreno para correr?

Yo creo que, yo soy muy leal por naturaleza a mi empresa, me siento muy vinculada quizás mas de lo que muchas veces las empresas te corresponden. Lo que pasa es que si tienes oportunidades dentro de la propia empresa para desarrollarte, perfecto. Ser esclavo de que tu empresa te dé oportunidades tampoco, porque evidentemente, creo que el hecho de que llegues ya no es un nivel de tarjeta, que yo creo que es menos importante, es un nivel personal de decir: "Oye, con lo que hago, voy sobrada o todavía puedo hacer mucho mas dentro de mi ámbito". Entonces, cuando tú llegas a la sensación de que el tema lo dominas suficientemente, tienes que buscar algo más, a menos que decidas que no, que ya esta bien.

Pero yo no creo que haya llegado a ese punto. Yo creo que los buenos directivos a nivel de necesidades han de estar muy formados, o sea, yo creo que la formación continua es algo básico. Que quizás en este país no se valora. Pero, cuando te pones en contraposición o te comparas con un directivo muchas veces ex-

tranquilidad.

Yo soy muy leal por naturaleza a mi empresa.

Ser esclavo de tu empresa.

La formación continua de los directivos es básica.

tranjero, te das cuenta de que se necesita en ese sentido estar en continua formación. Y a partir de aquí, eso como cosa importante, yo creo que tener unas ideas claras, ser capaz de transmitir las claramente y de motivar a un equipo. Yo creo que eso es la base del éxito para cualquier directivo.

¿Qué atributos más notables cree que se necesitan para ser un buen directivo?

Desde luego la capacidad de decisión, si tu tienes decisión y capacidad de tomar decisiones en la empresa a nivel ejecutivo, es decir, oye, por aquí, venga, vamos todos de aglutinar un equipo, de ser líder de alguna manera.

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

Es decir, desde el punto de vista del jefe, si tu te pones en esa posición, como la mía, yo no le veo la diferencia. Ahora bien, yo he tenido por debajo gente de cincuenta años, gente, pues si yo tengo treinta y uno, de treinta y cinco, economistas hombres, ellos pueden tener en cierto momento, ciertos reparos, cierto reparo o cierta sensación de situación extraña, porque no es lo habitual. Pero yo creo que eso también lo superas, es decir, si, es un momento en el que se da una

Capacidad de decisión.

Toma de decisiones.

Jefe-hombre/mujer no le veo la diferencia.

Ciertos reparos sensación de situación extraña.

cierta paradoja; digamos por dentro, si lo miras, es una excepción al caso general muchas veces. Pero, esto lo suples con otras cosas, con profesionalidad, con apoyo, en fin...

¿A nivel de autoridad?

Yo creo que se tiende a hacer más caso en general de los hombres que de las mujeres como punto de partida. La experiencia, o sea, al cabo de cierto tiempo, el propio quehacer de cada uno, te demuestra que hay hombres que no se les considera y mujeres que sí.

Creo que se tiende a hacer más casos en general a los hombres que a las mujeres.

Pero en punto de partida, sí.

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

Yo no diría irrupción, ha habido alguna más. Pero si te miras los porcentajes siguen siendo muy bajos. Lo que pasa es que quizás se ha buscado que las personas o mujeres que hayan se vean, y en ese sentido, hay mas ruido, pero sigue siendo bajo.

No ha habido irrupción.

¿Cómo ve la mujer directiva en la empresa?

Bueno, yo creo que habrá una evolución natural en el sentido mismo que ha habido en las universidades, es decir, tú te miras escuelas como ESADE, o la propia mía de ingenieros en las que éramos un tres por ciento ahora igual

es un treinta, es decir, hay más.

Entonces, eso significa que si estás dispuesto a hacer una carrera y a llegar hasta cierto punto no tienes porque después conformarte con un trabajo que no sea proporcional a la formación que has tenido. De todas formas yo creo que quizás haya muchas mujeres que ellas mismas, esto es un tema que yo creo que esta muchas veces más en manos de la mujer que del propio hombre deciden que hasta que han llegado. Que es una decisión absolutamente respetable. Entonces, esos porcentajes de las aulas no se si trasladarán un cien por cien a los niveles de dirección o a niveles de cierta responsabilidad pero si que tiene que haber una evolución en ese sentido hacia incorporación de los mejores.

¿Cree que existe un liderazgo femenino?

Yo creo que los líderes son independientes del sexo. Es decir, tú puedes ser un buen líder siendo hombre o siendo mujer, eso depende de la personalidad muchas veces o incluso se fomenta con experiencia sobre todo.

Pero no depende de que seas hombre o mujer.

¿Cómo ve el futuro de la mujer directiva?

No lo veo fácil por una razón. Como país hay

Los porcentajes de aulas no se trasladarán al 100% a los niveles de dirección.

Tiene que haber una evolución de la incorporación de los mejores.

Tu puedes ser un buen líder siendo hombre o siendo mujer, eso depende de la personalidad muchas veces o incluso se fomenta con experiencia

un problema, el paro creciente, lo digo porque además creo que todo tema de población, o sea, la población activa irá creciendo y no decreciendo, precisamente o en buena parte porque las mujeres se incorporaran al trabajo. Entonces, la reacción no te diría buscada pero si lo miras a nivel general puede ocurrir que lo tengan igual, mas difícil. Por otro lado, por el mismo hecho de que hay mas personas buscando, intentando llegar a ciertos sitios, puede darse también lo que es el número aumente la proporción de mujeres a nivel directivo. Pero no lo veo fácil.

Muchas gracias por su colaboración.

Yo creo que el liderazgo son independientes del sexo.

No veo fácil que aumente la proporción de mujeres directivas.

ENTREVISTA 13

Com situaries la seva organització?

Oficialment és una organització de l'Administració i per tant s'ha de considerar com un suport de l'Administració però la gestió d'aquest Institut és una gestió que s'ha fet com si fos una empresa privada. Per tant la situo com empresa privada de serveis al consumidor, al ciutadà, una empresa de serveis al ciutadà com suposaria qualsevol empresa de serveis.

La situo com empresa privada de serveis al consumidor.

Com es definiria dintre l'organització?

Jo considero, que em definiria com a directora que sóc potser no tant com a directora que s'entén amb el sentit diríem d'organització típica de les Administracions que tenen els nivells i tot això, sinó una mica com a impulsora d'aquest sistema de treball dintre l'Administració, per tant, responsable d'aquest equip, líder d'aquest equip.

Líder d'aquest equip.

De quantes persones parla quan diu equip?

Som vint-i-sis persones.

Són vin-i-sis persones que depenen directament a una que és vostè o bè té articulats un equipet entremig?

L'estructura ja et dic, l'estructura legal si hi ha un organigrama legal és aquest, per àrees, llavors hi ha dos nivells des de l'auxiliar administratiu fins a dalt. Però l'Institut té un organigrama funcional diferent, i llavors aquí més que estructurant-se per àrees el que hem fet és estructurar-nos per responsabilitats. Es marquen uns objectius i la gent els compleix, és igual que tinguin un nivell C14, D26 no sé com funciona això de l'Administració, no hi entenc ni hi vull entendre, vull dir que no tenim els paràmetres típics de l'Administració.

Però ells són funcionaris?

Ells són funcionaris alguns, però, també s'han convençut de que no cal treballar dient: "això em toca fer-ho, això no em toca". Perquè està dintre de la ment del treballador funcionari, sinó que han assumit unes responsabilitats dins les àrees i les compleixen.

Quines funcions estratègiques fa servir per optimitzar el seu equip?

Es que no sé si són estratègies o no ho són ben bé perquè jo sóc així. Jo diria que ni tan

Organigrama funcional.

Estem estructurats per responsabilitats.

Es marquen objectius i la gent els compleix.

sols et podria anomenar quatre noms de persones que hagin fet estudis sobre aquest tema de l'estratègia de les empreses, vull dir, és una cosa que em surt, dec ser d'aquesta manera i igual que ho sóc doncs amb un grup d'amics o a casa, aquí a l'Institut i llavors, potser la primera estratègia de totes és conèixer les persones que treballen amb mi, conèixer-les de veritat i després donar-los l'opció d'agafar la feina que els agrada fer o per la que serveixen.

No s'ha de preocupar per la motivació?

Home, algunes vegades m'he de preocupar, perquè hi ha vegades com tu saps hi ha sigles, a dintre l'Administració, i poden sorgir problemes d'assentament de la idea del funcionari, que existeix; vull dir, la gent que no està acostumada a ser creativa, la feina a vegades li provoca doncs que la gent no tingui imaginació suficient per poder avançar. I alguna vegada ha calgut apretar.

Quina és l'edat mitja del personal?

Vint-i-set, trenta. Jove.

I no hi ha problemes sindicals?

Ho han intentat alguna vegada, però, la veritat és que també tenen les portes obertes... Alguna vegada hi ha hagut algun problema però

La meva estratègia aquí es la mateixa que en un grups d'amics o a casa.

La gent que no està acostumada a ser creativa, la feina a vegades li provoca doncs que la gent no tingui imaginació suficient.

Alguna vegada ha calgut apretar.

vaja, de fet, és una cosa molt oberta aquest Institut, la gent participa molt de totes les decisions.

La gent participa molt de totes les decisions.

Quantes hores dedica a la feina?

Jo, practicament tot el dia. El que passa que potser la meva feina no només és una feina d'estar al despatx, sino, que és una feina molt important de relacionar-me, fora. Perquè l'Institut és un organisme de serveis i crec que és molt important traslladar aquest servei a fora. No que vinguin a buscar-lo.

La meva feina més important és la de relacionar-me.

Jo pràcticament estic treballant tot el dia en tots els actes que faig, fins i tot quan estic en un sopar o dinar, jo diria que sense adonar-me'n, però com que m'agrada molt el que faig ho trasllado.

És molt important que aquest servei es traslladi a fora, no que vinguin a buscar-ho.

Quins són els principals contactes externs?

Mira, bàsicament, en tot el sector, en totes les persones que jo em moc, tant de tipus laboral com de tipus personal, doncs, clar el tema de consum és un tema que interessa a tothom, perquè clar, és un tema que no només és alimentació, transport públic, sinó que també és salut, etc. però això no és el problema principal de la preocupació del consumidor, la preocupació del consumidor és

la vivenda i l'atur. Llavors, els meus contactes poden ser de diferents tipus, hi ha contactes de tipus institucional, que llavors tenen un tractament determinat, i els contactes de tipus empresarial amb empreses que per tant els venc la idea de l'Institut, jo estic venent tot el dia la idea de l'Institut, per això ha crescut com a crescut aquest organisme.

Què és el més important de la seva feina?

Mira, la feina que jo faig és feina que és constantment renovada, les coses que passen, perquè clar, com que són temes de consum doncs cada dia passen coses diferents, per tant, has de tenir una capacitat d'adaptar-te important, de canviar de *chip*, per exemple, ara estic parlant amb tu d'un tema determinat, dintre de mitja hora tindrè la visita d'Iberia per qualsevol tema d'usuaris, a lo millor dinaré amb els cansaladers de no sé quin indret, i a la tarda estaré en una escola fent una conferència sobre el consum de les escoles.

El canvi és la clau?

Sí. I a més enriquidor total. No et deixa parar.

Jo estic venent tot el dia la idea de l'Institut.

La feina que estic fent és feina que constantment és renovada.

Capacitat d'adaptarse.

Com complementa el rol mare, el rol esposa, el rol filla?

No faig cap esforç. Vull dir, no em costa res. Suposo que tinc un marit intel·ligent i unes filles que han crescut sabent que la seva mare treballa i que la seva feina és estudiar, i la de la seva mare és sortir de casa.

No faig cap esforç [rol mare, rol esposa]

Quina edat tenen?

Divuit i vint.

O sigui, no necessiten cuidados especials, amb refereixo que no son bebès?

No. No obstant també necessiten atencions. Jo dec tenir molta sort. Jo segur que tinc un àngel de la guarda que em vigila des del cel. No em costa, la meva vida no em costa, no m'és difícil.

Aquesta fusta directiva o empresarial l'ha apres amb la vida o l'ha heretat?

No en absolut. Vull dir la meva família ha estat tot professional lliberal, abogats, metges o economistes i jo crec que no sé d'on em ve, perquè jo sempre totes les feines que he fet han sigut unes feines, malgrat poder-me haver dedicat simplement a ser advocat, és a dir, assessorar empreses o assessorar a clients, sempre he tingut una necessitat de fer alguna cosa social per tant, he barrejat,

Sempre he tingut la necessitat de fer alguna cosa social.

sóc un animal polític claríssimament però polític del que jo entenc que és política, que és treballar pel poble, sembla una història dir això però és el que penso. I sempre des que vaig acabar la carrera fins la feina que faig, ara, sempre la meva feina ha tingut una part de component social molt important. Vaig organitzar fa divuit anys l'Organització de Consumidors de Catalunya, que pràcticament no existia això, i llavors, treballava pel matí a l'OPUC i per la tarda em guanyava la vida fent d'advocat.

Sóc un animal polític.

Del tema familiar, té algun germà, és la gran?

Sí, som deu germans i sóc la quarta.

La primera dona.

M'agradaria que expliqués la trajectòria que ha seguit fins arribar aquí?

Jo vaig començar a treballar així als dinou anys en una empresa, que va ser de comptable, però ja vaig tenir molta "jeta" quan em van demanar que sabia fer i estava fent segon de carrera, llavors, vaig explicar el què sabia fer, i em van dir si parlava alemany, jo no tenia ni idea, i vaig dir que sí. Mai vaig haver de fer servir l'alemany, per tant ja vaig entrar pensant que això de les preguntes

de selecció empresarials a vegades eren mig mentides. Llavors, la meva vida ha estat una mica així, he estat bastant arriscada, el que passa es que he dedicat molt temps a estudiar, jo segueixo estudiant, o sigui, llegint molt, informant-me molt. Llavors vaig muntar aquesta associació, després d'aquesta associació vaig estar vuit o nou anys quant va començar a polititzar-se el tema ho vaig deixar, com a associació, llavors vaig estar vuit o nou anys en un bufet particular de la meva família, Segura de Luna, fent d'advocat i també combinava amb l'assessorament per exemple Medicos sin Fronteras, sempre associacions d'aquest tipus, després em va cridar en Joaquim Molins que llavors era Conseller de Comerç, Consum i Turisme, perquè jo era molt crítica en l'Administració, i em va dir: "ja que critiques tant, que faries tu?", llavors vaig fer un informe amb cinc sol.lucions que jo veia que tractava els temes de consum que era sempre el què m'havia preocupat i llavors em va cridar i em va dir: "va! vine amb mí". I montarem l'Institut. Vaig estar dos anys treballant amb ell per montar l'Institut vam fer primer uns anys ben bé amb silenci, llavors, després vaig venir aquí com a cap de

La meva vida ha estat bastant arriscada.

Vam fer primer un parell d'anys de silenci.

servei del director general que llavors era en Pere Carbonell, i al cap de dos anys d'estar aquí com a cap de servei també vaig ser assessora del Conseller en el món dels serveis, tot el tema de serveis. I, després al noranta tres em van anomenar Directora General d'aquí.

També vull que sàpigues, que jo represento Espanya en la Associació Europea de Dret Alimentari, que és la meva especialitat com a advocat.

He estat consultora a les Nacions Unides, fa dos anys.

Després formo part del Consell Executiu dels Consumidors a Europa.

Sóc també membre d'una associació Latino-Americana.

O sigui que, tinc un ventall d'accions així, he escrit també, faig moltíssimes conferències.

M'està descrivint un camí ple de flors i violes, expliqui'm alguns obstacles. O no n'hi ha hagut?

Segurament que sí, però jo tinc un caràcter que em fa anar per la vida amb un somriure que és que les coses que m'han passat desgraciades, excepte la mort del meu pare que ha estat una cosa molt forta per a mi, se m'han oblidat

Tinc un caràcter que em fa anar per la vida amb un somriure.

bastant. És a dir, total, però fins i tot inconscient, perquè això a vegades t'ha de servir, per dir doncs: "mira, per aquí no tornaré a passar", segurament aprenc dels problemes que he tingut però no te'ls podria valorar, si em diguessis, quin percentatge de problemes has tingut? no ho sé.

Segurament aprenc dels problemes que he tingut.

I per raons de gènere ha tingut problemes?

Només una vegada. Quan vaig fer una especialitat en Dret Fiscal Elevat a l'IVA, al cap de tres anys d'acabar la carrera, va canviar tota la legislació fiscal, vaig fer durant un any una especialització i vaig treure el número dos, llavors els que trèiem els tres primers números tenies la possibilitat, t'oferien una feina, llavors, et feien omplir unes fitxes, una empresa multinacional i jo vaig posar: I. S.....R..... llavors em van cridar, i quan em va rebre el director general d'aquella empresa i em diu: "Me parecía que era un hombre". Era anglès, m'ho va dir amb anglès. I jo vaig dir: "*Pues mire, soy una mujer, pero el número dos lo he sacado*". "*No, es que esta empresa no tiene por costumbre a altos cargos mujeres*". "*Bien, pues la que está aquí no tienen por costumbre hablar con machistas*

desmembrados como usted".

Quants anys fa d'això?

Deu fer tretze o catorze anys.

El que passa és que quant ets més jove, et molesta, després aprens i llavors després a vegades utilitzes el ser dona.

Ha tingut la sensació de doble presència en quant al que m'ha esmentat: la feina aquí a casa...?

Sí que em succeeix. És que no ho sé, forma part de mi, jo per exemple sóc una persona que socialment m'agrada molt rebre gent a casa, i moltes amigues em diuen: "no entenc com pots fer tot el que fas i a demés tenir un sopar". No sé, no m'ocasiona cap trastorn, segurament tinc una mentalitat una mica alemana, amb això el meu pare em va educar així, suposo, i després també a casa meva, he vist que la meva mare era una dona que s'organitzava molt bé amb tantes criatures, malgrat aquella època es posava al servei de tots.

Llavors, no m'agobia. Si jo sé que vénen, si jo rebo gent a casa, a sopar, i segurament aquell matí preparo el rosbif, t'aixeques mitja hora abans, fas el rosbif i el deixes fet. Segurament no em preocuparia perquè sabia que si arribo a casa i si el meu marit ha

Quan ets més jove, et molesta, després aprens a vegades utilitzes el ser dona.

Segurament tinc una mentalitat alemana.

La meva mare era una dona que s'organitzava molt bé.

arribat abans que jo, o les meves filles, doncs, pararan la taula. Vull dir, és una espècie de continuo. I penso que quantes més coses fas, més bé les fas.

És curiós, perquè a vegades, a l'estiu, a mi em passa, per exemple m'emporto cinc llibres per llegir ,... i faré squash, surfing, footing, arribes i no has fet res, perquè, quan menys fas menys ganes tens de fer-ho. També és bo no fer res.

Quan menys ganes tens de fer coses, menys fas.

Creu que ha arribat fins al cap d'amunt o això no s'ho planteja? Té algun projecte?

No. Jo la veritat és que jo la feina quan la faig, és perquè em fa il.lusió fer-la, i per tant, no tinc un objectiu de dir home m'agradaria arribar per exemple, quin seria el pas següent?

O bé et dediques a la política del tot i fas de Consellera o bé et retires i fas una altra cosa.

Jo tinc un projecte d'anar a Cuba i aniré uns quants anys, ja hi pots estar segur.

No tinc uns objectius prefixats a llarg o mig termini. Sempre m'ha passat.

Quant estava a l'Associació de Consumidors, era un objectiu global, d'anar cap a un lloc determinat, però mai arribo. Es a dir, jo tinc

L'objectiu global, d'anar cap a un lloc determinat, però mai arribo

molta imaginació i sempre veig que es poden fer més coses allà on estàs, el que passa és que la diferència entre l'empresa o el món professional liberal i el món de l'Administració és que són els tres camps que puc definir, és que l'Administració té un tope, desgraciadament. D'imaginació, il.lusió, té un tope.

Llavors, quin seria el meu projecte, ser Consellera, doncs no, no m'interessa.

S'ha plantejat alguna vegada deixar-ho tot i dedicar-se a casa teva...?

Mai. Només una vegada al matí t'aixequés i dius: "oh!, m'agradaria ser una dona objecte!". Però no, no m'entra al cap. Crec que no tinc dret a fer-ho.

Hi ha alguns atributs que creu que han d'estar presents en la direcció?

Jo sempre dic el mateix. La comunicació amb les persones que treballes, la transparència amb la teva actuació, l'honestedat.

Jo tinc uns principis ètics molt determinats, penso que el tracte humà.....és bàsic, l'educació, tot això.

Creu que hi ha diferències entre un home directiu i una dona directiva, amb qui està

L'Administració té un tope d'imaginació, d'il.lusió.

Comunicació amb les persones , la transparència amb la teva actuació, l'honestedat. Tinc uns principis ètics.

més comoda si ha de tractar d'un tema o negociar?

Jo estic còmoda amb tots dos. El que sí he percebut algunes vegades, és que l'home, més que la dona, quan ve a veure'm una dona directiva entra per la porta amb una cara determinada, el que passa és que sempre surt amb la mateixa quan vénen a veure'm a mí. Però sí que molts homes, i a més ho han reconegut quan em veuen a mi físicament diuen: "Jo m'esperava una senyora gran, no gran d'edat, una imatge tal...", i jo trenco una mica l'esquema de la dona directiva típica.

Amb les dones m'entenc molt bé, negociant.

Són més ràpides. I les reunions, tu fas una reunió amb homes i per tractar un tema pots estar dues hores. Amb les dones deu minuts.

Com valora la irrupció del món de la dona directiva?

Jo el valoro molt pobre.

Pensa que hi ha un tipus determinat de lideratge femení?

Sí. L'única diferència que jo diria és que la dona té una sensibilitat. És el típic, i és veritat, té una intuïció i una sensibilitat, afronta situacions que potser el fet de tenir aquesta mena de "responsabilitat" ben asumida

Jo trenco una mica l'esquema de la dona directiva típica.

La dona te més sensibilitat.

normalment de la família i el treball, doncs li fa ser més sensible segons la situació.

Com valora el futur de la dona
directiva ?

Jo veig que és lent i crec que torna una generació que anirà endavant però penso que hi ha una generació que són els que tenen ara 29-35 anys que han fet un pas enrera.

Potser per la crisi de treball, al nivell que em moc. Estem parlant sempre d'una classe privilegiada, és a dir, una classe de professionals universitaris, perquè clar, la classe mitja baixa treballen les dones com animals. Però la dona que ha tingut opció d'estudiar, ha tingut una carrera, jo crec que s'ha fet un pas enrera.

Moltes gràcies per la seva col.laboració.

Crec que hi ha una generació que tenen ara entre 29 i 35 anys que ha fet un pas enrera.

ENTREVISTA 14

¿Cómo situaría a su organización?

Yo estoy trabajando en el sector público lo que ocurre que no con contrato como se podría entender en el tema funcional sino un contrato completamente abierto en el que se trabaja con unos objetivos y con un tiempo determinado, con lo cual la imagen externa que se pudiera tener del tipo de trabajo, del tipo de función, no corresponde quizás a lo que realmente se está haciendo.

Incluso en estos tiempos, el tema público está cambiando respecto a lo que era hace unos años. Cada vez más los recursos son más limitados y se intenta ir a una gestión no diré absolutamente óptima, pero sí mucho más racional y más coherente con el entorno que tenemos.

Tengo un contrato completamente abierto a pesar de estar en el sector público.

Cada vez los recursos son más limitados.

¿Podría concretar más?

Sí. Es una unidad materno-infantil. Es un hospital de tercer nivel, materno-infantil. Niños adolescentes.

Hospital de tercer nivel.

¿Qué quiere decir tercer nivel?

Si, existen los hospitales dependiendo del

grado de complejidad de casos que puedan llegar a tratar, están clasificados en primer, segundo y tercer nivel. Desde hospitales que tratan casos sencillos que sería un primer nivel, un segundo nivel hospitales comarcales, un tercer nivel donde hay trasplantes, etc.

¿Es funcionaria?

No.

¿Cómo se definiría dentro de la organización?

Yo soy director de una división. Esta división tiene una base fundamental de lo que podríamos llamar de personas y se dedica a dar servicio dentro de la organización. A proporcionar todos aquellos medios que son necesarios para que el hospital continúe funcionando aunque aparentemente no se perciba. Entonces, funcionamos con un presupuesto cerrado anual, construido en base al presupuesto anterior más las pertinentes modificaciones anuales con una diferenciación clara entre lo que podría ser el gasto corriente y el gasto por mano de obra, en donde el impacto de la gestión es menor, por la propia estructura de personal del centro, y con unos objetivos concretos a corto, medio y largo plazo.

Los que de alguna manera se va dando razón de

Director de una división.

Proporcionar aquellos medios para que el hospital continúe funcionando aunque no se perciba aparentemente.

Objetivos concretos a corto, medio y largo plazo.

ellos dependiendo de su magnitud y digamos del plazo de ejecución de los mismos.

¿Qué funciones tiene dentro de la organización?

El director de servicios generales en cada hospital es diferente. Aquí o sea, normalmente no es, así como el director de una empresa convencional se sabe muy bien sus funciones o el director de enfermería o directora. Servicios generales depende mucho de la propia organización: en mi caso es todo el tema de hotelería, restauración, seguridad, parte de compras, unos temas de obras, nuevos proyectos y lo que podríamos llamar todo de temas colaterales. Desde organizar una merienda para lo que sea o el día de la fiesta de reyes. Por poner un ejemplo.

En mi caso llevo hostelería, restauración, seguridad, parte de compras, unos temas de obras, nuevos proyectos y temas colaterales.

¿Todas estas producciones se ejercen con personal interno?

Sí. Básicamente es personal interno. O sea, en la parte de restauración en este momento tenemos ciento veintiocho personas, en la parte de celadores tengo ciento ocho más el turno de noche.

Básicamente es personal interno excepto el tema de seguridad que es una empresa contratada, empresa de limpieza es otra y

algunos temas muy concretos y muy puntuales en mantenimiento de cosas concretas, eso es subcontratado. Lo demás es nuestro.

La lencería, todo eso es nuestro. Cesarias, hasta el fotógrafo es interno, depende de esta división.

¿De cuántas personas estamos hablando?

De unas cuatrocientas. Me cuesta decirlo porque las tengo compartimentadas por áreas, y así en pelotón no acostumbro a contabilizarlas.

Tengo a mi cargo unas 400 personas.

¿Cuántas horas dedica a la semana?

Las menos que puedo. Cuanto menos mejor. Normalmente llego hacia las ocho y media y todo recto hasta la hora de comer, sin paraditas ni nada ni desayunos, ni cafés ni nada de nada, como y después todo recto y me voy lo antes posible, a las seis a ser posible.

Cuantas menos mejor. (horario)

(sin paraditas)

Me voy lo antes posible.

¿De qué depende el rendimiento de su equipo?

Es que depende del tipo de tema. Hay temas que se despachan, cuando son temas de decisión propia conmigo misma se toma la decisión o se comentan en su caso con gerencia por donde van a ir los tiros.

Tomada la decisión.

Una vez está tomada la decisión y solo queda

Línea ejecutiva.

la línea ejecutiva solamente, entonces, es con cada una de las personas responsables de las diferentes áreas de la división. Hay un jefe de hotelería, hay jefes de celadores, responsables de la lencería, están los encargados completos de las empresas de seguridad, de limpieza, el tema de residuos también lo lleva una persona. O sea, diferentes niveles. Y no sólo eso, sino que dentro de un nivel, depende de la profundidad de tema.

Cuando lo que se pretende es arrancar un tema concreto, no solo despacho con la persona que sea inmediato o inferior mío, sino que procuro contrastar opiniones y ver, palpar un poco el pulso del tema con personal de uno o dos grados inferiores.

Se trata de ir penetrando. Esto es en temas que tienen que arrancar. O en cosas que realmente van a cambiar un poco para de alguna manera de tomar bien el pulso, no solo lo que parece desde el despacho o desde el despacho contiguo.

¿Ellos son funcionarios?

La mayoría. La inmensa mayoría.

¿Tiene problemas en ese sentido?

Aquí hay una implantación sindical realmente

Arrancar un tema.

Procuro contrastar opiniones, palpar el pulso con el personal.

Se trata de ir penetrando.

Implantación sindical dura y fuerte.

dura y fuerte con un sindicato mayoritario que sería CC.OO. de la facción dura, después tenemos la UGT, pero sobre todo un sindicato que es CGT. Entonces, el tema sindical tiene una implantación real importante, además, utilizan los atributos públicos como plataforma para conseguir logros que de aquí puedan trasplantarse a la empresa privada o a otros elementos de empresa pública. Pero bueno, a ver, el diálogo con la parte social, hay que procurar que sea edificante y además es que entiendo que hay que avanzar. Sino todavía estaríamos en la edad media con el feudalismo, un señor en el castillo y los demás abajo. Y como yo sería de los de abajo!

¿Cuánto tiempo lleva en este proyecto?

Desde marzo del 92.

¿El rendimiento de su equipo ¿de qué cree que depende?

Por un lado el rendimiento de un equipo así a secas tendría varios componentes, por un lado está su preparación, su componente de formación, después hay otro componente que es el de la motivación del equipo como conjunto y del individuo del equipo que no es la misma muchas veces o sí puede ser, puede haber un equipo como equipo motivado y que cuando cada

El diálogo con la parte social hay que procurar que sea edificante.

Variables que regulan el rendimiento: preparación, formación y motivación.

individuo coge su tarea pierde ese impulso interior. Y eso me ha pasado. Me extrañó al principio pero ahora veo que no, que puede pasar.

Sobre todo en una organización como esta que cuando se siente arropado por el conjunto se sienten más motivados, y cuando está delante de su tarea para llegar a eso se siente como mas retraído.

A veces lo achaco a la falta de costumbre de trabajar así.

Entonces ya digo, por un lado está la formación por otro la motivación y por otro lado esta el tema muy ligado a la motivación que es que el objetivo sea claro que la gente lo entienda y lo vea posible. Entonces, con todo este coctel yo creo que llegamos a funcionar bien.

Que el objetivo sea claro.

"coctel"

¿Cómo complementa el rol de directiva, el rol madre, el rol esposa?

Fatal. Hago lo que puedo.

¿Está casada?

Con un ingeniero.

¿Pero no tiene hijos?

Sí. Un niño de nueve meses. Ahora diez. Un niño de diez meses. Ni bien ni mal. En el entorno el niño tiene que estar con otra

Me interesa acabar aquí lo antes posible.

persona mientras estoy aquí, pero ya te digo, a mí lo que me interesa es acabar aquí lo antes posible. Me gusta mi trabajo, estoy muy contenta, muy bien, y motivada pero yo no sólo soy el trabajo, o sea, mi vida no sólo es esto, esto es una parte más de mi vida. Lo que pasa que es difícil de entender a veces.

Yo vengo contenta cada día sino sería un martirio horroroso pero me voy más contenta. Y además pienso que tiene que ser así. Pero ya digo, esto es una cosa muy particular. No todo el mundo lo comparte.

¿Qué es lo más importante de su trabajo?

Es difícil de definir. Yo te diría que lo que hago realmente me gusta. Quizás en este momento un factor a parte de la formación que es básico, la formación que uno conlleva para poder ejercer. Otro tema realmente importante es la capacidad de relacionarse, entendida como escuchar, entender y responder. Dicho así parece fácil y obvio, pero muchas veces no lo es tanto.

Ahora mismo, unos me han llamado por teléfono, y otro ha venido, son gente completamente diferente, con problemas, con cuestiones, entonces, entender lo que te están diciendo, escuchar lo que te dicen y lo que te quieren

Mi vida no sólo es esto, esto es sólo una parte de mi vida.

Yo vengo contenta y me voy más contenta.

Capacidad de relacionarse.

Entender lo que te están diciendo, escuchar lo que te dicen y lo que te quieren decir y ser capaz de reaccionar ante eso.

decir, y ser capaz de reaccionar ante eso. Aparte es importante como en todo, tener capacidad de anticipación, tener capacidad de organización, y de ejecución sino no llegaríamos a ningún sitio.

Es que son una serie de cosas para poder estar en un puesto hay que ejercer.

Pero ya te digo, en una división con tantas personas como es la mía, el tema de la capacidad de relación y la capacidad de negociación se vuelven un factor mucho más importante que en otros trabajos en los que uno es más ejecutor o más analista o más técnico o más staff.

Capacidad de relación y de negociación.

¿Cómo definiría su trabajo?

Y el trabajo básicamente mío, es el de la organización en sí. O sea, si tuviera que definirlo, es la organización. Y ¿qué es la organización? el hacer que las cosas estén en su sitio y así en las cosas pueden ser cosas físicas, personas, que la idea llegue en su momento, el acuerdo en su clímax, organizar todo el grupo humano, el tema físico, la logística en sí es la organización básicamente.

Mi trabajo es la organización, hacer que las cosas estén en su sitio.

¿Qué trayectoria ha seguido?

Yo estudié farmacia. Después hice una tesina y

después entré a trabajar en unos Laboratorios Municipales como analista microbiológico de alimentos. Después vi que el tema técnico puramente no era por decirlo de alguna manera no era el trabajo de mi vida, sino que quería algo que fuera más participativo, más activo donde de alguna manera la creatividad estuviera más metida, la capacidad de iniciativa. Entonces, pedí el ingreso estudié el IESE, el máster, a mitad del máster me casé, y después del IESE empecé a trabajar en una empresa de restauración colectiva, y de la empresa de restauración colectiva a aquí.

¿Ha tenido algún mentor?

No. Al contrario, la selección de aquí fue de tres vueltas, en la última solo quedamos una servidora y siete señores y además yo la más joven. Pensé: mal. Pero ya ves.

¿Qué tipo de obstáculos ha encontrado?

En el momento de la colocación el ser mujer no es un plus sino un minus. Un menos yo creo que considerable porque, cualquier contratador estará pensando si harás baja maternal, si estarás más pendiente de estar en tu casa que aquí, si ...

Y de alguna manera esto te obliga a demostrar de alguna manera continuada de lo que eres

El trabajo técnico no era el trabajo de mi vida.

Quería algo más participativo, con más creatividad.

No he tenido ningún mentor.

El ser mujer no es un plus sino un minus.

Te obliga a demostrar de alguna manera continuada de lo que eres capaz.

capaz. Pero tampoco lo encuentro como una cosa ... , es una cosa que está así, hay que intentar que no sea así, pero tampoco no es una cosa horrenda, ni horrorosa porque entiendo que todo el mundo hay que juzgarle por lo que pueda demostrar. No por lo que escriba en un papel ni por lo que pueda decir un tercero, me refiero a lo del mentor, no, uno es lo que pueda hacer.

Entonces, el ser mujer no me ha perjudicado. Mientras eres estudiante entiendo que el que mas éxito tiene es el que tiene la cabeza mejor colocada, el ámbito de estudio mejor y que es capaz de alguna manera de dar mejores resultados. Eso tiene mejor resultado, y en ese momento, el profesor que evalúa no piensa si lleva falda o pantalón.

Después en el mundo profesional es cuando te empiezas a encontrar con la problemática, pero sobre todo quizás en el momento de la contratación y después en el momento de trabajar yo creo que es una cosa muy personal. Que cada uno tiene que establecer sus límites. Es que aunque sea un hombre también los tienes que establecer.

Hay gente que su teoría de trabajo es llegar prontísimo y estar horas, calientan la silla y

El ser mujer no me ha perjudicado.

El profesor que evalúa no piensa si llevas falda o pantalón.

La problemática radica más en la contratación.

Llegar prontísimo, calentar la silla, estar horas pero sin productividad alta.

quizás su productividad no es muy alta pero están. Entonces, yo no sé si es porque soy mujer o porque soy así, encuentro que es una pena estar así. A mí cuando alguien me comenta que a las nueve de la noche, está trabajando, yo no pienso: que persona más lista; pienso: pobrecillo o está llegando al límite de su capacidad, con lo cual peligro para el jefe y para él o es que no ha hecho nada y lo tiene que hacer a última hora, o tiene aversión al volver a casa, que esa es otra.

Entonces, lo que me interesa más es que sea productivo.

¿Tiene la sensación de doble presencia?

Claro que existe. Existe el pensar aquí y allí. Pero no como una cosa ni traumática ni más dificultosa. Es como, haber, yo puedo pensar en esta lloviendo que pasará con la ventana que he dejado abierta o puedo pensar está lloviendo fíjate el coche que lo había limpiado. No sé como decirte, no por ser mujer ni nada por el estilo.

En cuanto a mi marido también le pasa. El lava el coche y me dice: "vaya, he lavado el coche y esta lloviendo".

Pero no más que yo entienda que sea una cosa perturbadora. La entiendo más como, yo no sólo

Lo que me interesa más es que el empleado sea productivo.

No es algo traumático, ni dificultoso.

No afecta por ser mujer, a mi marido también le pasa.

soy trabajo o no solo estoy en casa.

Esto es como cuando vuelves de vacaciones y los primeros días aún piensas: "que bien, cuando estaba en vacaciones", pero no estás perturbado. "Fíjate que con los días bonitos que hacían y estoy aquí..." Pero no estas perturbado por eso, hombre, te gustaría estar más allí, pero no es...

Aquí, si piensas, que debe estar pasando, en el momento que si que existe una ruptura, es cuando hay un problema que hace que el engranaje normal de cada día se rompa. Entonces, si que hay una ruptura.

O el niño con fiebre, o la cañería que ha petado por catorce lados. Entonces, si el niño con fiebre, he quedado con mi marido que me encargo yo, entonces es mío, pero si el niño es suyo, es suyo; pienso tiene fiebre pero es él el que tiene el elemento de ruptura. Quizás es que somos un poco especiales. Lo reconozco porque en general siempre le toca a la madre. Pero tampoco interpreto que una persona es cuando está en un puesto concreto ya sea en casa o aquí, es sólo eso.

Cuando estudias en una aula y el profesor te está pegando una paliza y en este momento piensas: "¿Qué haré el sábado?"

En el momento que si que existe una ruptura, es cuando hay un problema que hace que el engranaje normal de cada día se rompa. Entonces, si que hay una ruptura.

En general siempre le toca a la madre.

¿Cree que ha llegado a lo máximo?

No, porque yo quiero ser feliz.

Objetivamente por el tema de potenciales y tal pienso que no, pero es que si te soy franca tampoco me he hecho una composición, sería hasta donde estoy, donde quiero llegar en plan escalón ...

Yo lo que quiero cada día es el tópico tan tonto de decir quiero ser feliz, y en ese momento, esto que hago me hace feliz, mi edad, tiempo para compaginar en casa, tampoco querría por ejemplo subir a cualquier precio o llegar a no sé donde por cualquier precio, no. Y como tengo la teoría de que todo lo que tenemos lo hemos pagado, pues, ...

Yo quiero ser feliz.

Tiempo para compaginar en casa.

¿Le haría feliz el viajar continuamente?

No. No me haría nada feliz.

Me haría terriblemente desgraciada, porque, el estar en casa no es el hecho físico sólo de estar que en sí ya es duro, es el perderte otro mundo externo que existe y que si a veces puedes llenar con valores regulares. O sea, ir al gimnasio, pero no te ayuda muchas veces al menos a mí, a potenciar lo que llevas dentro. El dar veinte flexiones más...

Me haría terriblemente desgraciada viajar.

¿En la puerta dice director?

Es que yo no distingo. No me importa lo más

mínimo. A mí me preguntan el cargo y soy director de Servicios Generales que es lo que pone el organigrama, ni me molesto en traducir. Directora, no, director y ya está. Me da igual. Lo pone el organigrama, pues así es como va.

¿Qué atributos más notables cree que se necesitan hoy día para ser un buen directivo?

A parte de la formación, que yo insisto mucho pero es que es un elemento realmente básico, yo entiendo que el directivo tiene que tener la capacidad de relacionarse con la gente, de escuchar de crear su propia red de información, tiene que tener capacidad de organización y de anticipación y análisis. Porque de hecho, su función es la que podríamos decir tirar del carro. ¿Qué es eso? Pensar en visión estratégica del negocio, de un tema, cuál va a ser el futuro, qué vamos a necesitar para llegar a ese futuro, ser capaz de pasarlo en un proyecto concreto, proyectito, proyectazo, lo que sea, pequeños, grandes, lo que sea, ser capaz de transmitirlo, de involucrar a la gente y de recoger al mismo tiempo todas aquellas cosas que puedan influir o no, con lo cual si no está bien formado, si no tiene capacidad de

La formación es un elemento realmente básico.

Capacidad de relacionarse con la gente.

Su función es la de tirar del carro.

Visión estratégica del negocio.

Capaz de plasmarlo en un proyecto

relación, de análisis, y ser capaz de mezclar todo esto con una dosis de buen humor, porque si no mal, pues, no prospera.

Ya sé que esto es muy ambiguo lo que estoy diciendo y que parece un cóctel un poco extraño, además es una visión un poco enfocada al área donde yo trabajo, naturalmente.

Porque en personas donde el área en que trabajan tienen menor comunicación con la organización, seguro que nos recalcan tanto el tema de la relación, mientras que yo al tener una organización grande a la que hay que comunicar, es un tema que hay que cuidar mucho. Comunicar no es sólo decir, es decir, emitir, recibir, interpretar.

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

Hay diferencias estructurales porque los hombres no son iguales que las mujeres y las mujeres no son iguales que los hombres. Ahora diferencias importantes asociadas al género que marquen yo entiendo que no. Hay más diferencias de carácter de persona a persona que no de género en sí.

Ahora, que los hombres y las mujeres tenemos una visión diferente, sí. Una propiciada por el mismo físico, y la manera de pensar y las

transmitirlo, involucrar a la gente, capacidad de relación, de análisis, y mezclar todo ello con una dosis de buen humor.

Menor comunicación con la organización.

Comunicar no es solo decir, es también emitir, recibir e interpretar.

Diferencias estructurales.

estructuras cerebrales diferentes, y otras, condicionadas por la educación y el entorno. Pero no son ni tan profundas ni tan graves que puedan llamarse importantes. Son muchas más profundas y graves las del individuo.

¿Cree que ha habido una irrupción de la mujer en el mundo de la dirección?

Ojalá. Porque yo no constato. Constato que la mujer estudia más, que la mujer no tiene los tabúes mentales que antes tenía, pero aún por un lado constato que carreras técnicas por ejemplo que dan lugar a espacios más de dirección aún no son un ámbito común de mujer. Son mas carreras humanísticas, de servicios, sociales, que acaban de una manera con menos presión en la dirección mas en cargo intermedio. Y por otro lado yo en las reuniones en las que normalmente estoy, con compañeros de otras áreas, prácticamente soy minoría. Minoría quiere decir aquí estoy yo. Entonces, ojalá, ya me gustaría. Y además entiendo que en el momento que esto ocurra, cambiaran muchas cosas en la sociedad.

¿Cómo lo ve?

El cómo lo ves puedo responder dos cosas. Una es la de hoy de manera positiva, y además que tiene tanto que aportar como otro, porque

No entiendo que existan diferencias entre sexos ente directivos.

Manera de pensar y las estructuras mentales diferentes pero no son importantes.

No constato irrupción en la empresa por parte de la mujer en la dirección. Carreras humanísticas.

En el momento que esto ocurriera cambiarían muchas cosas.

ya te digo, no hago diferencia con la persona. Pero también lo veo dificultoso según que área, porque hay resistencias que hay que vencer y incluso en tu vida privada tienes que ser capaz de encontrar una persona que comprenda esto. Y no toda la generación comprende.

No todo los hombres están dispuestos a tener alguien que este en un puesto directivo con lo ello comporta. De horarios, de remuneración, de dedicación, porque al mismo tiempo a ellos les exige, mayoritariamente por su ego, su manera de pensar un tipo de cosas. Yo, conozco matrimonios donde ella trabaja y él también a un mismo nivel. Donde ella sea lo que el mundo entiende como mas triunfadora mas directiva y el mucho menos, hay tensión. A que se debe. Es difícil encontrar a alguien que acepte eso. Que te acepte independientemente de él.

Entonces como lo veo. Difícil. O sea, veo difícil que la mujer acabe llenando esos huecos. Hay poco trabajo, los hombres para que haya un hueco para una mujer también a lo mejor no hay hueco para un hombre. Y eso no es tan fácil de aceptar.

Y la pareja tiene, te lo digo yo, no aciertas ni una. Pues hay que aceptarlo y ver los

Hay resistencia que hay que vencer incluso en la vida privada.

No toda la generación lo comprende.

A ellos se les exige por su ego.

Hay poco trabajo para que haya un hueco para la mujer.

equilibrios que se puede hacer.

La pareja lo tiene que aceptar. Tiene que acabarse aquello "yo las hago en julio porque yo te lo digo y tú también".

Pero no es sólo eso, es que en casa se adapta otro tipo de rol.

Estas posturas se van desterrando.

¿Cree que existe un liderazgo femenino?

Más que liderazgo femenino, la manera de ser una mujer en algunas cosas es diferente. Es más en algunos temas es más altruista en otros es más asociativa y más comunicativa muchas veces.

Entonces, la manera de actuar se desprende de eso. Pero es que básicamente, yo insisto en lo que es cada uno.

Es que puedes encontrar hombres que son absolutamente líderes y vas detrás de ellos, y también puedes encontrar mujeres así.

Pero lo veo más como un dato de la personalidad, lo que ocurre muchas veces es que como hay menos mujeres en puestos clave, parece que haya menos. Pero si lo contáramos en tanto por ciento, yo creo y estoy convencida que sería lo mismo.

Por número de personas, por ejemplo directivos, de tal sector, líderes de no sé

La pareja lo tiene que aceptar, tiene que acabarse aquello de que "en julio las hago yo".

La mujer es diferente en algunas cosas es más altruista.

Puedes encontrar a hombres que son absolutamente líderes y también mujeres.

Porcentualmente estaremos a la par.

que, y directivas de otro sector líderes daría muy parejo.

Lo que sí que te digo es que la mujer que llega a un puesto directivo es una mujer muy luchadora, porque ha tenido que pasar muchos obstáculos, desde pequeña.

¿Por qué es muy luchadora?

Bien. Porque es muy luchadora porque desde el principio, ha tenido que ir pasando una serie de etapas. Las primeras etapas es lo que ha visto en su casa, que aunque no lo hayan dicho lo ha visto. La segunda es cuando eliges tu futuro profesional en el que si os fijáis la distribución masculino femenino en las diferentes carreras no ha sido nunca aleatoria. Y eso es un factor muy importante a tener en cuenta.

Después ha tenido que luchar para estar en una empresa en que aunque ella no vea esa diferencia, los demás tampoco la vieran. No pensarán vaya es una mujer, la vamos a poner en un ladito, será una secretaria. No.

Después en un mundo en igualdad, ha tenido que demostrar igualdad. Ha tenido que pasar una serie de barreras.

Muchas gracias por la colaboración.

La mujer que llega a un puesto directivo es muy luchadora porque ha tenido que pasar muchos obstáculos de pequeña.

ENTREVISTA 15

¿Cómo situaría a su organización?

Bueno, supón una compañía americana, química, y esta situada, a nivel de las químicas, entre la primera y la tercera de España, y a nivel de empresa global suele estar entre las ocho primeras del mundo.

Compañía americana de entre las ocho primeras del mundo.

¿Cómo se definiría dentro de la organización?

Afortunadamente, creo que tengo un rol bien considerado en toda la organización, y en los cambios que ha habido durante los últimos cuatro años, porque ha sufrido cambios culturales bastante importantes; me definiría sin pudor como una persona que ha sido clave en todos estos cambios.

Tengo un rol bien considerado.

Soy una persona clave en los cambios que ha habido.

Como multinacional, ¿tienen aquí una estructura convencional centralizada?

En España, solamente estamos en Barcelona como central comercial y de marketing, y en Asturias tenemos fábrica que ha empezado realmente a funcionar y a sacar producto hace dos años.

¿Que funciones estratégicas tiene en la estructura?

Mira, te explico. De lo que es Barcelona,

es una multinacional química pero esta totalmente diversificada en negocios autónomos entre si. Entonces, por ponerte ejemplos, tratamos con productos tan diversos como la lycra que es un producto de PPP, hasta la pintura de automóviles, o esto que es nuestro que se llama *coryan*. Tenemos también, plásticos para ingeniería. Como ves, son negocios que entre si realmente, no tienen nada que ver.

Empresa
diversificada en
varios negocios
autónomos.

Tenemos gasolina, tenemos artes gráficas totalmente diversificadas.

Entonces, todos estos negocios tienen línea directa fuera de España. El jefe de aquí reporta directamente a un jefe de Estados Unidos, o en Ginebra que hay otra central.

Y solamente tenemos en común dentro del país Recursos Humanos, Finanzas y la Dirección General.

Una dirección general que no es ejecutiva sino operativa. Es decir, este director general no tiene un poder directo sobre el jefe de este negocio. Sino que es un poder realmente indirecto, es una organización matricial totalmente. Por ponerlo claro, si el jefe de *coryan* de Estados Unidos dice blanco, y este director general dice negro es blanco.

Es una
organización
matricial.

Entonces, en Recursos Humanos y concretamente me preguntabas mi función, pues, somos responsables de todo el tema de desarrollo, organización y contratación para todo lo que es PPP en España.

¿De cuantas personas estamos hablando?

En total en España somos 500 personas, o sea, 500 empleados.

¿Tiene algún tipo estrategia para optimizar el rendimiento de su equipo?

No. Te explico. El PPP dentro de este cambio cultural lo que se ha hecho ha sido dejar una estructura totalmente plana, con equipos de gestión bastante autónomos. Entonces, por ejemplo, hay una persona que los representa. Pero para que entiendas un poco, por ejemplo. Hay una área vital aquí, se trata de la seguridad, en PPP la seguridad es número uno como valor cultural. Por ejemplo, un empleado o un vendedor nuestro puede no vender en un año, y como mucho no tendrá incremento de sueldo, pero si tiene un accidente que se podía haber evitado se va a la calle. Así de frío. Entonces, por ejemplo, en el tema de seguridad, podíamos llamar área de seguridad, y hay veinte personas que trabajan en el tema de seguridad. Pero, lo más estructurado, o

RR.HH. somos responsables de Desarrollo, Organización y Contratación.

Cambio cultural.

Hemos dejado una estructura totalmente plana.

Área vital.

La seguridad es el primer valor cultural.

sea, no es un poder directo, yo no tengo poder, esas personas no reportan a mi nada directamente sino que lo intentamos hacer todo con equipos de gestión autónomos.

Equipos de gestión autónomos.

¿Cuántas personas forman estos equipos autónomos?

De seguridad serían estas veinte personas y de recursos humanos para temas concretos se montan grupos de empleados para trabajar, unos diez. Entonces, poder directo ahora mismo solamente tengo unos ciento sesenta.

Muchos deben ser hombres, ¿qué tal les sienta que les dirija una mujer que podría ser su hija?

La verdad, es que es bastante duro para ellos, pero bueno, todavía no están muy afectados, la gente esta bastante mentalizada y lo acepta muy bien, entonces, más que nada es un liderazgo de ir haciendo con el ejemplo mas que otra cosa.

La gente esta bastante mentalizada.

¿Cuántas horas dedica al trabajo?

La verdad es que no..., cuantificarlo no lo se, es muy difícil, porque aparte de las que hago... te diría efectivas de trabajo pueden ser cincuenta pero, no sé, luego continuamente estarás pensando cosas, escribiéndolas y trayéndolas aquí.

¿De qué depende el rendimiento de su equipo?

¿De qué depende?, sobre todo de... pienso de la capacidad que tu tengas para motivar a estas personas.

Capacidad de motivar.

¿Qué es lo mas importante de su trabajo?

Lo más importante, es ver que la gente consiga cosas, o sea, ver como otros consiguen resultados estando yo detrás.

Lo más importante es que la gente consiga cosas estando yo detrás.

Pero viendo que los resultados se consiguen.

Usted es madre, ¿como complementa el rol de madre con el de directiva, esposa, etc.?

No. Para mí el fin de semana es sagrado. Y tampoco me lo planteo como compaginarlo. O sea, para mí, cuando estoy en casa estoy en casa y cuando estoy aquí estoy aquí. Lo que si intento es separarlo bastante.

El fin de semana es sagrado.

¿Pero a veces esto es imposible, por ejemplo si tiene al niño con fiebre...o no ha pasado nunca?

No, claro, bueno si que ha pasado ... ¿cómo reaccionaria?. Lógicamente me voy corriendo con el niño. Ahora, eso no quiere decir que le quite horas. O sea, si tengo un trabajo que hacer, ya sacaré tiempo de donde sea, pero, desde luego si hay un problema en casa, voy a acudir.

De momento las veces que me ha ocurrido no me a causado tampoco un gran estrago, hasta ahora afortunadamente no. Y pienso que si fuera un hombre y tenga que hacer lo mismo, lo haría. O sea, yo por ejemplo, veo que mi marido pues esta igual de preocupado que yo si tiene cuarenta de fiebre, llama las mismas veces que yo.

Pero sucede que a veces tiene invitados y les quiere atender personalmente ;cómo lo compagina?

La verdad es que no me preocupa mucho. Afortunadamente en mi escala de valores, por ejemplo ese tipo de cosas es que no me importan. O sea, si tengo invitados, primero, mi marido y yo, no es que colabore o sea, quizás tenga una suerte o ventaja respecto a mucha gente, no es que colabore conmigo, es que lo que hay nos lo repartimos como podemos, pero tampoco con un reparto de tareas, o sea, los dos sabemos lo que hay y lo que hay que hacer.

Entonces no tengo ese problema. Por ejemplo, el tema de los invitados, la verdad es que el cocina mucho mejor que yo y le gusta mas cocinar, entonces, normalmente si hay invitados se que se va a ocupar él.

Pero quizás pueda ser un problema, lo de la

[mi marido] No es que colabore o sea, quizás tenga una suerte o ventaja respecto a mucha gente, no es que colabore conmigo, es que lo que hay nos lo repartimos como podemos.

Los dos sabemos lo que hay y lo que hay que hacer.

ropa tendida, seguro que a él ni se le pasa por la imaginación pero a mi se me pasa pero pienso, bueno, pues ya la secaré en la secadora cuando llegue.

Quizás, antes de tener el niño sobre todo si me preocupaba mucho de estas cosas, y le dedicaba muchas mas horas, y, creo que me he hecho un poco de lavado de mente y he pasado ciertas cosas a segundo plano que han dejado de ser importantes para mi.

Y lo que si me ha ayudado muchísimo y entiendo que para otras compañeras con la misma situación, puede ser un estrés añadido, es que no estés con una persona no que colabore sino que comparta este tipo de cosas.

¿Qué trayectoria ha seguido hasta llegar a este cargo que ocupa?

Yo soy de Zaragoza, vine aquí a hacer psicología industrial, acabe en el año ochenta y siete, que creo que fue la primera promoción de la autónoma de Psicología Industrial, y después iba haciendo cosas, hice un postgrado de Recursos Humanos. Estuve un tiempo fuera, estuve seis meses en Estados Unidos haciendo cosas de dirección de empresas y, he ido haciendo cursos.

Me he hecho un lavado de mente y he pasado ciertas cosas a un segundo plano.

Hice un postgrado de Recursos Humanos.
Estuve seis meses en Estados Unidos.

¿Empezó con Recursos Humanos

directamente?

No. La verdad es que empecé en algo totalmente distinto. El primer trabajo fue en el Parlamento Europeo en Bruselas, como asistente de un Diputado, porque sabía Francés, nada más. Era cuando España había entrado, me presente a las oposiciones y las gané. Estaba todavía estudiando, y estuve dos años trabajando. Después me enteré de que en PPP en Barcelona querían realmente a una persona, me interesaba el tema de los Recursos Humanos, no me interesaba la empresa pública. Vi que el tema ... el tema público no me gustaba, y hubo una oportunidad aquí y entré, entre como técnico de selección en un principio.

Empecé con algo totalmente distinto.

Entré como técnico de selección.

¿Tuvo algún mentor?

Hubo una persona, mi primer jefe que me ayudó muchísimo, me apoyó a nivel de darme toda la formación que necesitaba; me dio carta abierta, cursos, información, libros, todo. Entonces, me ayudó muchísimo. Me explicó como funcionaba muy bien la empresa, me permitió viajar a puntos claves de la empresa para conocer realmente como se tomaban las decisiones, y para adquirir un poco el *feeling*. Y la verdad que eso fue lo básico.

Mi primer jefe me ayudó muchísimo.

Viajé a puntos clave de la empresa. Esto fue lo básico.

¿Qué obstáculos se has encontrado cómo mujer?

Es que obstáculos como mujer no he tenido. Es que además este tema lo hemos hablado porque ahora hemos empezado un programa de *diversity* dentro de PPP. Un programa de diversidad. Es muy americano. Pero precisamente por eso es porque se han dado cuenta de que hay muy pocas mujeres directivas o sea, no en España, sino, aquí en PPP ser una mujer directiva es estar en Ginebra, Londres ... Y hablando de este tema, la verdad es que yo no me he encontrado obstáculos por ser mujer, me he encontrado con obstáculos culturales de la empresa, pero que un hombre se los hubiera encontrado exactamente igual. Propios de como funciona la empresa. Pero te digo sinceramente que obstáculos no he encontrado.

No he tenido obstáculos por ser mujer.

Hay pocas mujeres en la organización.

Me he encontrado obstáculos culturales de la empresa.

¿Cree que ha llegado a lo máximo?

No. No he llegado y además, del tema que comentamos de los obstáculos, también porque no he querido llegar, o sea, no es que no me hayan dado oportunidades, pero, por ejemplo dentro de la cultura esta, lo que te explica es que puedes llegar a lo máximo, pero llegar más alto a significado en ocasiones tener que

trasladarte a vivir fuera en otro país, a Estados Unidos, donde sea. Y puesto en una balanza no me ha compensado.

No he llegado a lo máximo, pero no porque la empresa me haya puesto obstáculos, sino, porque yo he dicho: prefiero otras cosas.

Mientras esperaba he hojeado una revista de la empresa y realmente he visto bastantes mujeres repartidas por el mundo, sobretodo americanas.

Las americanas sí. El resto de Europa no. Pienso que en eso no hay tanta diferencia. Con las americanas si que veo una diferencia muy grande. Pero, no lo veo como una evolución sinceramente. O sea, tampoco es que me den envidia. Porque nosotros aquí hemos tenido casos al contrario, de hombres. Es lo que te he explicado de los obstáculos. En PPP como en muchas empresas americanas si no sales fuera a vivir a otro país, tres años aquí, tres años allá, ... mal. Entonces, no es que tenga ese problema por ser mujer, es que hay hombres, que también han dicho: no me apetece; pues porque mi mujer o mi pareja es abogado en telefónica y estamos viviendo muy bien. Y tenemos dos sueldos fantásticos y una casa en Sitges. No me compliques la vida ahora

No he llegado al máximo por que no he querido, no porque la empresa me haya puesto obstáculos.

En las empresas americanas si no sales a vivir fuera unos años, lo tienes mal.

mandándome con la maleta ... y también han decidido quedarse. Entonces, lo que tu me comentabas con las americanas sobre todo. Lo veo como una popularidad. O sea, en este caso es el marido de la pareja que coge la maleta y se viene con ella, pero ya esta.

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

Hombre, me lo he planteado en mis momentos de enfado absoluto. De cuando llevas tres noches sin dormir y dices se acabó, pero, la verdad es que no lo pienso....

¿Qué atributos más notables cree que se necesitan hoy día para ser un o una buen/a directivo/a?

Ser un buen líder. Ser alguien capaz de llevar gente, de no perder la cabeza. Ser capaz de motivar a las personas. Para mí es lo clave. Hacer que la gente se sienta a gusto trabajando.

Ser un buen líder.

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

Sí. Creo que hay diferencias en como consiguen los resultados un jefe hombre y como consigue los resultados una jefe mujer.

Por ejemplo, una mujer pienso que le es mucho mas fácil el tema de las relaciones interper-

Ser capaz de motivar a las personas. Creo que hay diferencia entre las mujeres y los hombres jefe.

sonales. Entonces, va a intentar conseguir todo más por un tu ganas yo gano que no por un ganar, uno gana y otro pierde. Un hombre lo veo más directo, en la forma de conseguir los objetivos, y quizás no le de tanta importancia al tema de las relaciones interpersonales, entonces, lo que me he encontrado muchas veces en los jefes hombres, es que, le da igual si tu ganas y yo pierda.

Independientemente de que los demás tengan también parte del pastel o no. Y creo que una mujer intenta que todos ayuden algo.

¿Cree que delimita eficazmente el tiempo dedicado al trabajo y el que no lo es?

Hombre, si que me acuerdo muchas veces de cosas, pero, si me acuerdo que me he dejado algo sin hacer, pues, cuando ya todo el mundo está durmiendo voy y lo hago.

Si pero tampoco creo que eso sea distinto a un hombre. Mi marido esta en la ducha y dice: "me he olvidado no se qué", y sale corriendo a hacerlo.

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

Hombre, lo valoro muy positivamente porque pienso que los puntos de vista distintos o las maneras distintas de conseguir las cosas son

La mujer tiene mejores relaciones interpersonales.

Esquema: yo gano/tu ganas es sinónimo de mujer, en cambio yo gano/tu me da igual es más masculino.

muy positivas, tanto por parte de la mujer como de otras capas de la sociedad que no han estado nunca representadas.

¿Cree que su presencia se estabilizará, que decrecerá, que progresará?

No, creo que iré progresando, y además, de una manera natural. Yo estoy muy en contra de las cuotas estas de que tienen que haber tantas mujeres. O sea, sé que hay empresas que se están poniendo cuotas de que el año 2000 tenemos que tener tres mujeres directivas. Estoy totalmente en contra, y además pienso que es perjudicial.

¿Cree que es una moda?

Exacto. Es maquillaje puramente. Y aparte creo que nos va a perjudicar. Porque el que fuerces a alguien a estar en un puesto directivo si no está preparado tanto si es hombre como mujer, luego va a ser una patata como directiva, pero igual que sería una patata como directiva, alguien que no está preparado, creo que es algo natural que no es una moda en el sentido de que pienso que va a seguir con el tiempo y que lógicamente si de las universidades salen el mismo número o incluso mayor de mujeres que de hombres, pues, simplemente por un hecho demográfico, pienso que naturalmente dentro de

La presencia de la mujer en la dirección irá progresando.

Estoy contra de las cuotas prefijadas en cuanto a la presencia de mujeres en la dirección.

Simplemente por un hecho demográfico habrá más mujeres directivas en el futuro
(Universidad)

un tiempo habrá tantas mujeres directivas como directivos.

¿Cree que existe un tipo de liderazgo femenino?

La verdad es que no lo sé. Creo que el liderazgo femenino yo lo definiría como lo que te he dicho. Para mí es una manera de conseguir las cosas intentando que todo el mundo salga ganando algo. Ese sería para mí el estilo de liderazgo femenino.

¿Cómo ve el futuro de la mujer directiva?

Yo creo que hay un futuro para la mujer directiva y que las puertas están ahí. O sea, que va a depender de que haya mujeres que quieran correr ese reto. Va a costar, pienso que va a costar. Y va a costar porque hoy por hoy los Consejos de Administración de las empresas hay diez hombres entre una mujer. Esto va a costar mucho.

El futuro de las mujeres directivas va a depender de ellas, de que quieran correr el riesgo.

¿Cree que están cambiando los valores de la feminidad y masculinidad?

Cada vez son menos marcados. Porque ese tema hace tres años concretamente, éramos un porcentaje mínimo. Pero es lo que te explicaba. Creo que cada vez más es un tema de valores, y que la gente joven, o sea, los

Cada vez los valores masculinos y femeninos son menos marcados.

hombres que van saliendo de la universidad no creo que tengan tanto los valores como los que tenían los que ahora tienen cincuenta años. Hay que llegar al poder por encima de todo, y voy a pisar a todos con tal de llegar arriba. Yo creo que la gente que sale ahora de la universidad, hay hombres que piensan así, y hay mujeres que piensan así. Y hay hombres que no, y mujeres que no. O sea, no esta tan marcado los roles. Si creo, en el sentido de los valores, que en las Corporaciones sobre todo americanas es más fácil que el las multinacionales europea o asiáticas americanas; aunque estén aquí, te encuentres que poco a poco hay oportunidades para mujeres que quieran seguir subiendo que en otro tipo de organizaciones.

Las corporaciones americanas están más adelantadas que las europea y asiáticas.

Muchas gracias por su colaboración.