



## sociedad

Merck compensará al 95% de los afectados del Vioxx



# Las ejecutivas tiran la toalla

El 30% de las directivas renuncian a su cargo al no poder conciliar trabajo y familia

M. ANTONIA SÁNCHEZ-VALLEJO  
MADRID

Mujeres, madres, profesionales: la trinidad de la *superwoman* entra en crisis a juzgar por el 30% de ejecutivas que llegan a renunciar a su cargo ante la imposibilidad de hacer compatibles trabajo y casa, profesión y crianza de los hijos. O, más sencillamente, horarios: el del *cole* y la reunión a última hora de la tarde. Es la situación que reflejan los datos del informe *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*, realizado por el IESE Business School, de la Universidad de Navarra. Si el 87% de las mujeres señala las cargas familiares como principal obstáculo en su trabajo, según la Encuesta de Población Activa (EPA), o, en 85 de cada 100 casos, son ellas quienes cuidan

de menores y mayores dependientes, el colectivo de profesionales no es una excepción.

La cultura de empresa no discrimina a las mujeres, sino a las madres, según la profesora Nuria Chinchilla, directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE. Cuando se trata de ocupar puestos directivos, el techo de cristal luce babero, chupete y biberón. La promoción de las mujeres es más fácil en las *pymes* —el 33% de las de nueva creación son además de titularidad femenina—, aunque implica casi siempre sensación de doble jornada y sería imposible sin el apoyo de las parejas, que también suelen ocupar cargos directivos. De ese 30% de eventuales *desertoras* de alto rango, “el 32% de ellas señalan estilos de dirección imposibles [reuniones a última hora, exceso de horas, etcétera]. Por eso

el 59% cambia de trabajo para conciliar, el 27% crea su propia empresa y el 12% de mujeres acaba optando por el autoempleo. El resto abandona. Todas ellas demandan una mejor organización del tiempo”, explica Chinchilla, coautora del informe.

La radiografía de la profesional conciliadora arroja los siguientes perfiles: el 31% saca a la familia adelante sola, el 30% experimenta la incomprensión de jefes y compañeros de trabajo cuando ejerce de madre [lleva al hijo al médico o falta al trabajo por cuestiones domésticas], y 22 de cada 100 confiesan tener en su compañero o marido “el principal lastre de su carrera”, enumera Chinchilla. Consuelo León, coautora del informe, sostiene que “son los directivos los que crean cultura de empresa; si ellos, y ellas, logran conciliar,

introducirán flexibilidad en la estructura. La cúspide de las empresas es el laboratorio donde

El 22% de directivas dice tener en su marido “el mayor lastre” de su carrera

“No se discrimina a la mujer, sino a la madre”, afirma Nuria Chinchilla

se prueba la receta de la conciliación”.

María Sánchez, de 40 años, era responsable del departamento financiero de una multinacio-

nal; hoy es *sólo* madre de cuatro hijos de 10 a 2 años. “Al mes y medio del primer parto ya me había reincorporado, a cambio de poder hacer medias jornadas sueltas según la necesidad. Con el segundo intenté hacer lo mismo, aunque sabía que mi jefe me estaba buscando un sustituto, pero con el tercero vi que era imposible conciliar. A mi superior le gustaba calentar la silla; no podía llegar al listón que imponía mi cargo, y me asfixiaba al intentarlo. Problemas escolares de mi hijo mayor me convencieron de que la familia era lo primero, lo irremplazable. Y dejé el trabajo”, relata.

Begoña Malagón tiene 40 años y es madre de tres hijos de 11, 5 y 2. “Era representante de cadenas hoteleras de lujo. Viajaba sin parar. Podía volver de República Dominicana un domin-



## cultura

**Mahoma se convierte en estrella musical**



## deportes

**El juego del Barça se atasca fuera de casa**



## pantallas

**Cómo piratear la Red para vigilar a sus hijos**



**La ejecutiva de marketing Begoña Malagón, con sus tres hijos, en su casa de Majadahonda (Madrid).** / BERNARDO PÉREZ

tras". El futuro, profesionalmente hablando, no la asusta: "Puedo reengancharme, porque la empresa es de mi marido; lo tengo mucho más fácil que otras".

La reincorporación es, precisamente, la parte más amarga de la historia para Amparo Mencía, periodista, de 43 años y madre de dos chicos de 13 y 8, en casa desde hace un lustro una vez constatada la incompatibilidad del maratón laboral y el familiar (era jefa de programación de un canal televisivo, con jornadas de quince horas). "Ya no puedes volver a ejercer, no puedes retomar la profesión porque pierdes oportunidades, músculo y contactos. Te *descapitalizas*, en suma. Ya eres de-

**Una de cada seis europeas desearía trabajar pero no lo hace por la familia**

**En EE UU hay grupos de mujeres que reivindican la vuelta al hogar**

masiado mayor, y además las empresas te ven con desconfianza, porque eres capaz de anteponer la familia a otros intereses. La empresa ya no te va a pedir que te quedes hasta las 10 de la noche, porque saben que puedes decir que no. Prefieren a un joven *mileurista*", sentencia. La, a su juicio, disparatada organización del trabajo no es un factor que ayude: "No hay jornadas compartidas, ni medias jornadas. No es lógico que en este país haya dos horas para comer y reuniones importantes a las 8 de la tarde. Para mí, como madre, quedarse hasta las tantas es innegociable, pero debería serlo también para los hombres. Los hombres tampoco pueden conciliar, y ellos también quieren disfrutar de sus hijos".

La existencia de casos como los de María, Begoña o Amparo no demuestra que la conciliación sea misión imposible, según Chinchilla. "Prefiero hablar de integrar en vez de conciliar, porque trabajo y familia no son contrarios. Las dificultades tienen que ver con cuestiones estructurales: las empresas siguen siendo pensadas por y para hombres, son rígidas, impermeables a la maternidad o la paternidad. El agente de cambio está siendo la madre; donde hay mujeres, hay más flexibilidad", señala. Mientras, "es cierto que algunas deciden tirar la toalla, y toneladas de talento femenino se desperdician. Pero no hay que censurar su decisión y menos considerarlas unas *marujas*: al contrario que en Alemania, donde a la madre que no se queda en el hogar se le llama despectivamente *madre cuervo*, todas deberíamos tener la oportunidad de hacerlo, porque el coste de la no conciliación permaneciendo en activo

también es muy alto: provoca rotación y existencia de profesionales *nómadas*, fuga de talentos, abstinencia real y emocional, desmotivación, etcétera".

Una de cada seis mujeres europeas entre los 15 y los 64 años desearía trabajar pero renuncia a ello debido a las cargas familiares, según datos de 2003 de Eurostat; la tasa de inactividad femenina es en la UE del 37,5%, 15 puntos superior a la de los hombres, según indicadores de Eurostat de diciembre de 2006. La guarda de los hijos y las responsabilidades familiares son los principales factores que explican la inactividad. En España, el 98,01% de las personas inactivas dedicadas en el primer trimestre de 2007 al cuidado de niños, enfermos, discapacitados o mayores eran mujeres, según la EPA.

Ejecutivas y directivas al margen, la insuficiente provisión de servicios por parte del mercado —guarderías, centros de día, cuidadores de dependientes, etcétera— explicaría en parte, según las fuentes consultadas, el abandono del trabajo. Pero la vuelta al hogar también podría interpretarse como una derrota del feminismo, sostienen otras. Soledad Murillo, responsable de Políticas de Igualdad del Ministerio de Trabajo, advierte de la merma de independencia que implica el retorno al hogar. "Permanecer en el mercado garantiza autonomía y recursos. Todos deberíamos poder tomar esa decisión, mujeres y hombres; trabajar o dejar de hacerlo debería ser una opción más dentro de la familia, igual que los pactos sobre el uso del tiempo. Pero quien decida abandonar el trabajo, y estamos hablando en concreto de mujeres, debería conocer las consecuencias que esto

tiene: pérdida de derechos de cotización y descalificación profesional, sobre todo. Hoy el contrato matrimonial no incluye una cláusula de estabilidad y permanencia", afirma esta feminista.

Para Yolanda Besteiro, presidenta de la Federación de Mujeres Progresistas, el regreso al hogar constituye "un paso atrás en la lucha. La incorporación al mundo del trabajo propicia autonomía económica y personal; dejar el trabajo tiene graves consecuencias en un Estado contributivo, que te atiende en función de lo que cotizas", señala. "Abandonar el mercado laboral no sale gratis", subraya Besteiro; "la vulnerabilidad se ceba más en las mujeres mayores y en las paradas de larga duración, una de las mayores bolsas de exclusión en España". Pero, lejos de constituir el canto del cisne del feminismo, Besteiro prefiere verlo sólo "como una señal de alarma".

## Culpabilidad

Desbordamiento y culpabilidad son sentimientos paralelos en las mujeres que tiran la toalla. "Estaba sobrepasada por las circunstancias", recuerda María Sánchez, "y eso que mi marido me ayudaba mucho. Pero no podía evitar el cargo de conciencia. A las mujeres nos pesa la culpa. Por más que enunciemos el ideal de corresponsabilidad, al final nos lo echamos todo encima". Incide también en esa sensación de culpa Soledad Murillo: "Sientes que fallas en todo. Y lo peor es que los hombres no la experimentan jamás".

María Sánchez quiso compartir sus cuitas con congéneres en parecida situación, y se dirigió a Mujer, Familia y Trabajo, una de las pocas asociaciones que en España plantea el problema de la

conciliación a partir de casos reales de *desertoras* del mercado laboral. A su sede madrileña se acercan cada semana dos mujeres profesionales con la misma idea: tirar su carrera por la borda, explica su presidenta, Gloria Juste. "Por sus características profesionales, son las que tienen un mayor nivel de exigencia laboral". Juste tiene muy claro a quién responsabilizar de este estado de cosas: "La forma de trabajar no favorece ni siquiera la cuenta de resultados de la empresa. Es un problema cultural: la empresa no da facilidades, pero lo peor es que desperdicia el talento femenino. Además, las mujeres no suelen aparcar el trabajo justo después del nacimiento de sus hijos, sino cuando empiezan a crecer, porque la franja de cero a tres años está más cubierta por las guarderías. Quienes se acercan a la asociación son mujeres en torno a los 40 años, de clase media-alta, es decir, aquellas que se supone que tienen más facilidades aunque sólo sea por su nivel de ingresos, que les permite contar con ayuda doméstica. Pero el desgaste no se ve compensado por ninguna ayuda", concluye.

Mujer, Familia y Trabajo recoge el testigo de un fenómeno veterano en otras latitudes. En 1984 echó a andar en Estados Unidos Mothers at Home, la primera asociación que proponía la vuelta al hogar como alternativa voluntaria. Hoy, una docena de grupos, con sus correspondientes variantes multiculturales —para mujeres de color, para mujeres judías, etcétera—, recuerda que el ejercicio de la maternidad es una opción más, y no un menoscabo. Hay muchos: Feminist Mothers at Home, Mothers & More (8.000 miembros), Fulltimemothers, etcétera.

## La meta de la corresponsabilidad

M. A. S.-V.

¿Empresas grandes o pymes? A la hora de conciliar, parece que el tamaño sí importa. Aunque Nuria Chinchilla subraya las facilidades —casi familiares— que dan las empresas pequeñas por la proximidad entre dirección y empleados, a juzgar por el Índice de Empresas Familiarmente Responsables que establece desde 1999 el IESE, son las grandes y las medianas las que más propician la compatibilidad de trabajo y hogar, al menos en teoría.

En 2006 se entregaron los primeros certificados de responsabilidad familiar empresarial, una rama de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Esos nuevos modelos de certificación tienen un nombre, EFR1000, y un padrino, la Fundación +Familia, constituida por la Federación Española de Familias Numerosas, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y un grupo de empresas. La razón social de

los primeros galardones permite hacerse una idea del mapa laboral de la conciliación: Banesto, Cintra, David Rey MKT Outsourcing, Decepal, Ferrovial, MRW, Iberdrola, Instituto de Fomento de la Región de Murcia, Pryisma, Sanitas, Shering-Plough y TQ Tecnol. Es decir, grandes y medianas empresas dedicadas en su mayoría al sector servicios. Porque, como subraya la empresaria Paloma Frial (52 años, casada y madre de un niño de 10), "[la posibilidad de conciliar] no depende tanto del tamaño de la empresa como del sector. Hablo por ejemplo del teletrabajo: hay algunos que puedes realizar desde casa, pero otros, como el comercio o una cadena de producción, exigen la presencia del trabajador obligatoriamente".

"Las pymes están siendo mucho más flexibles que las grandes empresas, sobre todo a la hora de propiciar la promoción de las ejecutivas", apunta por su

parte la profesora Nuria Chinchilla; "suele haber más facilidades de entrada y salida, posibilidades de teletrabajo, etcétera". La ex trabajadora Amparo Mencía sostiene lo contrario: "Las grandes empresas permiten conciliar más y mejor, porque asumen ese gasto y además conocen la legislación y las subvenciones. A una grande le supone mayor gasto que un trabajador varón se rompa una pierna esquiando y esté cinco meses de baja, que permitir a una trabajadora un horario flexible o la fórmula del teletrabajo".

Las empresas FR tienen obligatoriamente en cuenta el cambio de la estructura familiar, es decir, los diferentes modelos de convivencia y la nueva distribución de roles en la unidad familiar, basada en un reparto más igualitario de responsabilidades y tareas. Es decir, esa deseada corresponsabilidad que todos citan como ideal y pocos, muy pocos, pueden aún practicar.

go e irme el lunes a Vietnam. Como mucho, pasaba diez días al mes en casa. La experiencia del primer hijo fue durísima, y eso que teníamos una empleada interna. Pero lo pasé fatal, tan mal que, aunque me costó mucho decidirme, al quedarme embarazada del segundo lo dejé", cuenta. Ahora lleva cinco años sin trabajar "y la casa se me cae encima, aunque me voy a dar un plazo para que el pequeño crezca. Soy muy madre, pero también me gusta mi trabajo". La renuncia le supuso un coste económico: "Dejé de ganar muchísimo dinero, pero con menos ingresos en casa no habría podido hacerlo, así que de alguna manera soy una privilegiada". ¿Y la posibilidad de que hubiera sido su marido el que renunciara? "Ni se le ha pasado por la cabeza. Se ve que nos toca a noso-