

Astrolabio



**JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ
MARÍA NURIA CHINCHILLA**

LA MUJER Y SU ÉXITO

EUNSA

La mujer y su éxito

Primera edición: Agosto 1995
Segunda edición: Agosto 1999

© 1995. Juan Antonio Pérez López y M.^a Nuria Chinchilla Albiol
Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
Apdo. Correos 5.196. 31010 Barañáin (Navarra) - España
Teléfono: (34) 948 25 68 50 – Fax: (34) 948 25 68 54
E-mail: eunsaedi@abc.iber.net.com

ISBN: 84-313-1357-9
Depósito legal: NA 2.083-1999

Autores y editor agradecen el respeto a la propiedad intelectual.

Cubierta:
Óleo de Fernando Delapiente

Imprime:
Gráf. Lizarra, S.L. Ctra. de Tafalla, Km. 1. Estella (Navarra)

Printed in Spain - Impreso en España

Indice

PRESENTACION	9
I JORNADA (7-III-1994)	
<i>Hombre y mujer: dos modos de ser</i>	11
Coloquio	29
II JORNADA (14-III-1994)	
<i>Mujeres: un reto continuo</i>	45
Coloquio	77
III JORNADA (21-III-1994)	
<i>Hombre y mujer: dos modos de actuar</i>	97
Coloquio	113

Presentación

Los días 7, 14 y 21 de marzo tuvo lugar en el IESE el primer ciclo de Conferencias-Coloquio sobre «La mujer y su éxito». Aunque en los medios de comunicación el tema de la mujer está de moda hace bastantes lustros, de hecho fue una primicia en el IESE.

Las tres sesiones fueron moderadas por la profesora M.^a Nuria Chinchilla y contaron con una asistencia masiva. Los casi trescientos asistentes son en su mayoría empresarias y directivas de los distintos sectores económicos, así como profesionales liberales preocupadas por compatibilizar su vida laboral con su realidad familiar y social.

El enfoque dado a las conferencias no fue sociológico, es decir, de listados estadísticos sobre porcentajes de mujeres en la población activa o en los cuadros de mando de las estructuras empresariales, sino riguroso y elaborado. Fue una buena ocasión para reflexionar sobre el mundo en que se mueve la mujer y las dife-

rencias con el hombre, lo cual permitió integrar realidades, en lugar de alimentar posiciones encontradas y de conflicto que, por lo general, no redundan en nada positivo.

Esta segunda edición sale a la calle en el mes de junio, coincidiendo con el tercer aniversario de la ida al Cielo de Juan Antonio, un humanista lleno de humanidad, el día de la Santísima Trinidad, mientras conducía por tierras castellanas. Queremos recordar algunas de sus frases:

- La humanidad hace sus avances, pero en la relación mujer-empresa estamos muy, muy al principio...
- Tan alienante es el sentimentalismo como el racionalismo. Para trabajar son necesarias las mismas dosis de sentimiento y de razón.
- Al que más daño le hace la discriminación no es al discriminador, sino al discriminado, que se ahoga en su propia irracionalidad.
- ¿Qué empresa es digna de tal nombre si no es capaz de conseguir que la mujer compatibilice trabajo y maternidad?
- En Europa está en juego el «ser o no ser» a nivel humano. Por tanto, el futuro está fundamentalmente en manos de las mujeres europeas.

I Jornada (7-III-1994)

Hombre y mujer:
Dos modos de ser

Nuria Chinchilla

Partiendo del axioma «la mejor práctica es una buena teoría», tenemos el privilegio de tener entre nosotros a Juan Antonio Pérez López que es miembro del claustro de profesores del IESE desde hace más de 30 años, y un ponente de excepción. Un breve apunte de su perfil profesional y humano: es Doctor en Dirección de Empresas por Harvard, fue Director del IESE, durante 6 años, en una época de crisis, muy similar a la actual, en la que tuvo que tomar decisiones duras, difíciles, para sacar adelante esta Institución; hombre creativo, investigador riguroso y con una gran capacidad de comunicación, como vais a tener ocasión de comprobar en los próximos minutos.

Juan A. Pérez López

El ver la asistencia masiva a estas conferencias me ha hecho pensar mucho. ¿Por qué tan-

tas habéis querido venir a escuchar a un profesor más viejo de lo que dice Nuria en el IESE hablando sobre la mujer y su éxito? Pues no lo sé, pero he empezado a sospechar que el tema debe de ser más importante de lo que yo pensaba, y hay que leer el signo de los tiempos. Para pensar sobre el tema me he ido a uno de mis maestros en antropología: Juan Pablo II. El, como antropólogo, también ha visto la importancia del tema. En su carta sobre la dignidad de la mujer apunta que hay que hacer una profundización teológica y antropológica, es decir, hay que adentrarse en los fundamentos sobre el significado del ser mujer o del ser hombre, y que además «la presencia de la mujer en la sociedad es clave para el equilibrio social». Lo cual coincide mucho con algunas de las ideas que yo manejo últimamente, como que el funcionamiento de la mujer y la empresa son claves para lo que vaya a ocurrir en el siglo XXI. Si vosotras y las empresas funcionan bien, el siglo XXI puede ser grato, si no...

Yo os puedo aportar categorías para pensar, es decir, una ayuda para pensar en serio sobre una realidad que es el ser mujer o el ser hombre. Ser mujer es una realidad extraordinariamente seria que normalmente los hombres tendemos a tocar de modo frívolo o poético, porque en el trasfondo tienen miedo a hablar en serio de dicha realidad. Por su parte, las mujeres cuando se ponen a hablar de sí mismas, normalmente, son buenas describiendo

do tragedias personales, pero después se callan. Empiezo a sospechar que la raíz no es el miedo, sino el pudor a hablar de sí mismas.

Con los años me he ido haciendo antropólogo, es decir, me he dedicado a estudiar cómo funciona el ser humano. A nivel antropológico, la distinción hombre-mujer es indiferente. Ambos son exactamente iguales, ambos son tomadores de decisiones. Debemos aproximarnos, pues, a qué significa ser mujer en relación con el ser hombre, dejando para la próxima sesión la definición de «éxito», ya que antes necesitamos saber cómo funcionamos.

¿En qué consiste el ser mujer?

Hay una primera afirmación clave que nos va a guiar en toda la exposición: «Hombre y mujer son complementarios». Esta complementariedad resulta que agota la especie humana, es decir, con un hombre más una mujer tenemos la humanidad, dos hombres o dos mujeres no hacen la humanidad, son dos «cositas» que al cabo de los años han desaparecido. Con un hombre y una mujer en una isla desierta podemos volver a empezar, con dos hombres o dos mujeres no. El ser humano son, pues, dos seres complementarios y absolutamente necesarios para que pueda darse la especie humana.

Hay que tener presente el esquema hombre-mujer para seguir avanzando en nuestra reflexión. Entre ambos existe una relación que

llamamos «amor conyugal». Pero para que la especie perdure hace falta algo más: una doble relación paralela y descendente que llamamos *maternidad* y *paternidad*. Es decir, en la mujer hay una relación con otros seres única e irrepetible que se llama maternidad y en el hombre hay una relación única e irrepetible que se llama paternidad. No es una más importante que la otra; son complementarias.

A partir de ahí podemos adentrarnos en las diferencias entre el ser hombre y el ser mujer en tres planos distintos: biológico, psicológico y antropológico.

A nivel biológico las diferencias son obvias, varón-hembra. Pero estamos todavía en la superficie y tenemos que ir a planos más profundos.

En el plano siguiente, el psicológico, hay algo que es masculino o masculinidad y algo femenino o feminidad.

Pero además, ambos son personas, y «las personas son seres espirituales capaces de querer y de conocer» (Aristóteles). Por ello, a nivel antropológico, no podemos ya hablar de diferencias entre el ser hombre y el ser mujer, sino de igualdad. Hombre y mujer son personas y como personas no puede darse más radical igualdad de ser, aunque cada persona es una, distinta, única, irrepetible e inconmesurable. De hecho, es imposible asignar valor a la persona. La persona es una unidad de valor en sí misma, por eso no son sumables, ni separa-

bles (no puede decirse que valgan más cuatro personas que una). A este nivel, considerando al hombre y a la mujer como personas, no se puede establecer la más mínima diferencia.

Tenemos, pues, que ir a buscar otras diferencias, ya que no hay diferencia a ese nivel del espíritu, en lo más profundo como ser capaz de querer y conocer. Una consecuencia importante es que sois mujeres, porque sois personas femeninas, que al encarnarse en la materia se tienen que encarnar así, en mujer. De hecho, lo radical está aquí, en ser persona femenina. Por supuesto que ello tendrá consecuencias en lo psicológico y en lo biológico, pero la causa más profunda está en la feminidad. Esta consecuencia es más importante para la mujer que para el hombre. El hombre tiene cierta capacidad para moverse a niveles más superficiales, los niveles más profundos afectan más directamente a la mujer. Cuando frivolisamos y nos quedamos en lo superficial, quien más sufre es la mujer. Todo lo que sea frivolidación y superficialidad es más dañino para la mujer y, por tanto, siempre es dañino para la humanidad.

¿Qué es más fuerte lo masculino o lo femenino? Por cuestiones culturales estamos confundiendo muchas veces la fuerza con la agresividad. Es más agresivo el varón que la mujer. Pero la agresividad es la segunda nota que dan los filósofos al hablar de la fortaleza: capacidad de resistir y sólo secundariamente capacidad de atacar; entonces ¿quién es el fuerte?

Es una maravilla cómo en la Encíclica sobre la Mujer, el Papa está demostrando que, en el Antiguo Testamento, Dios aparece como Padre y como Madre, indistintamente. En los momentos que desea convencer al pueblo que es un Dios amante y tierno, que perdona, aparece como Madre, y nos lo dice de una manera absolutamente enternecedora, «¿podría una madre olvidarse del hijo de sus entrañas? Pues Israel mío, aunque ella se olvidase, Yo no me olvidaré de ti». Otras veces aparece como Padre.

Dentro de esas personas, de esos seres humanos, que son personas todos ellos, ¿dónde está la diferencia, pues, entre lo masculino y lo femenino? Para contestar a esta pregunta, tenemos que remontarnos a cómo estamos hechos por dentro.

En una persona hay querer y hay conocer, llamémoslo voluntad y conocimiento. Aquello con lo cual la voluntad se nos manifiesta más claramente es con la libertad entendida como capacidad de querer. A ese nivel de voluntad no encuentro ninguna diferencia entre lo masculino y lo femenino. La voluntad de una persona, sea hombre o sea mujer, es su voluntad, su ser es libre. Aquí no existe diferencia alguna. Es en el conocimiento donde encuentro las diferencias. Pero, ¿qué es conocer? No lo sé. Si lo supiera sabría lo que es ser y sabría lo que es amar. Los tres son grandes misterios, pero los misterios no son acertijos, sino reali-

dades de las que sabemos mucho, pero que todavía podemos seguir sabiendo más y que nunca llegaremos al final.

Modos de conocer

Según mis investigaciones, dos son los modos de conocer: el conocimiento abstracto y el conocimiento experimental. En el Conocimiento Abstracto (sobrevalorado por los hombres) están los datos abstractos, la información. La cúspide de este conocimiento es la ciencia, entendida como modelos sobre la realidad que ayudan a conocerla. Es preciso recordar aquí que gran parte de las situaciones que padecen los hombres vienen de algo que nos destroza a todos: el racionalismo, consecuencia de sobrevalorar el conocimiento abstracto. Hay otro aspecto del conocimiento, el Conocimiento Experimental, terriblemente profundo, en el que se encuentran recogidas las vivencias. A algunos autores (Santo Tomás,...) se les escapa la expresión *conocimiento afectivo*. En el caso más elemental lo podríamos llamar *memoria*: es vida, vivencia, cosas que me han ocurrido. Aquí el equivalente a ciencia es el entendimiento: saber interpretar las vivencias. La ciencia dice muchas cosas sobre aspectos de la realidad. El entendimiento es saber interpretar todo aquello.

Pues bien, las diferencias entre ser mujer y ser hombre se dan en estos dos modos de conocer. Ahí es donde se nos ha especializado

ligeramente. La hipótesis de trabajo de la que partimos es la siguiente: «característico de lo femenino es un mayor dominio del conocimiento experimental sobre el abstracto, y característico de lo masculino es un mayor dominio de este conocimiento abstracto sobre el conocimiento experimental». Las diferencias se encuentran en una mayor utilización, o una mayor capacidad de utilizar el conocimiento abstracto para decidir y para hacer cosas en el varón, y un mayor dominio del conocimiento experimental en la mujer.

La mujer o lo femenino está tan ligado al conocimiento experimental que cada vez que la mujer habla de intuición, realismo, visión de lo concreto, estar en los detalles... está hablando de un dominio fuerte del conocimiento experimental. Los hombres también lo tienen, pero no es tan fuerte, porque si lo fuese, tendrían dificultades para moverse con el otro tipo de conocimiento, el abstracto.

Este dominio del conocimiento experimental es manifiesto en la toma de decisiones. Lo masculino se caracteriza porque genera con facilidad muchas alternativas, lo femenino porque las evalúa maravillosamente bien.

Los hombres tienden a escaparse hacia arriba, y las mujeres tienden a tener los pies en el suelo. Es por ello que somos complementarios, es decir, si el varón no ayudase, el inmovilismo de la mujer podría ser atroz; por el contrario, si el varón actuase sin la mujer, se despegaría de la realidad.

Cuando se tienen teorías triviales, mecanicistas del actuar humano, estas ideas no tienen sentido. Por ejemplo, habréis oído decir muchas veces que lo importante en una empresa es que tenga unos objetivos, que avance y que vaya haciendo cosas. Esto no es lo fundamental. Como mínimo hay que hablar de dos cosas, de objetivos y de políticas. Si yo llevase esas diferencias al terreno que nos ocupa, diría que, normalmente, lo femenino tiende a la determinación de políticas, que son funcionales, mientras que lo masculino tiende a la fijación de objetivos, que sí se alcanzan, pero dentro de unas políticas. Una política es la postura muy típica de la mujer, por ejemplo:

- el marido propone: *¡Vamos a ir de vacaciones y lo vamos a pasar fenomenalmente bien!. ¡Voy a buscar un sitio para pasar las vacaciones!*
- y la mujer dice: *siempre que no nos endeudemos y siempre que los niños...*
- *¿qué hacemos, pues?*
- *lo que tú quieras, pero con estas condiciones.*

Esto es una política muy seria, es decir, condiciones que la mujer encuentra importantes, porque están ahí. Podemos, pues, hablar de especialización funcional. El hombre genera alternativas y la mujer las evalúa (semejante a lo que se hace en las empresas). La complementariedad se manifiesta en esta especializa-

ción que está en el plano del conocimiento. Todo ello tiene muchas consecuencias.

Las consecuencias se refieren a qué función desempeñan estos dos modos de conocer, que los tenemos todos, a la hora de actuar las personas. No digo que el hombre no tenga conocimiento experimental, pero es menos rico, menos profundo, no está tan ligado a los detalles, es decir, le falta intuición, se fija mucho en unos aspectos y otros los tiende a ignorar. Esto le da muchas ventajas, porque cuando se puede simplificar la realidad, se puede razonar fácilmente para luego actuar. Sin embargo, el riesgo es alto, porque no ha considerado algunos aspectos que pueden ser importantes, lo cual puede llevarle a actuar de manera equivocada.

Nos lo dice muy bien Oscar Wilde, que era un cínico, pero muy realista: «todo hombre acababa matando aquello que más quiere. Los criminales lo hacen con un cuchillo y al menos saben lo que están haciendo; los hombres que se consideran honrados lo acaban matando, porque no lo cuidan, porque lo dan por supuesto». El hombre tiene una tendencia tremenda a no preocuparse de por qué algo funciona bien, y a dedicarse a hacer otra cosa. Esto ocurre a menudo en la familia. El piensa: «la familia ya está cuidada; me puedo dedicar a ser el número uno en ventas», pero ¿quién mantiene el equilibrio?

El dominio de lo experimental, de lo vivencial en la mujer, que como he dicho, algún

filósofo lo llama conocimiento afectivo, es un tema del que se puede decir lo siguiente, «la afectividad de la mujer es más rica que la del hombre, abarca más detalles, es más profunda». En cambio, en el hombre la racionalidad es más fuerte.

Al decir que la mujer no es racional, no quiero decir con ello que sea irracional. Una cosa que no es racional puede ser irracional, es decir, que le falta racionalidad, o transracional, es decir, que la razón no la alcanza. Todo lo afectivo es transracional, la razón no lo alcanza. Sin embargo, la razón está para cuidar de los afectos, no para ignorarlos; si los ignora se suicida. Por eso, tomar decisiones apoyados en los sentimientos es peligrosísimo, pero tomar decisiones sin tener en cuenta los sentimientos es imposible y sería una salvajada.

La razón, lo racional, tiene como misión cuidar los sentimientos y cuidar los afectos, es decir, el desarrollo del ser humano. El desarrollo del ser humano es afectivo; el de todos: hombres, mujeres, niños...

Lo femenino tiende a odiar las cosas duales como bien-mal, blanco-negro, racional-irracional, porque sabe que estas clasificaciones suelen ser bastante falsas, aunque provisionalmente, en un momento determinado, podemos plantearnos: «o esto o esto», pero son pocas las veces.

¿Por qué el varón tiende tanto a clasificar las cosas «o..., o...»? Hay una razón sencilla,

porque es el instrumento que necesita para desarrollar el conocimiento abstracto, que es la lógica formal. Y todos sabemos que la lógica formal es un magnífico instrumento, pero, sin embargo, es incompleta. La realidad no sigue las leyes de la lógica formal.

Debemos darnos cuenta de que nos encontramos en una época en la cual estamos saliendo de un deterioro muy serio del conocimiento humano. El Dios del modo de funcionar ha sido el racionalismo, y el racionalismo tiende a decir: «lo que no es racional es irracional». La razón es una cosita que va avanzando, va integrando, va argumentando con objeto de poder avanzar un poco más y poder tomar una serie de decisiones, pero reconociendo siempre que no es completo, es decir, que tiene un montón de realidades que no ha podido meter en el esquema. En casi todos los esquemas lógicos se afirma: «suponiendo que todas las demás cosas son igual, entonces tal...», pero es que las cosas no son igual... Está bien que lo supongas para poder seguir razonando (este planteamiento es típico del desarrollo de la ciencia), pero siendo consciente de que estás haciendo una abstracción incompleta de la realidad.

En el hombre, el conocimiento abstracto da origen a un impulso inmediato, espontáneo para actuar, porque siendo un conocimiento abstracto y limitado le es más fácil fijar metas. A la mujer, debido al fuerte anclaje que tiene en la realidad, le resulta más difícil decidir, le

resulta más difícil controlar sentimientos. A veces, esta visión realista impide la acción.

Un ejemplo que me pusieron hace muchos años son los cálculos que hacen los militares. Para recuperarse después de una derrota, el Primer Ministro le planteó al rey: «Majestad, para esto necesitamos una invasión con tantos soldados, y esto significa que en un desembarco en una playa hay un número de bajas. Se tiene que calcular, y tomar la decisión pensando en un número de bajas». El autor que escribió esto nos dice: «esa decisión, sin entrar si fue buena o mala para el país, es mucho más difícil para una mujer», ya que 10.000 bajas no son 10.000 bajas, son 10.000 personas, las cuales son padres, novios, hijos..., son personas concretas. La mujer no puede abstraer y decir 10.000 bajas. El impulso femenino ligado a esto le da tal riqueza de comprensión de la realidad, de afinidad con la realidad, que resulta más difícil moverse por un puro argumento abstracto, que siempre es parcial. En la mujer es menor el impulso de la racionalidad para tomar las decisiones; en el varón es más acusado.

Si el conocimiento experimental de la mujer fuese perfecto, no habría problema, pero tampoco lo habría si la racionalidad del varón fuese perfecta. Si los dos tipos de conocimiento fueran perfectos me daría lo mismo, ya que la acción sería idéntica. Esto se barrunta en algunos matrimonios ya mayores que están

muy unidos. En ellos lo espontáneo y lo racional se funde, llegando a ser como un ser que tiene ambas cosas perfectas. Mientras no llegamos a la perfección, el estar demasiado pegado a las vivencias y a lo experimental conlleva el problema de que uno quiere anclarse demasiado en él, pero hay que dar el paso. En esto puede ayudar bastante el varón a la mujer. Aunque hay que convencerle de que en vez de intentar saltarse diez metros de golpe, avance por su propio pie, porque, efectivamente, la mujer tendería a limitarse pensando: «la familia está bien, lo demás me importa poco...», o sea, una actitud extraordinariamente defensiva, más defensiva que agresiva. De nuevo, vemos que hombre y mujer son complementarios.

Vida afectiva y conocimiento experimental

Hemos dicho que la vida afectiva depende mucho del conocimiento experimental. Pues bien, para explicarlo según mis categorías, en la vida afectiva hay que distinguir tres tipos de realidades: emociones, sentimientos y afectos.

Las *emociones* están ligadas a la acción, a lo que hacemos con otras personas. La emoción es distinta del placer. Es la satisfacción producida por la interacción con otras personas. Por ejemplo, en alguna ocasión, cuando el padre llega a casa y el niño se está comiendo un bocadillo, le dice: «¡hijo mío, qué hambre tengo, dame tu bocadillo!» y el pequeño le

dice: «papá es mi merienda, yo también tengo mucha hambre...». Si el niño al final le da su bocadillo, al padre se le cae la baba. Eso es una emoción, porque, lógicamente, no es el placer de comerse el bocadillo. Tiene un sentido distinto: es una muestra de cariño del hijo para con el padre. En el ser humano, el hombre curiosamente busca emociones. La mujer busca más sentimientos, que están detrás de las emociones y las producen.

Los *sentimientos* dependen de cómo está el otro por dentro, de cuál es su estado interno con respecto a mí, de cuánto me quiere. Y eso produce las emociones. Por eso es normal que la novia le pida al novio con frecuencia: «dime que me quieres». Y el novio le conteste: «pero si ya te lo he dicho muchas veces. ¿Quieres que te lo escriba ante notario?». Y ella vuelva a la carga: «no, no, tú dime que me quieres». El ingenuamente puede pensar que al decirle que la quiere le está transmitiendo una información y no es eso. Lo que le está dando es un signo del sentimiento, de lo que tiene dentro. Y sabéis bien que lo que está dentro se manifiesta en acciones. Por ello, tengo que ver las acciones, pero infiriendo lo que hay detrás de ellas.

Los *afectos* son algo mucho más serio. Se refieren sencillamente al valor de la persona como tal. En esto entraremos más en la próxima conferencia, porque interesa tenerlo claro para hablar del éxito.

Integración de la mujer y estructuras sociales

Una última ley o teorema: «cuanto más difícil sea la integración del ser mujer, de una persona femenina en una estructura social (empresa, estado, provincia, municipio...), peor diseñada está esa estructura, más inhumana es, menos eficaz es y más daño está proporcionando a todo el mundo». Cuando se perjudica a la mujer, se está produciendo daño al ser humano. No para ventaja del hombre, porque él es el primer perjudicado.

Cuando hablamos de deterioro de la organización, nos referimos a un mal diseño. Es necesario rediseñarla. El hecho de que la mujer encuentre difícil encaje en las estructuras sociales es un signo importante de que esa estructura social no está bien montada y que hay que repensarla. Es verdad que es más delicado y más difícil, pero, si la humanidad llegase a avanzar en ese terreno, al final lo que ocurriría es que la mujer, siendo mujer, encontraría cómodo, en cualquier estructura, desarrollar su potencial. Estaría allí perfectamente integrada, igual que el hombre. Ese es el barrunto que hay de igualdad funcional sin perder la feminidad; luego, hay actividades que son distintas. Como no son iguales los hombres y las mujeres, lógicamente, puede haber algunas actividades que excluyan a la mujer, pero ninguna que sea importante para el desarrollo de la persona. Además, no podemos generali-

zar, es preciso analizar cada trabajo concreto. En aquellas actividades más relacionadas con lo biológico habrá más especialización. Cuanto más ligada está la tarea a lo biológico, mayor tiene que ser la diversidad. Cuanto más profundo sea el tema, cuanto más vayamos hacia la cúspide, más irrelevante tiene que ser el hecho de que lo realice un hombre o una mujer.

Coloquio

P.—Yo quisiera mostrar mi sorpresa por la charla de hoy. Voy a aclarar el por qué. Pienso que estamos viviendo en un momento en que todo sucede muy rápido, estamos viendo cambios en el mundo que, prácticamente, han ido más rápidos que lo que tardaríamos en contarlos detalladamente. Por ejemplo, la caída del muro de Berlín, el *apartheid* de Sudáfrica, el pacto de paz con Oriente Medio, etc...

Después de estos grandes acontecimientos difíciles de digerir, oír hoy, aquí, que se habla de algo que trata de nuestra esencia, que trata de nuestras raíces, que se piensa en la complementariedad entre hombre y mujer con unas diferencias tan grandes, tan, tan abismales, y que se llega al final a esa espontaneidad, a esa transracionalidad, pienso que se produce un milagro diario. Esto se supone que lo sabe todo el mundo, ¿los hombres lo saben?, ¿nos han enseñado a los hombres y a las mujeres que podemos actuar de esta forma tan maravi-

llosa?, ¿por qué no se dan más charlas de este tipo y se explica, también a las feministas, de qué va todo esto?

R.—Cada vez que hablo en el IESE, la mayoría de hombres, aunque también haya mujeres, tienen miedo a estos temas, y se excusan diciendo que son muy abstractos. Ellos se interesan por cómo se van a mover las tasas de interés, que es muy importante.

Estoy de acuerdo en que tenemos que hablar más de ello con los hombres, pero también creo que interesa mucho que lo veáis vosotras. Mi experiencia clara, tras una tradición de enseñanza durante muchos años, es que, a igualdad de inteligencia, cuando yo estoy dando clase sobre temas humanos y de organización y dirección de empresas, es bastante frecuente que los entiendan mejor las chicas. Probablemente, porque la mujer, a la edad en que se cursan programas doctorales o programas *master*, es bastante más madura que el hombre; probablemente, además, el chico está obsesionado con la idea de que, efectivamente, de lo que se trata es de vender mucho el primer año y cosas de éstas..., mientras que la mujer está pensando en un espectro más amplio. Por lo general, he encontrado que es mucho más fácil comunicar con las alumnas, que con los alumnos, en estos temas. A los alumnos les van las matemáticas, empiezan a tirar de ellas e inmediatamente se entusiasman. Es normal, son jóvenes...

Pero yo creo que este tema lo tenéis que sacar adelante vosotras, porque ellos ahora están muy distraídos con la crisis, con esto, con lo otro...

P.—Me gustaría preguntar, si, como usted dice, la mujer tiene más desarrollado el conocimiento experimental por lo que le ha tocado vivir, aprendiendo de sus propias vivencias, ¿en qué medida?, ahora que la mujer tiene acceso al conocimiento abstracto, porque la mujer está estudiando más, se puede perder un poco este conocimiento experimental, y por tanto, un poco la complementariedad que antes ha comentado entre el hombre y la mujer.

R.—Es verdad que la mujer ha entrado en las ciencias, está en la universidad, y que ahora estudia más, pero no es un tema de experiencia, es un tema de la misma profundidad con que la mujer recibe las vivencias. La mujer percibe las vivencias muy profundamente, y en cuanto más madura es, más profundamente. Por eso, si me apuráis, la superficialidad es más peligrosa en la mujer que en el hombre. El hombre puede ser superficial y, luego, si tiene alguien que le sujete, no pasa nada, pero a la mujer superficial no la sujeta nadie. Mujeres extraordinariamente cultas, extraordinariamente inteligentes las ha habido siempre en la historia y algunas de ellas terriblemente feme-

niñas. En los últimos siglos, hemos hecho un excesivo hincapié en los aspectos racionalistas, pero esto es un defecto del racionalismo. Yo creo que es bueno, que es buenísimo que estudiéis las ciencias. Pensar una cosa: habrá menos jugadoras de ajedrez de primer nivel que hombres, ¿por qué?, porque para la mujer es difícil encontrarle pleno sentido al mover unas fichas sobre un tablero, con lo cual mirará hacia otras cosas. ¡Ojo, que conozco matemáticas excepcionales!, pero la matemática puede dejar un poco vacía a la mujer, porque también les deja vacíos a los matemáticos..., por eso se van a la matemática aplicada.

Si me permitís hablar de estereotipos masculinos y femeninos, y de cómo tras los estudios universitarios pueden las chicas meterse en las estructuras que, de alguna manera, están siendo racionalistas, me gustaría resaltar que, en la historia reciente, para conseguir una promoción en la jerarquía organizativa, se han exigido una serie de capacidades que no son tan propias de la mujer, sino del hombre. Por ello, muchas mujeres que han llegado arriba han tenido que despojarse de su feminidad... Esta es una opinión muy propia y, si quieres, me la rebates.

P.—Usted dice que una organización social que no facilita la integración de la mujer está

mal diseñada. Una organización militar, por ejemplo, ha existido desde hace una eternidad pensada sin mujeres.

R.—Sí, sí, ahora hay mujeres y siempre ha habido, depende de qué función desempeñaban. Me has puesto una organización que es muy curiosa. Primero que a las mujeres no les ha interesado mucho la lucha en general, pero si quieres, en las leyendas tienes a las walkirias, prototipo de guerrero en el mundo nórdico. Lo que ocurre es que a nadie nos gusta, y a ellas tampoco. Y sobre el buen o mal diseño del ejército tendríamos que hablar mucho de si tiene que estar diseñado siquiera. Insisto, hay organizaciones muy particulares.

El tema de las enfermeras es mucho más serio. Las hay en muchos sitios. En un hospital bien diseñado, normalmente, mandarán muchísimo las enfermeras. Hablando en términos de empresa, son las jefas de producto; es decir, ¿cuál es el producto?: el enfermo, entra enfermo y sale sano. Quien cuida del producto es la enfermera y, además, cuantas más especialidades médicas haya, más importante es su labor. La acción del médico es concreta: le traen el producto, aplica su especialidad y acaba su función. Los diseños de los hospitales tendrán que ir cada vez más a un dominio fuerte de las profesiones que, normalmente, ahí dentro desarrollan las mujeres, y las desarrollan, porque nosotros, los hombres, no sabemos desarrollarlas en la mayoría de los casos.

Hay que analizar los trabajos específicos uno por uno. Hay ejemplos de trabajos para los que, efectivamente, el hombre está más dotado; hay otros trabajos para los que la mujer está más dotada que el hombre. En trabajos concretos, en actividades concretas, hay que analizarlo uno por uno. Si me preguntan en general, entonces no puedo contestar. Tenemos que ver de qué tipo de trabajo estamos hablando. Lo único que puedo decir es lo siguiente: cuanto más alejado está de lo biológico lo que capacita para ese trabajo, cuanto más profundo es, cuanto más arriba se va, por ejemplo gobernar un país, no creo que haya ni la más mínima diferencia entre hombre y mujer.

Y si alguien tiene dudas, que en lugar de leer *el Príncipe* de Maquiavelo, lea lo que escribió el embajador de cierto estado italiano en aquella época, citado por Menéndez Pidal. Contra lo que escribió Maquiavelo en *el Príncipe*, que se inspiró en Fernando de Aragón como táctico, lo que escribió el embajador, sobre Isabel de Castilla. ¿Quién estaba gobernando? Eran tan complementarios que no se sabe. La táctica, Fernando, las metas y la misión, Isabel.

Habrán trabajos concretos que da la impresión, no de que alguna mujer no los pudiese hacer excepcionalmente, pero sí que, en general, los desempeñan mejor los hombres. En cualquier caso, no podemos generalizar...

P.—La motivación mía para venir aquí, aparte de que toda la sapiencia es buena, es que creo que la mujer integrada en el mundo laboral, está más desequilibrada como persona, tanto en el mundo afectivo, como familiar, como profesional, como social. ¿Por qué es así?, ¿tiene por qué ser así?

R.—En muchos casos, ahora, la mujer está jugando en campo ajeno; es decir, el gran discriminador en ese sentido no es el hombre, sino la visión mecanicista de la realidad que destroza igual a los hombres que a las mujeres. Muchas organizaciones están diseñadas con un modelo mecanicista y muchos modos de actuar están diseñados en plan mecanicista. Ese campo a la mujer le viene mal, y si quiere jugar en ese campo, probablemente, lo tiene que hacer a costa de la feminidad. Pero el defecto está en cómo está diseñado. Es más, en gran parte, si el diseño tiene que ser cambiado, yo creo que la influencia femenina aquí tiene que ser importante; de ahí que sea bueno que ahora seáis mayoría en la Universidad, no por motivos puramente técnicos. Si una mujer no sabe algo que hay que saber para estar haciendo ingeniería, tiene que aprender de ingeniería, y que luego se dedique a la ingeniería, porque ayudará a rediseñar las organizaciones.

El siglo XXI va a depender, muy fundamentalmente, de la mujer y de la empresa. Esa humanización que hace falta en la empresa, en

gran parte tiene que ser producida por la mujer. Lo relevante es que ahora está jugando en campo ajeno, es decir, con un mal diseño. Dado que uno de los aspectos característicos del diseño es que el diseño es invención, lo que hay que hacer es empezar a pensar. Tenemos un signo de que el diseño no está bien hecho, pues a ver si empezamos a pensar y arreglamos el diseño. Y me parece que ahí sí que tenéis que colaborar y tenéis que meteros en ello.

P.—En primer lugar, querría profundizar sobre la diferenciación entre conocimiento abstracto y conocimiento experimental. Si se pudiera hacer una valoración de cuál es el peso de la genética y cuál es el peso del ambiente, del aprendizaje, hasta qué punto se puede modular, potenciar más un tipo de conocimiento u otro. En segundo lugar, si tenemos en cuenta el predominio de lo experimental en la mujer, esto nos limita en cierto sentido, porque para llegar a según qué posiciones se habla de la necesidad de tener una visión global, que es un poco opuesto a lo de la atención a los detalles. Me gustaría conocer su opinión sobre este punto.

R.—Naturalmente, en los seres humanos concretos existe lo biológico. Pero yo estoy hablando de un plano mucho más profundo, de capacidades básicas. En una persona concreta,

no he entrado en los temas de psicología, porque éstos están muy determinados por formación cultural, por genes, por cuestiones biológicas, con lo cual el peso específico de cada parámetro yo no lo podría decir.

En cuanto a la visión global, hay que tener mucho cuidado con ella. El directivo otea en el horizonte con una visión global. Muchas veces con la visión global uno no hace más que hablar de estrategia y se olvida de la puesta en práctica. Esto de la visión global lleva, algunas veces, a lo que contaban sobre aquel monje que había descubierto el modo de explotar la energía de las mareas y, entonces, un día le dicen: «bueno, pues parece una gran idea; ahora llevémosle al mar para que haga el experimento»; y llegan al mar y dice el monje: «¿eso es el mar?, ¡qué bonito!, pero no me sirve».

Una categoría tan abstracta como «visión global», yo la rechazo, por que cada vez que me vienen con visiones globales para tomar decisiones, generalmente, lo que hacen son simplificaciones brutales, que dan lugar a disfuncionalidades a la hora de aplicarlas.

P.—Yo quisiera argumentar dos cosas. La primera, lo femenino-masculino. Creo que el componente biológico del que se ha hablado aquí, dejándolo un poco como cosa superficial, es mucho más profundo de lo que se ha queri-

do dar a entender. Estoy totalmente de acuerdo en los diferentes comportamientos asociados a mujeres y a hombres, pero yo creo que dentro de esos comportamientos hay un componente biológico importante, que podríamos denominar como la *sabiduría de la especie*, y que para algo ha servido durante muchísimo tiempo el ir adaptando comportamientos a unas maneras de maternidad y de paternidad.

Las diferencias biológicas no son sólo diferencias físicas, son diferencias hormonales, de estructura cerebral, son diferencias de comportamiento que van mucho más allá de decir; «pues éste es un hombre físicamente así, o ésta es una mujer físicamente así», o, «puede tener hijos o no puede tener». Es algo mucho más profundo que eso. Yo creo que al menos, hay que tenerlo en cuenta, o bastante más en cuenta, a la hora de tratar de explicar las diferencias de comportamiento o de conocimiento entre hombres y mujeres.

Y la segunda cosa sobre la que quisiera argumentar es el principal conflicto que les aparece a las mujeres hoy en día y que nosotros también, como hombres, como maridos, como profesionales que compartimos con ellas el trabajo, tenemos. Quizá su lucha durante los últimos 15, 20, 25, 30 años (depende del país en el que estemos) ha sido muchas veces por meterse, o por adaptarse, o por intentar siempre trabajar en nuestro modelo y por estar siempre sujetas a nuestras reglas, unas re-

glas que venían de mucho antes, por adaptarse a cómo nosotros pensamos los puestos de trabajo, por adaptarse a cómo nosotros diseñamos las cadenas de mando, etc., y en esa adaptación, yo creo, que ha perdido mucha parte de su feminidad. En este momento es papel nuestro (de los hombres) el tratar de encontrar junto con ellas un modelo, porque yo creo que hay que cambiar de modelo, el modelo que hay no sirve. Tenemos que encontrar un modelo en el que cada uno de nosotros podamos tener un papel complementario, que no es lo que existe actualmente, pero ya no sólo en la familia, sino en el puesto de trabajo, en el que una mujer se sienta madre, o se sienta profesional, o se sienta mujer, o se sienta como sea; y las mujeres solas no lo van a conseguir, no lo pueden conseguir.

R.—Lo que tú dices, es que no solamente son las estructuras. Y yo enfatizo una cosa bastante seria: que todo esto es influencia de una postura racionalista que nos está llevando a la crisis del Estado, que nos está llevando a la crisis de todas las instituciones, y que nos está llevando a la crisis de la empresa. La solución entre ambos, por supuesto que sí. Si la construyesen las mujeres solas, ellas mismas se destrozarían en muy poco tiempo y nos eliminarían del planeta, por lo menos durante una temporada. Mi esperanza es que, si llegase esa barbaridad de las *walkirias*, algunas de ellas no

asesinarían a sus hijos cuando fuesen varones, con lo cual volvería a empezar el ciclo. Esa es la única esperanza, el único mecanismo de control.

Por supuesto que el nuevo diseño lo tenemos que hacer de modo conjunto. Pero la cuestión es mucho más profunda. La empresa está mal diseñada. Por ejemplo, cuando una empresa dice: «yo prefiero no contratar a una mujer, porque resulta que si tiene hijos va a faltar cuatro meses al trabajo y...». ¡Cómo está diseñada esa empresa! Esto indica una manera de juzgar que yo llevaría a lo que son los valores de la organización, desintegradores en este caso; sé que esa organización va a ir mal, más pronto o más tarde tiene que ir mal. No hay una cosa más tranquila para un director de personal que saber que una mujer va a faltar cuatro meses, porque ha tenido un niño. Se sabe con ocho meses y medio de anticipación. Si no es capaz de cubrir ese puesto y le ofrece algún problema, realmente, lo que empieza a dar es un tremendo pánico cómo está organizada la producción en aquella empresa. Eso es a lo que me refiero. En realidad, son prejuicios que se han metido en el mundo empresarial.

Las organizaciones se ven, fundamentalmente, como estructuras y sistemas formales. Todo lo que sea sistema formal, claramente, es discriminatorio para lo femenino, que tiene una enorme riqueza en los sistemas espontáneos. Probablemente, yo os digo muchas de estas cosas porque, al hacer teoría de la orga-

nización, me voy metiendo con los sistemas espontáneos, me estoy metiendo con los valores. Lo que está haciendo daño a lo femenino aquí es que va contra lo más esencial de las organizaciones. Pero insisto, hay que inventar un nuevo diseño. Y ¿quién ha de inventarlo? hombres y mujeres; ¿a quién se le van a ocurrir las ideas más geniales? supongo que mitad y mitad. Pero tienen que ser ambos. Eso está clarísimo. Afortunadamente, el racionalismo está es crisis.

P.—Usted cree que el hombre y la mujer son sólo diferentes por el conocimiento y por aspectos biológicos. ¿Por qué cree que a lo largo de la historia la mujer ha estado *discriminada*? ¿cuáles han sido las causas?

R.—Todo este asunto es largo y viejo. Primero hay que ver qué es discriminación, porque no es fácil tener idea de lo que es discriminación o no. La discriminación es establecer diferencias irrelevantes para el problema. Cuando hay que resolver un problema, discriminar es decir sencillamente: «éste no, porque no me da la gana». Podría servir igual uno que otro, pero por un motivo irrelevante no lo quiero para hacer esto.

Las discriminaciones siempre significan un juicio, y son un mal modo de hacer juicios, porque se están ponderando mal las cosas y se

están apoyando en algo que es irrelevante. Cuando alguien discrimina a otro, el discriminado puede padecer injusticia, pero el daño más grave se lo está haciendo el que discrimina. La vieja sentencia de Sócrates dice: «es mejor padecer la injusticia que cometerla».

La Historia nos llevaría a un tema de filosofía de la historia de bastante enjundia. La Humanidad empezó muy mal. Y siempre que empezamos mal y con muchos defectos, quien más va a sufrir, al ir haciendo las cosas, aparentemente al menos, es la mujer. Luego, eso significa que el hombre se deshumaniza más, por lo cual también padece mucho más. Es un ciclo en el que ninguno lo ha pasado bien. Toda esta discriminación que haya podido haber es injusta y ha hecho daño a todos. ¿Quién ha padecido más la mujer o el hombre? No lo sé, tendría que analizarlo y verlo más a fondo por épocas y por etapas.

A medida que el proceso se acerque más a lo que podríamos llamar el desarrollo humano pleno, mayor igualdad habrá en todos los terrenos que pueda haberla; cuanto más alejados estemos de ese equilibrio, la primera que padecerá más es la mujer. Una parte de la humanidad que es muy fuerte y que aguanta muy bien, ha tenido que aguantar más en ciertos aspectos...

II Jornada (14-III-1994)

Mujeres:
un reto continuo

Nuria Chinchilla. Cinco contertulias que han tenido éxito en distintos entornos profesionales nos ayudarán a reflexionar sobre cómo compatibilizar trabajo, familia, cultura, ámbito social y espiritual; cómo se puede llegar a lo que los estudiosos de la felicidad dicen que es la felicidad: el equilibrio en todas esas zonas, en todos esos ámbitos. Cada una de ellas va a exponer sus vivencias, su experiencia, su realidad.

M.^a Dolores Jofré de Pujol, psicóloga, trabaja en la Dirección General de Atención a la Infancia de la Generalitat de Cataluña.

Soy una convencida de la compatibilidad del trabajo profesional con la familia. Soy psicóloga y hace 18 años que estoy ejerciendo. Me casé antes de acabar la carrera y continué trabajando después, es decir, que no hubo una interrupción en este aspecto. He dedicado mi

vida profesional al tema de los minusválidos físicos, psíquicos y sensoriales, y, posteriormente, al tema de niños de alto riesgo social, siempre trabajando en servicios sociales.

En cuanto a la posibilidad o no de las decisiones que se van tomando, respecto al trabajo, yo citaría unos puntos en que, seguramente, se puede hacer un paralelismo con una experiencia personal. En primer lugar, yo veo muy importante hacer el *diagnóstico de la propia identidad*. Me refiero al decidir libremente si quieres trabajar o no. Ya sé que ahora hay unos condicionantes económicos y sociales que hacen que a veces las decisiones no sean tan libres, pero es bueno no moverse exclusivamente por modas, de que ahora lo moderno es trabajar y, por tanto, todo el mundo a trabajar. Creo que habría que hacer el diagnóstico de lo que quiere cada uno, y cuando digo «cada uno lo que quiere», por supuesto, no me refiero a hacer una especie de vía libre. Si estás casada o tienes familia, entonces lógicamente hay decisiones compartidas, pero al final la última palabra la tienes tú. Si este diagnóstico no se hace bien, se pueden tomar decisiones equivocadas.

En mi caso concreto, el diagnóstico fue muy fácil, porque yo estaba en la Universidad estudiando cuando conocí a mi marido, por otras vías, y como él siempre ha partido de la base de que yo iba a trabajar porque me gustaba mi profesión, y nunca se planteó el que yo no

fuera a ejercer, pues no hubo necesidad de explicitar tal decisión, sino que siempre se partió de la premisa de que yo trabajaría. Fue algo bastante natural.

Hace 19 años, cuando los niños eran pequeños, a veces me encontraba un poco diferente a otras amigas, o a otras esposas de amigos de mi marido, porque sólo una minoría de las mujeres que yo conocía trabajaban. Esto te hacía dudar de si estabas «haciendo el indio» o no. De todas maneras, vistos todos estos años, pienso que no ha estado mal el hacerlo. En esto sí que tengo una valoración positiva. Pero se pasa de todo, sobre todo cuando tienes que compatibilizar el trabajo con el cuidado de los niños. En los últimos años de carrera (yo me casé dos años antes de acabarla), trataba de plagiar los apuntes de la amiga de al lado y de ir a clase todo lo que podía, y también de paso limpiar algún culito que otro, pero no fue especialmente difícil. Creo que, en mi caso, hubiese sido más difícil renunciar a esta carrera que a mí me gustaba para ejercer.

En segundo lugar, también es importante el *diagnóstico de las capacidades* de la pareja, es decir, del otro. Si realmente tu pareja puede o quiere, o le gusta asumir esto, pues no hay ningún problema, pero quizá hay personas que lo tienen más difícil. Si se trata de una evolución profesional que se despierta más tarde, dentro ya de unos años de matrimonio y de estar en familia, pues también puede compor-

tar un no. Hay que analizar bien los pros y los contras y qué se puede desmontar o no en este querer trabajar. Si todo se comparte, pues ¡adelante!

A veces, es un poco difícil acoplar lo que sería la evolución profesional a la evolución del funcionamiento y desarrollo de la pareja. A veces, no todo el mundo vamos a la una, pero esto pasa en todo. En todo desarrollo de pareja, en muchas etapas uno corre más y otro corre menos, y en el desarrollo profesional puede ser que una persona evolucione a unas situaciones más favorables profesionalmente y la otra persona se quede un poco más atrás. Esto sí que creo que es una labor un poco difícil, no digo que en mi caso me haya pasado, la verdad es que siempre he partido de la base, aunque sea un poco «carca» la idea, de que quien básicamente tiene que mantener a mi familia es mi marido. Yo lo tengo clarísimo, y por tanto, no me ha importado nada ser el sueldo inferior en mi familia, porque me he desarrollado mejor a nivel profesional, aunque he de decir que, por supuesto, viene de perlas tener unos ingresos económicos propios. En este aspecto, también habría que ir acoplando este desarrollo e ir caminando juntos.

En tercer lugar, es importante *no renunciar al rol*. Se quiera o no, todo el mundo ha asumido un rol en la familia, puede ser de ama de casa, puede ser de trabajadora fuera, pero lo importante es que una esté cómoda consigo

misma. En mi caso, personalmente, creo que si me hubieran dejado en casa, yo lo hubiera pasado fatal. Como mi profesión indica, como factor terapéutico, he necesitado desarrollar profesionalmente mi carrera, aunque con matices. Tuve que ir a Estados Unidos. Seguí a mi marido en el campo laboral, íbamos por trabajo de él, y yo allí no podía tener un contrato de trabajo, porque esto es algo que te hacen firmar antes de pasar la frontera: sólo él iba a trabajar. Hubo un corte en mi carrera, pero la verdad es que luego me ha servido para muchas otras cosas profesionalmente hablando.

Cuando volvimos en 1976, ya con dos niños, yo no encontraba trabajo y estuve un año preparando unas oposiciones a servicios sociales. Mi marido estaba en plan de decir a todo el mundo que no salíamos, porque M.^a Dolores estaba haciendo oposiciones. La verdad es que me ayudó mucho a no salir. Yo me decía: «si voy a Madrid y me suspenden, no vuelvo a Barcelona, porque como todo el mundo se ha enterado que estoy preparando oposiciones, imagínate si vuelvo y digo que me han suspendido...». Tuve que ir a Madrid a presentarme a las oposiciones, pues entonces no existía la Generalitat, y las saqué. Hubo un pequeño detalle. Cuando llegó la carta de destino, por supuesto, yo había pedido Barcelona, pero me destinaron a Lérida. ¿Qué hacía? Tenía dos niños pequeños y un marido. Fue uno de aque-

llos momentos en que te planteas coger la carta, arrugarla y a la papelera, porque te dices: «todavía hay clases, todavía hay categorías y todavía hay cosas más importantes que otras, y ¿qué cosa más importante que la familia?».».

Tengo que decir que, en ese momento, el papel de mi marido fue crucial, porque me cogió por el cogote y me dijo: «mira, tú no has estado estudiando un año para tirarlo por la ventana, por tanto, vamos a salir de este embrollo como sea». No existía la posibilidad de que nos trasladasen inmediatamente, porque como mínimo tiene que haber transcurrido un año desde que estás destinada en un sitio. Pero dijo: «vamos a conseguir que no pierdas la plaza». Entonces, en aquel momento, me parecía que mi marido estaba un poquito loco, pero insistió tanto que, al final, le hice caso, y la verdad es que estoy muy contenta de haberlo hecho.

Fue pasando el tiempo y yo no podía resistir estar toda la semana en Lérida. Entonces, opté por ir a Lérida y volver a Barcelona día sí, día no. Como os podéis imaginar, algunas señoras de la vida llegaban a sus casas cuando yo salía del garaje de mi casa a las tantas de la madrugada para ir a Lérida, porque había horario intensivo y tenía que estar allí a las ocho de la mañana. Más tarde, me quedaba a dormir en casa de una amiga de mi madre. Me hicieron una especie de acogida familiar, y gracias a esto fui trampeando. Realmente, estoy muy contenta de haberlo hecho.

Está clarísimo que, si en aquel momento yo hubiera tenido un marido que me hubiera, no insistido, sino simplemente insinuado que lo dejara correr, yo aquella oposición la tiro por la ventana y, luego, quizá se lo hubiera podido echar en cara o, como mínimo, me hubiera arrepentido de ello. Pienso que esta evolución es importante, pero siempre tomando las decisiones de manera compartida.

Nuria Chinchilla. Después de esta exposición, tendríamos que recordar la frase de Dumas: *Chercher la femme* y cambiarla por *Chercher l'homme*, porque detrás de una gran mujer, también hay un gran hombre.

* * *

Josefa Sánchez, Directora del Programa ODAME (Operación de Detección y Acompañamiento de Mujeres Empresarias), cofinanciado por el Ayuntamiento y el Fondo Social Europeo, cuyo objeto es la formación de mujeres que quieren ser empresarias o microempresarias a través de cursos *ad hoc*.

Empecé a dirigir el programa ODAME dentro del Ayuntamiento de Barcelona, en el año 87. Había por aquel entonces un 9% de mujeres empresarias dentro del empresariado español. Hoy hay un 16% de empresarias. En

aquel entonces, de aquel 9% teníamos un 24% en Cataluña, sin haber existido ningún programa dedicado específicamente para las mujeres. Hoy estamos en el 37% de ese 16% a nivel nacional. Desde siempre en Cataluña ha habido, realmente, formación de empresarias a través de los padres y de las personas que forman el núcleo familiar y, por esto, siempre ha habido mayor número de mujeres empresarias en Cataluña que en otras partes. Quizá es bueno aclarar que este programa del Ayuntamiento no se hace porque hayamos decidido apoyar a las mujeres más que a los hombres, sino porque hay una financiación que la Comunidad Económica da para minorías, y las mujeres somos una minoría en el ámbito empresarial, o sea que detrás de ello no hay un interés ni feminista ni ideológico, ni nada de esto. Es una financiación, y nosotros aprovechamos todo tipo de financiación.

Hoy en día se abren nuevos horizontes para las mujeres y sobre todo para las mujeres empresarias. En estas últimas décadas hemos pasado de lo que es el trabajo de esfuerzo físico, con el que suplíamos la agricultura, la industria y la pesca, a los trabajos más de relaciones humanas, como son la investigación o la consultoría. En este marco, las mujeres tienen realmente una nueva oportunidad de poder acceder al mundo laboral, y sobre todo a la creación de empresas.

Aunque las mujeres tienen nuevas oportunidades, porque el mercado laboral ha cambia-

do de aspecto, sin embargo, también tienen grandes problemas de integración en el mundo laboral y quiero enunciar dos o tres de las características del porqué de esta problemática de las mujeres.

En primer lugar, los directivos masculinos apoyan más a los mandos intermedios masculinos que a los femeninos, según estudios europeos de la Comunidad que se han realizado durante todos estos años y, la mayoría de las veces, no lo hacen conscientemente, pero sí es verdad que existe entre ellos más confidencialidad y más informalidad que cuando hay una mujer dentro del grupo.

Los hombres están más orientados hacia el poder y el *status*, las mujeres están más motivadas por factores psicológicos y por el deseo de autorrealización; la mujer directiva y empresaria sufre más elementos de presión que el hombre. Ha de hacer un mayor esfuerzo y mostrarse más firme para ser reconocida, está más sometida a juicio constantemente, quizá porque es una minoría dentro de este grupo; porque se la toma como un modelo de las demás mujeres, y siempre que una tiene un fallo se dice, «todas son iguales», no se dice tanto de los hombres; porque las mujeres son más pesimistas con respecto a sus oportunidades. Esto me lo encuentro día a día en las tutorías, en las consultas que me vienen a hacer. Una mujer empresaria es la primera que deja de ser una minoría y consigue la igualdad. Hacen be-

neficio, se ganan bien la vida y, sin embargo, siguen preguntándote: «¿pero tú crees que lo podré lograr?», cuando realmente ya lo han logrado.

J.A. Pérez López ya nos expuso varios teoremas. Yo me quedo con uno de ellos que dice: «las empresas han incorporado las nuevas tecnologías a la gestión y a la producción, sin embargo, se resisten al cambio cultural que supone la presencia en crecimiento de las mujeres dentro de estos centros de trabajo». Esto es una realidad. Las facetas que tienen la mujeres de creatividad, de poderse cambiar de sombrero muchas veces durante el día, sean amas de casa, sean empresarias, sean directivas, no son realmente aprovechadas por la empresa.

Pasamos la hoja y os cuento un poco mi experiencia como mujer y como *máster*. Yo nací en España, pero me fui a vivir a Estados Unidos bastante joven. Hice mi carrera de Química en Estados Unidos. A mi marido lo conocí allí y luego nos mudamos a Barcelona, aunque no era mi ciudad. Yo soy de Málaga. Antes de venirnos, quedé en estado y llegué con la idea de trabajar, pues ya lo hacía en investigación en Estados Unidos, y de tener hijos, de formar una familia.

Esto es bastante distinto del mundo laboral al que yo estaba acostumbrada en Estados Unidos. Yo siempre he tenido claro establecer un poco las prioridades en cada etapa de la vida y, cerca ya de tener el niño, pensé, «has de

decidir cuál de los distintos ámbitos es prioritario», y opté por quedarme en casa. Lo hablé con mi marido y resolví que a mí me gustaba más quedarme en casa y cuidar de los niños. Estuve 10 años como ama de casa, cuidando de los niños, y, cuando me dejaban, leía el *Times*, o alguna vez, no siempre, el periódico.

Después de aquellos 10 años, los niños ya iban al colegio... Antes de tener la última, yo ya había decidido hacer algo distinto. Hice un poco de estudio de mercado y vi que el mundo laboral era bastante duro en cuanto a investigación química. Realmente los trabajos que había en aquel entonces consistían más bien en limpiar los platos sucios y además peligrosos de algún que otro químico que era el director del laboratorio.

Tras el estudio de mercado, lo que más me interesó fue hacer el *master* del IESE, porque quizá mi formación era muy similar a lo que aquí se daba y era lo que más me atraía. Entonces decidí seguir toda una estrategia para poder entrar en el programa *master*, prepararme y hacer todo lo posible para que me aceptaran, ya que después de 10 años estaba bastante oxidada, como se suele decir en química. Mi marido conocía bastante la casa, era profesor del IESE, aunque estaba en excedencia, sigue estando en excedencia, y yo realmente me disfrazé antes de venir al examen, es decir, me puse peluca, gafas y todo lo demás, porque sí que conocía algún profesor y en Es-

tados Unidos no está demasiado bien visto que la mujer de un profesor venga a la misma institución. Mi marido había venido por casualidad aquella tarde a dar una conferencia y coincidió con el profesor Agell, que era el que me había tocado para hacerme la entrevista. El profesor Agell le dijo: «por cierto, viene alguien de tu misma universidad, mañana, a entrevistarse para hacer el *master*». Yo había puesto en la admisión Josefa Sánchez y nada de López, casada.

Me aceptaron y quedé en estado en junio. Vine en septiembre y dije: «no puedo hacer el *master*, porque voy a tener otro niño», y recuerdo que el profesor Agell me respondió: «no hay problema, porque vas a tener el niño cerca de junio y podrás hacer todo el año», pero yo decidí que no, mis prioridades eran criar primero a la familia, y dije: «si me guardan el puesto, volveré cuando la niña vaya al colegio». El profesor Agell me dijo que solamente guardaban el puesto a aquellos que van a hacer el servicio militar. Yo dije: «bueno, esto no es el servicio militar, es un poco más largo, pero ya vendré cuando la niña tenga cuatro años». Así fue, cuando la niña tuvo cuatro años, yo volví y realmente me dijeron que sí, que bueno, era la única excepción, porque no había venido nadie más que se hubiera quedado en estado y quisiera hacer el *master* después.

Empecé con todos los estudiantes y la mayor dificultad surgió al intentar encontrar un

puesto de trabajo. Teniendo en el curriculum 10 años de ama de casa, se resistían muchas personas. Casi todas me hacían viajar, y yo decía: «no, no, viajes no, química sí, viajes, no». Al final encontré un buen puesto de trabajo en una empresa japonesa, sin muchos viajes, y allí estuve hasta que tuvimos que volver a priorizar. Una de las niñas enfermó y yo prioricé al trabajo a tiempo completo con los japoneses el trabajo a tiempo parcial, que es éste que realizo en el Ayuntamiento de Barcelona.

Sí que fue difícil durante estos años, sobre todo el reciclaje al tener que competir con personas que acababan de salir de la carrera y con mucha preparación, pero si uno tiene ganas y ganas de hacer y sobre todo prioridades claras, todo es posible en la vida.

* * *

Nuria Chinchilla

Belén Martín G. Cabiedes, consejera-delegada de Ediciones Palabra y directora de la revista *Hacer Familia*. Acaba de aterrizar con el puente aéreo y volverá a Madrid en cuanto acabemos la sesión.

Yo hice el *master* del IESE sin experiencia profesional apenas. Al acabar el primer año, mi marido y yo decidimos casarnos. Ya estaba decidido que yo hiciese un intercambio con un estudiante de Londres durante tres meses, y en agosto me quedé embarazada. Decidimos tirar

para adelante, y con mi tripilla me fui a Londres tres meses. El segundo trimestre empecé las clases en Barcelona. Fui al médico, y parece ser que llevaba una vida demasiado ajetreada y que tenía que guardar cama. La verdad es que los contactos entre la vida personal y la profesional, en mi caso, han sido siempre bastante especiales. Total que hablé con los profesores, me mostraron muchísimo apoyo y, durante un mes, estudiaba los casos a través de unas amigas que me apoyaron muchísimo, y así el embarazo salió adelante. Di a luz justamente el Domingo de Ramos y el Martes de Resurrección volvía a aparecer por clase.

Me lo monté de forma un poco anecdótica. Conseguí que una estudiante que vivía conmigo me trajera el niño en los recreos al cuarto del botiquín del IESE. Hablando previamente con la telefonista, me abría el botiquín y le daba de mamar: a las 8, en el descanso de las 11, a las 3 iba a casa, volvía a las 4 y luego ya a las 6 me quedaba en casa. Así acabé el *master* y me coloqué. La verdad es que fue casi más fácil colocarse teniendo ya un niño que sin tenerlo, porque cuando me preguntaban cómo iba a compatibilizarlo, les decía: *hablen con cualquier profesor del IESE y que se lo cuenten ellos*. La verdad es que no hubo mucho problema.

La otra anécdota un poco curiosa es que decidí optar un día por la empresa familiar, y al día siguiente me di cuenta que esperaba el

segundo niño. Otra vez hubo que estar a las duras y a las maduras, pero la verdad es que la cosa salió adelante. Ahora tengo tres niños y estoy muy contenta de ello.

El problema de compatibilizar trabajo y familia en el caso de la mujer es por cuestión de ser madre, porque con una mujer que no es madre la igualdad está clarísima. El «problema» no viene con el matrimonio, sino con la maternidad. Cuando una mujer-madre decide trabajar o cuando una trabajadora decide fundar un hogar, la palabra «renuncia» no está para la trabajadora en su vida familiar, ni para la madre en su trabajo, sino en una renuncia a sí misma. De hecho, cuando una mujer decide compatibilizar las dos cosas, lo que pasa es que renuncia al tiempo de sí misma. Se le ha acabado su tiempo para ella. Ella llega a casa y tiene que atender a una familia, tiene que estar contenta; si el niño no ha dormido, tiene que pelear al día siguiente en la empresa; si la empresa tiene problemas, tiene que dejarlos en el ascensor y sonreír cuando llega a casa y jugar con los niños. Entonces, a lo que ella renuncia es a su tiempo, a sus *hobbies*, y todo por la ilusión de sacar adelante las dos cosas que ella cree que merecen la pena.

En el día a día de este juego de familia-trabajo, es importante tener en la mente una pirámide formada por tres capas. La inferior son las labores del hogar, la intermedia es la convivencia diaria y la superior, la educación de

los hijos. Una mujer tiene que saber que esa capa inferior de las labores del hogar es delegable y que debe delegarla; si quiere trabajar y compatibilizar su vida familiar, no puede llegar a todo. Tiene que ser consciente de eso y ser capaz de delegar esa faceta.

En la faceta intermedia, la de la armonía en el hogar, tiene que ser capaz de que la convivencia en su hogar sea agradable sin ella estar muchas veces, y eso a veces es cuestión de detalles: que haya orden, alegría y optimismo, en la casa, que la casa esté bien decorada,... Son tonterías que ayudan a que los hijos y el marido se sientan a gusto, sin que ella tenga que estar con el delantal puesto.

Y luego, en el vértice superior está la educación de los hijos y la comunicación con el marido, y eso se tiene que tener muy claro que no es delegable. Los conflictos surgen cuando la mujer se da cuenta de que no llega a la educación, que sólo se puede compartir con el marido. Si la mujer tiene muy clara esa escala de valores y es capaz de delegar lo superfluo, pero aguantar y sostener el peso de la educación, creo que familia y trabajo son compatibles.

Es muy importante que el marido decida también, que la decisión de trabajar sea compartida entre el marido y la mujer, porque si el marido la comparte, no exige, sino que comprende, y es muy importante llegar a casa y no encontrarte con un marido exigente, sino con

un marido colaborador, porque si no, los nervios te saltan.

También es importante que los niños entiendan por qué una trabaja. A lo mejor, en el caso mío es un poquito más fácil explicárselo, porque yo les digo que trabajo haciendo libros. No me gusta que ellos crean que mamá trabaja porque necesitamos ganar dinero para que él vaya a un colegio de pago, para que tenga una ropa mejor, para que tenga un cuarto más bonito; yo nunca le digo que mamá trabaja para traer dinero a casa, siempre digo que mamá trabaja porque hay que hacer libros para que los niños aprendan (el mayor tiene 6 años), para que él aprenda a leer, y que si el agricultor no trabajara, él no podría comer y que si un señor no trabajara en una industria textil, él no podría vestirse, y que cada uno tenemos que aportar algo a la sociedad, y que a mamá le ha tocado hacer libros para que otros aprendan a leer y aprendan cosas. Eso es bueno, porque cuando él ve que mamá no está en casa, no piensa, *mamá no está en casa, pero en cambio, tengo esta muñeca más cara*, sino piensa *mamá no está en casa porque está sirviendo a la sociedad, está haciendo algo que cree que es importante*. Eso compensa un poco el consumismo. La verdad es que son pequeños, pero entienden esa visión de que se trabaja por hacer un bien a la sociedad y no porque necesites dinero, aunque a todos nos viene bien tenerlo a final de mes. Creo que les ayuda mu-

cho, y es muy importante que los niños también te apoyen, o sea que cuando tú llegues a casa, llegues con ilusión, dejando los problemas en el ascensor. Encontrarte unas caras largas porque llegas tarde, puede ser muy estresante para la mujer. Si el marido y los niños te apoyan, ayuda muchísimo.

En este aspecto, es importante para los niños (sobre todo los niños, porque el marido lo comprende más) que estés en los momentos clave. Tienes que ser capaz de dejar una reunión porque la niña tiene una función de ballet, porque el niño se ha puesto malo y hay que ir a recogerlo al colegio. En esos momentos, los niños valoran muchísimo que tú estés y que dejes tu trabajo, y el trabajo no se daña por eso en absoluto, si en la empresa respondes el resto del tiempo, y si el resto del tiempo estás totalmente entregada a ella; en cambio, para la familia, es muy importante que los niños sepan que mamá trabaja, pero que en esta función del colegio, en ese festival de curso, mamá estuvo.

Otro punto de apoyo que a mí me ha servido mucho es el encontrar a alguien con quien dejar a los niños. La importancia del colegio es esencial cuando pasas tiempo fuera de casa. También en qué guardería dejas los niños, y a quién dejas los niños en casa. Si tú estás trabajando y sabes que tus hijos están en buenas manos, porque están en una buena guardería, están en manos de la abuela, o están con una chica de plena confianza, puedes dedicarte mu-

cho más al trabajo que si desconfías de la persona con la que están.

Me gustaría desterrar un mito. Hablamos mucho de si la mujer se realiza fuera de casa o no se realiza fuera de casa. A mí eso me resulta a veces un poco perplejo, en el sentido de que yo creo que la mujer cuando se realiza es al hacer las cosas bien, cuando cree que lo que tiene que hacer lo está haciendo y lo hace bien. En casa no es cuestión de poner una lavadora o de poner el lavaplatos o de tender alguna cosa, sino de sentir que has conseguido que en tu casa haya una armonía y que hayas conseguido educar bien a tus hijos. Creo que la realización de la mujer se da cuando se siente feliz con lo que está haciendo y porque está haciendo su deber en cada momento: en su momento será cambiar un pañal, en su momento será pelearse con el jefe, en su momento será sacar un producto al mercado, pero no sé por qué una cosa tiene que ser más realizante que la otra. Yo creo que las primeras palabras de un niño son tan realizantes como el lanzamiento de un nuevo producto. Todo depende de que lo hagas bien, y con la ilusión de servir a los demás.

* * *

Nuria Chinchilla

Francisca O. Ovadje viene de Nigeria, de la Universidad de Lagos, y está haciendo un Doc-

torado de Dirección de Empresas en el IESE. Es interesante escucharla para ver un punto de vista distinto, un punto de vista que nosotros diríamos del tercer mundo, para que nos demos cuenta de cuánto podemos aprender de este tercer mundo y cuán equivocados estamos a veces pensando que la mujer ahí está todavía más oprimida que en el nuestro.

Quizá muchas de vosotras no conozcáis la situación de la mujer en Africa y me gustaría hablar de los retos de la mujer africana hablando de mi familia, de mis padres y de mi abuela: de tres generaciones.

La mujer africana ha trabajado mucho desde siempre. Por ejemplo, mi abuela trabajaba en el campo de mi abuelo. Cuando tuvo niños los llevaba al campo hasta que tuvieron la edad para ir al colegio (en aquella época, 13 ó 14 años). Por la tarde, mi abuela volvía a casa para hacer las cosas de casa. Normalmente las mujeres son muy fuertes y allí trabajan muchísimo. En tiempos de mi abuela, puedo decir que la mujer trabajaba mucho más que el hombre.

En la segunda generación ya se percibe un cambio. Mi madre era enfermera antes de jubilarse y mi padre era director de un banco. Mi madre trabajaba en un hospital, pero unos años después abrió su maternidad en la primera planta de nuestra casa (nosotros vivíamos en la segunda planta) y trabajaba todo el día.

Mi padre trabajaba en el banco y recuerdo que muchas veces, a finales de mes, cuando él tenía muchísimo trabajo que hacer y debía quedarse allí hasta muy tarde, nos llevaba a algunos de mis hermanos (somos diez) a hacer los deberes allí con él, porque estaba solo en el banco. Él siempre siguió nuestros deberes y las cosas profesionales (sabía que me gustaba la economía y desde los 13 años, cada martes, me compraba una revista de economía), y mi madre siempre se ocupaba de lo demás. En Nigeria, la educación también es muy importante. En mi casa he visto que los dos, mi padre y mi madre, nos han ayudado. Mi madre tenía muchas cosas que hacer, pero siempre que llegábamos del colegio, mi madre estaba allí.

¿Cuál es el reto de la mujer? Yo pienso que el reto de la mujer es igual que el reto del hombre: desarrollarse en todos los aspectos, en la familia, en lo profesional y en lo social.

Como he visto en mis padres, mi padre no pensaba que como estaba muy ocupado, pues que mi madre lo hiciera todo. Los dos han ayudado mucho. Pero ¿qué pasa? Muchas veces, los hombres han elegido desarrollar sólo el aspecto profesional y van más allá y más allá en lo profesional, y algunas mujeres también piensan que éste es el modelo: «yo también tengo que desarrollarme en el aspecto profesional». Yo diría que sí. Debemos desarrollarnos en el aspecto profesional, pero tenemos que saber que desarrollarse en un solo aspecto

siempre trae un desequilibrio. Según mi experiencia en la Universidad y de trabajo durante siete años, los hombres llevan mejor este desequilibrio. Por ejemplo, una señora trabajando o estudiando, si tiene familia y piensa que debería estar en casa en lugar de estar trabajando o estudiando, lo pasa mal. Algunas mujeres lo pasan muy mal. Los hombres lo pueden pasar mal, pero parecen felices... El desequilibrio es igual y todo el mundo tiene que saberlo, pero es la mujer la que tiene mucho por hacer en este terreno, porque puede enseñar a los niños desde pequeños y, también, a los maridos que es necesario desarrollarse en todos esos otros aspectos, porque para llevar a una familia hacia adelante se necesita un marido y una mujer. No sólo la mujer. Además, el marido no debe dedicarse exclusivamente a trabajar y a ganar dinero, porque no es bueno para él, ya que no desarrolla todos los aspectos de su vida.

La mujer soltera corre el mismo riesgo que los hombres de polarizarse, de pensar sólo en la profesión, porque la mujer casada ya tiene unos deberes muy inmediatos. Si trabaja demasiado, piensa que los niños están en casa esperándola. Pero las mujeres solteras también tenemos deberes, tenemos familia y amigos a los que ayudar. Ahora bien, como vemos a los hombres como modelo, pensamos: *como no tengo marido, ni niños, puedo dedicarme por completo a mi profesión*. Corremos este riesgo.

La mujer, en Nigeria, no sufre discriminación para entrar en el colegio o en la Universidad, o para conseguir trabajo. Como sabéis, la mujer ha trabajado y trabaja mucho, por ello, no tiene este problema, no es discriminada. Por ejemplo, después de la Universidad, todos, mujeres y hombres, hacen el servicio al país, que incluye 3 meses de servicio militar. A los hombres les gusta mucho que la mujer trabaje en la enseñanza, porque al tener menos horas de trabajo, en Nigeria por lo menos, pueden volver a casa temprano. Estoy hablando más del sur de Nigeria. En Nigeria hay 100 millones de personas y no se puede generalizar; en el norte de Nigeria, la situación es un poco distinta, porque ahí la mayoría son musulmanes, y la mujer tiene menos oportunidades, está vista como algo inferior. Con la educación las cosas van cambiando poco a poco, pero queda mucho, muchísimo por hacer.

¿Recetas para combinar? No sé si hay, pero pienso que una cosa es enseñar a todos, a los niños, a las niñas, a los hombres, a todo el mundo, que nosotras tenemos y debemos desarrollarnos en todos los aspectos. Personalmente, muchas veces he tenido que combinar trabajo y familia y he intentado no caer en este desequilibrio, pero tengo que confesar que de vez en cuando me he dedicado por completo a la profesión y he tenido que rectificar en cuanto me he dado cuenta de ello. Por ejemplo, cuando hice el *master* en Nigeria, tuve que

trabajar un poco, porque mis padres con diez hijos y cuatro en la Universidad no podían pagármelo todo a mí, que ya había terminado la Universidad. Tuve que combinar el *master*, el trabajo y, también, la atención del colegio mayor del que era la secretaria y en el que vivía. Era muy duro, pero estaba muy contenta. Si hay reto y si hay voluntad, normalmente las cosas se van consiguiendo.

* * *

Nuria Chinchilla

Eva Navarrete es abogado y presidenta de la Asociación de Mujeres para la Democracia.

Haciendo memoria, puedo empezar diciendo que me casé cuando hacía cuarto de derecho. Ya en tercero había empezado a trabajar en algún bufete de abogados, porque pensaba que la práctica era importante compatibilizarla con los estudios. En quinto ya estaba embarazada y a la vez mi marido, que estaba trabajando en una empresa, decidió dejar esta empresa y montar una empresa propia, familiar. Yo me dediqué a ayudarle en todo lo que eran contrataciones, desde el mundo laboral hasta el mundo mercantil. El es ingeniero y odia los papeles. El trabajar en una empresa propia tiene su riesgo. Yo muchas veces he comentado que me hubiera gustado ser farmacéutica, porque así podría cerrar la farmacia y se terminaría la

jornada laboral. A veces estábamos comiendo, y seguíamos el típico comentario de las cosas del día a día de la empresa.

Yo lo que no he querido es ni dedicarme exclusivamente a nuestra empresa, ni estar *full time* con otra empresa, porque creía que mi tiempo era muy importante. Quizá el haber elegido una profesión liberal me ha permitido poder compatibilizar los tiempos, cosa que, para una mujer, es muy importante. Entonces, hice cosas distintas, desde trabajar con un agente de cambio y bolsa, hasta ocuparme de temas de recursos humanos, contratando personal para distintas empresas, pero nunca he dejado nuestra empresa.

En mi trayectoria, fui viendo los problemas que tenía la mujer para acceder al trabajo. No es lo mismo ahora que hace 20 años, cuando yo estaba de directora en una empresa de recursos humanos. Venían hombres a los cuales yo tenía que contratar y siempre estaban esperando a que saliera el jefe de recursos humanos. Siempre se creían que yo era la secretaria y se creaban algunas situaciones anecdóticas, porque cuando ya pasaban una puerta y pase, pase, decían: «por favor, ¿el jefe?». Les era violento que yo les tuviera que entrevistar.

Tengo una hija y, gracias a Dios, como mi marido tiene una empresa propia, cuando yo tenía mucho trabajo y temas que no podía dejar, pues le encantaba poder ir él a buscar a la niña al colegio. Se daba la paradoja de que, a veces, yo terminaba pronto el trabajo, iba a

buscarla y estaba él, estaba la abuela y nos encontrábamos allí muchos a buscar a la niña. En mi caso no he tenido el problema de cómo dejar la hija, porque poco menos que nos peleamos a ver quién se ocupa de ella. Es una suerte.

En mi vida profesional, he pasado por varias etapas. En un momento dado me interesó mucho la política. He estado bastante tiempo de modo activo en el Partido Popular. A partir de ahí vi que la política es un tema muy importante. Se me propuso ser presidenta, participar, empezar a formar una asociación de mujeres. La verdad es que yo no había tenido ninguna dificultad por el hecho de ser mujer. Al revés, yo casi pensaba que había facilidades por el hecho de serlo.

Lo que sí vi es que no solamente había mujeres con una formación como la que gracias a Dios tuve yo, sino que había muchas mujeres con unos problemas a nivel laboral muy importantes. Había unas discriminaciones importantes, y las vi gracias a empezar a participar en el mundo de la asociación femenina. Al principio me parecía que era una nueva forma de erradicarnos. Decía «no entiendo por qué interesa una asociación de mujeres especialmente. Yo creo que la mujer se tiene que integrar en el mundo, que la sociedad está compuesta de hombres y mujeres, que no nos damos cuenta de la fuerza que tenemos, que somos el 53%». No sé si habéis visto algún

tipo de estadísticas, pero las mujeres hoy en día superan ya casi a los hombres en muchas carreras en cuanto al acceso universitario, y además son las más brillantes. Creo que a las mujeres el ser amas de casa las ha dotado de muchas actitudes y de muchas virtudes, de las que ni nosotras mismas somos conscientes. La mujer, por lo general, no se da cuenta de que es una excelente gestora, que es una excelente administradora, que sabe compaginar diez trabajos a la vez, que lleva veinte temas y que todo funciona alrededor de ella.

En problemas de tipo profesional, cuando hay algún tema muy espinoso y quieres desestabilizar a un hombre, no hay como cambiarle el tema. Son de piñón fijo, les cuesta mucho retomar un tema una vez que se lo has cambiado, y cuando en algún momento tienes alguna duda, le cambias el tema y hasta que lo vuelven a retomar... No son como las mujeres que estamos pensando en lo que vamos a hacer mañana para cenar, quién se va de viaje, quién viene, a qué hora tenemos una entrevista y, además, hay que pagar el seguro del coche y además... o sea manejando veinte temas a la vez. Creo que la mujer ha utilizado poco, en este sentido, sus facultades y que le queda mucho por recorrer.

Estamos hablando del gran reto para la mujer. Creo que la sociedad ha cambiado tanto que no es que la mujer se lo plantee, sino que la sociedad se lo está dando, empezando por

todo el cambio que ha habido en las casas. Hoy en día, que a un hombre le digas que apriete un botón para el lavaplatos, ya no es desdoro; poner una lavadora, poner un microondas..., hay una serie de temas que ya al hombre no le parecen mal y esto está facilitando muchísimo que la mujer pueda precisamente compatibilizar tareas.

Lo más importante y por lo que siempre desde la Asociación estamos trabajando es para la formación, que la mujer tenga una formación a nivel político, a nivel cultural, a nivel religioso, a todos los niveles. Una vez que tenga esta formación, ya está en igualdad de oportunidades, o de posibilidades. Yo no digo que los hombres tengan la oportunidad de elegir; no siempre se puede elegir lo que uno quiere, pero, por lo menos, ya partes de una base de salida bastante equitativa.

Por lo general, se habla mucho de triunfar. Yo no hablaría de triunfo, yo creo que cada persona tiene su meta, tiene sus parámetros, y lo que para una es triunfo, para otra no significa nada. Las circunstancias que acompañan a la vida de cada persona son las que la marcan, y las que la hacen estar, como decíamos antes, satisfecha consigo misma. Para la mujer eso es muy importante.

Otro tema que a mí me está chocando muchísimo, y que a nivel laboral lo defiende a capa y espada, es que a la hora de contratar a una mujer siempre están con la sombra de los

niños. A mí me encantan los niños, y lo que habría que hacer es propiciar las ayudas, pues en todos los países, en todas las reuniones internacionales, se está propiciando que haya ayudas para poder tener estos niños, facilidades, subvenciones, guarderías, que en España prácticamente no existen, para que la mujer pueda acceder al trabajo, si quiere, y si no quiere, pues que se quede en casa tranquilamente, pero que tenga esa posibilidad. Resulta, por ejemplo, que hoy en España una mujer tiene 1,2 niños, si es que se puede dividir a un niño. Esto representa uno o dos años en la vida de una persona. A veces, si una persona es muy válida, la sustituyen por un tiempo. Creo que hay muchas fórmulas para compatibilizar la familia, el trabajo y los hijos.

Algo que también es muy importante es la educación de los maridos. Tenemos que empezar educando a nuestros hijos, para que después nuestras hijas no nos puedan echar en cara cómo es que permitimos enseñarles diferentes cosas a cada uno. En parejas jóvenes me quedo muy satisfecha cuando veo que hay muchos hombres que ayudan. Antiguamente, cuando la mujer se quedaba en casa haciendo de ama de casa, no tenían realmente que colaborar. Normalmente, en las casas que se podía, tenían más ayudas, pero en las que no había, la mujer tenía una dedicación exclusiva y la dedicación de los hombres era aportar los medios económicos para esta familia. Hoy en día,

para casarse resulta que una mujer tiene que trabajar. Me gustaría que hubiera una estadística para ver qué cantidad de mujeres se quisieran quedar en casa y no pueden, porque ya hasta para casarse, poder tener un piso o mantener el nivel de vida que ellos quieren, tienen que trabajar los dos. Ya no es que la mujer por deporte vaya a buscar un trabajo, sino que la sociedad la está empujando a buscar ese trabajo y a realizarlo. Cuanta mejor formación tenga, mejor lo podrá desempeñar.

Actualmente, hay un movimiento de las mujeres en todos los países. Los gobiernos se están dando cuenta, están ayudando, con distintos planes. Quizá aquí en Europa hemos tenido la suerte de que a través de la Comunidad Europea, debido a sus directivas y a una serie de normas, se está ayudando mucho a desarrollar el *status* de la mujer. Se van modificando una serie de temas y de leyes para conseguir que la mujer pueda compatibilizar cada vez más la familia con los hijos y el trabajo.

Coloquio

Nuria Chinchilla

Mientras van llegando a la mesa las papeletas con vuestras preguntas empezaré formulando una para Eva. Tengo aquí un recorte de El País, que dice que hay una ofensiva comunitaria para elevar el número de mujeres diputadas en la Cámara Europea. El titular dice así: «¿por qué ha de afeitarse el 81% del Parlamento cada mañana, y no el 51?». Se está haciendo una campaña para que lleguen más mujeres a la política. Sin embargo, tú estabas en la política y te has marchado, ¿por qué?

Eva Navarrete

No es que me haya marchado. Sigo ahí, lo que pasa es que lo que no se puede hacer en esta vida es todo. He estado quizá más activamente metida durante unos años, casi una década, y ahora, por circunstancias, estoy más

metida en el mundo del asociacionismo y de mi trabajo. Pero eso no quiere decir que la haya abandonado. En cualquier momento que crea que pueda ser necesaria mi colaboración, puede que me lo planteara otra vez, no te digo que no.

De todas maneras, esto que tú mencionas es parte de la llamada campaña paritaria, que no es de parir, sino de igualdad. Hasta hoy el hombre era el personaje público. El hombre era el que hacía las leyes y el hombre era el que organizaba toda la vida social; la mujer estaba mal vista, la mujer pública tenía un cartelito distinto del que tiene el hombre público. Hoy en día, el 53% del electorado resulta que son mujeres y se han dado cuenta ahora de que votamos y de que influimos de alguna manera. Y se preguntan por qué en los puestos de decisión —que no cabe la menor duda que están en la política— participan tan pocas mujeres. En este momento, en el Parlamento Europeo, ocupan alrededor del 17% de escaños. La media en todos los parlamentos europeos está en el 11% y en España estamos en el 16%. Hay una desproporción ahí, y creo que la mujer podría aportar mucho. No quiere decir que la mujer tenga que comportarse igual que el hombre, no, la mujer puede seguir con su propia esencia de mujer, con sus propias formas de hacer las cosas, con su manera de pensar, y estando en un Parlamento y dirigiendo puede influir muy positivamente.

Nuria Chinchilla

Seguro, pero decía Montesquieu que «las costumbres hacen las leyes, las mujeres hacen las costumbres y que, por tanto, las mujeres hacen las leyes». Esto lo decía en el siglo XVIII, y a lo mejor nos quedamos un poco tranquilas ya con eso, pero sería mucho mejor que estuviéramos más representadas, si bien es difícil compaginar los horarios de los políticos (las noches y los fines de semana) con la maternidad.

Tengo una pregunta del público para Dolores: según lo que Vd. ha dicho, siempre ha asumido que su salario iba a ser inferior al de su marido y que era él quien tenía la responsabilidad de mantener el hogar, ¿no cree que ya es hora de cambiar esa concepción de que somos mantenidas y que tiene la misma importancia el sueldo de la mujer que el del hombre?

M.^a Dolores Jofré

Ya sabía yo que la cosa traería cola. Yo he explicado mi caso personal. He hecho mucho hincapié al principio, que lo importante es que puedas elegir entre diferentes opciones. Como decía Eva, si tienes una formación, puedes elegir: «me gusta esto, me gusta esto otro, lo comparto con el marido...». Yo, personalmente, es mi caso, pido el derecho a tener eso para mí misma y he decidido que no tengo por qué

superar el salario de mi marido. Además estoy muy cómoda de esta manera. Evidentemente habrá otras personas que hagan otra opción personal. En absoluto he querido decir que esto sea generalizable. Estos son los peligros de hablar de los temas personales...

Nuria Chinchilla

O las virtudes...

Una pregunta para Belén:

¿No cree que eso de volver a casa y dejar los problemas de la empresa en el ascensor y ponerse a trabajar en casa y jugar con los niños debe ser también compartido con el marido?, ¿por qué asignar todo el trabajo de casa a la mujer trabajadora?

Belén Martín

Estoy totalmente de acuerdo con el trasfondo de esa pregunta. A lo mejor es que no me he expresado bien. Cuando he dicho lo de dejar los problemas en el ascensor, me refería a dejar los problemas que uno tiene en el trabajo en el ascensor y entrar en casa con alegría y con optimismo y con ganas de jugar con los niños; lo que no quiere decir que el marido no haga lo mismo. Por supuesto que tiene que colaborar. Eso está clarísimo. Por eso es importante que la decisión de que ella trabaje

haya sido compartida, para que él la valore y, entonces, si te valora, él mismo ayudará y compartirá y trabajará en casa igual que tú. Estoy de acuerdo en que sin el apoyo del marido eso no puede hacerse. En el ejemplo del ascensor, me refería a que una misma, independientemente de que el marido le esté ayudando o no, cuando entre por la puerta, sea capaz de decir: «bueno ahora, por muchos problemas que yo tenga, ahora sonrisa y buen humor, es el tiempo de mis hijos a tope, cien por cien, porque ellos se lo merecen. Es más, se lo merecen mucho más del cien por cien, porque no han estado con su madre hasta el momento en que entras por la puerta».

Nuria Chinchilla

Se dice que el acceso de la mujer al mundo del trabajo ha propiciado la ruptura de muchos matrimonios ¿de quién es la culpa, de los hombres que han visto a las mujeres en las empresas como juguetes, o de las mujeres que no han sabido estar en su sitio?

Eva Navarrete

Yo creo que las rupturas tienen muchísimas causas diferentes. Achacarlo al trabajo no me parece justo. Yo lo achacaría a la poca formación, a la poca consistencia del matrimonio

que se rompe, al no entendimiento, a la falta de comunicación. Son muchos temas; yo no lo achacaría al trabajo.

Nuria Chinchilla

Otra pregunta para ti, ¿por qué han hecho la Asociación de Mujeres para la Democracia solas?, ¿no han pensado en la necesidad de trabajar hombres y mujeres juntos en la Asociación, ya que somos complementarios?

Eva Navarrete

Es lo que yo me planteé cuando me propusieron crear esta Asociación. Yo no lo entendía muy bien; me parecía una forma de marginarnos, pero llegué a Europa, vi el movimiento de Asociaciones de mujeres y me di cuenta de que realmente había todavía unas desigualdades por las cuales había que trabajar, y que no se podía trabajar juntos por esas desigualdades, puesto que ellos no las tenían. Yo, personalmente, ya he dicho que no me he encontrado con ellas, pero en según qué niveles se notaban muchísimo. Por ejemplo, en el mundo laboral hoy, actualmente todavía, hay un 20% de diferencias salariales en el trabajo desempeñado por una mujer o por un hombre.

Hace pocos días me encontré con una chica muy joven que había acabado Farmacia y

había entrado a la vez que un hombre en el laboratorio. La verdad es que ella estaba desarrollando un trabajo muy brillante. Al cabo de 6 meses, al compañero, que además parece que no era nada brillante, ya le habían aumentado el sueldo el 20%, y ella seguía exactamente en el mismo sitio en que había entrado. Esto es importante y es uno de los temas por los que ha valido la pena que las Asociaciones trabajen y funcionen.

Otro comentario que recuerdo. Hace pocos días hablaba con un abogado y me decía: «es que mi mujer no trabaja, es que mi mujer..., ya que estás en una asociación a ver si consigues que trabaje». Yo me quedé atónita, y entonces le dije: «oye, perdona, yo creo que tu mujer trabaja muchísimo, otra cosa es que tú no valores el trabajo que hace». Entonces se oye un mutismo y dice: «¿qué quieres decir?». «Yo veo que cuando llegas a casa, por lo que me estás explicando, tienes cuatro hijos, pues se ha ocupado de ellos, de la comida, de esto, de aquello, y si ya son mayores,... durante años ¿quién se ha ocupado de todo ello?, ¿es que te gustaría volver y que algo estuviera mal?». «Es que está todo bien». «Claro, porque está ella dentro. Dale un valor al trabajo que realiza, no todo el valor tiene que ser económico». En muchos hogares, el trabajo de la mujer en casa, al no estar remunerado, como no es igual a un salario, carece de valor.

Nuria Chinchilla

Pregunta para Josefa Sánchez: ¿No cree que la política de subvenciones a empresas por el mero hecho de que las lidere el *sexo débil*, va en contra de un sistema de economía de mercado, en el que la asignación de los recursos escasos se realiza a partir de la competitividad? ¿No pueden dichas subvenciones acentuar su debilidad al instalarse cómodamente en la política del subsidio?

Josefa Sánchez

No, si no hay subvenciones! No hay ni una. El programa está subvencionado para la parte formativa, y están también subvencionados programas mixtos y para hombres. La Comunidad Económica lo único para lo que da ayudas es para la formación de empresarios, tanto hombres como mujeres. Para la formación y algún asesoramiento, en el comienzo, para la creación, no para las empresas que ya están creadas, con lo cual subvenciones a fondo perdido no hay.

Para las mujeres lo único que existe en Europa es una pequeñísima ayuda por puesto de trabajo creado en empresas innovadoras y para solicitar esta subvención, que son pocos miles de ecus, acuden a Bruselas todas las mujeres que quieren crear una empresa, con lo cual

esto no es una lotería. Lo único que tenemos nosotros es la subvención para hacer el programa de formación y de acompañamiento durante el año que tengo yo a mi cargo estas personas para formarlas.

Nuria Chinchilla

Dolores: ¿No crees que puede influir el trabajo de la mujer-madre con los problemas de la juventud, drogas, pasotismo, etc., por no poder hacer un buen seguimiento del hijo?

M.^a Dolores Jofré

Yo creo que puede influir igual que en el caso de las mujeres que no paran en casa y que no trabajan. Evidentemente, se habla mucho de que los niños necesitan a las madres o a los padres cuando son pequeños, pero siempre he mantenido la teoría de que eso es relativamente delegable en horas, no a pleno rendimiento. En cambio, lo que yo veo no delegable, y por mi experiencia profesional lo constato, es el tema de la no presencia del padre o de la madre en los hijos cuando el crío empieza a entrar en la preadolescencia y la adolescencia. Entonces, los padres tienen que estar mucho más presentes. Personalmente, yo diría que quien sabe hablar más con mis

hijos es mi marido, que está muchas menos horas en casa.

El estar influye, por supuesto. Yo, desgraciadamente, por el contexto de niños en alto riesgo social con los que me muevo, en las familias desestructuradas (y no me refiero a familias desestructuradas, simplemente a que los padres estén divorciados, sino situaciones marginales en la sociedad mucho más dramáticas), esto realmente es automático, o sea, familias maltratantes con los hijos, que aunque parezca mentira, después, cuando forman pareja y tienen hijos, repiten los modelos de conducta violenta. Parece que la reacción lógica sería cuidar muy bien a los niños, y resulta que como la pauta que han recibido en su casa es el maltrato, pues tenemos verdaderas sagas de familias maltratantes: abuelos, padres e hijos. Esto es así de dramático y hay que estar dentro para verlo.

Nuria Chinchilla

Una sentencia a comentar: «La mayoría de las personas de la mesa dicen que hay que saber decidir en cada momento. Sin embargo, estamos en una sociedad que decide por nosotros, y para pagar colegios, piso, etc., no hay otra solución que trabajar ocho horas fuera de casa y otras tantas dentro de casa. Entonces ya cuesta más aceptar que otros decidan por ti».

Belén Martín

Yo creo que siempre cabe un margen de decisión. A lo mejor, en este caso, la decisión no está en trabajar o no trabajar, pero sí en trabajar en este ámbito o trabajar en este otro. Si quiero trabajar de ocho a tres, siguen estando las ocho horas, o quiero trabajar mañana y tarde, o quiero trabajar por libre, o quiero renunciar a media jornada. El árbol de decisión no es solo sí o no, sino si es sí, cómo. La decisión humana entra en todas las facetas de la vida. ¿Que hay parte que le viene impuesto a uno?, pues sí, pero la libertad humana y la capacidad de manejarse por la vida te van dando alternativas. Hay gente que decide, por ejemplo, trabajar desde casa. Es una alternativa muy buena; otra decide trabajar temporadas en el año, es otra alternativa muy buena; otra decide, por ejemplo, la enseñanza, que permite estar con los niños los meses de vacaciones. Nada es blanco y nada es negro, lo importante es tener la escala de valores presente e intentar compatibilizarlo lo más posible, según las exigencias de tu familia y lo que tú creas que es mejor para cada situación.

Nuria Chinchilla

Otra pregunta-afirmación dice, «me sorprende que en el coloquio sólo se hable del trabajo remunerado. ¿Qué ocurre con el traba-

jo de carácter social, la educación de los hijos, si no hay alguien fabuloso a quien delegar hasta que volvemos? Creo que nos estamos haciendo daño a nosotras mismas si sólo enfocamos nuestro desarrollo personal vía profesional».

Eva Navarrete

Antes estábamos comentando que los hombres han hecho un poco la sociedad a su imagen y semejanza. Hasta hace poco no se tenían en cuenta los horarios. Es triste que en los trabajos se acostumbre a terminar a las 8 y en los colegios a las 5. Ahí hay unas horas que las madres que trabajan todo el día y no pueden elegir el tener un horario partido o media jornada, las suplen llevándolos a inglés, o llevándolos a natación para tenerlos ocupados, pero hay otras que no. Entonces tienen que tener un poco de control.

En este sentido, es importante dar responsabilidades a los niños. Hablar generalizando es muy difícil, porque no es lo mismo un niño de 3 años que un niño de 15. Luego no necesitan quizá tanta atención, aunque sí que la atención que les des sea específica, es decir, que cuando hables diez minutos con ellos, estés dialogando y hablando de temas que les vayan formando. Cuando son más pequeños, necesitan más bien una atención personal, tanto de la madre, como de la persona que la supla. Es muy elástico en cada momento.

Nuria Chinchilla

Para Josefa Sánchez: ¿Se está haciendo algún tipo de estudio en la empresa privada o pública sobre la compatibilización familiar-laboral de la mujer en su puesto de trabajo?, ¿ha llegado alguna información relativa al tema al Ayuntamiento?

Josefa Sánchez

Sí. Esto se hace desde el área de Bienestar Social que tiene un departamento para mujeres. Incluso hay estudios en cuanto a los horarios y en cuanto a cambiar horarios globales. De hecho, en la Comunidad Europea es Italia, aparte de los países nórdicos, la que más avanzada está en haber cambiado horarios en ciertas zonas. Aquí se está estudiando en qué barrio de Barcelona se ponen horarios distintos, que no coincidan con el horario de trabajo de las mujeres, para ir a comprar. Esto no lo llevamos directamente desde el área en que yo trabajo, que es el área de desarrollo económico, sino desde el área de bienestar social de la mujer. Todo apunta a que cada vez es más importante la mujer. El factor humano de la mujer es muy influyente dentro de una organización y se la toma en cuenta. De todas maneras, aún estamos en la faceta piloto, en el embrión de todas estas experiencias.

Nuria Chinchilla

Una pregunta que no va dirigida a ninguna contertulia: ¿Por qué cuando la mujer adquiere un cierto nivel de poder se la silencia?

Eva Navarrete

Porque molesta. Creo que se la intenta silenciar, pero a la larga se le vuelve a oír la voz. De hecho, aquí estamos muchísimas y no creo que a nadie se le haya impedido el venir, el hacer preguntas. A la larga, la mujer va a ser oída. Es que no hay otro remedio. Es lo que decíamos antes, ya somos tantas que con salir a la calle nos oyen.

Nuria Chinchilla

Una pregunta para Belén: ¿perder el tiempo para uno mismo es un desequilibrio? El estar hoy aquí es también tiempo para sí mismo y es necesario.

Belén Martín

Yo creo que la persona que ha dicho esto tiene bastante razón. Lo que pasa es que el tiempo es limitado. Uno intenta hacerse una escala de valores, y los últimos muchas veces quedan relegados. Tienes tu trabajo, tienes tus

hijos, y tienes unas ciertas horas, entonces dices: «¿qué prefiero?, ¿hacer gimnasia o salir a cenar con mi marido? Si hago gimnasia estoy más guapa; si salgo a cenar con mi marido, hablo con él». Al final es la vida la misma, es como un juego de marionetas, en el que tú tienes que establecer unas prioridades, y es, un poco, la gracia de la libertad humana. Nadie es perfecto y todos somos limitados, pero a mí me daría remordimientos de conciencia irme a ver una película de cine. A lo mejor lo necesitaría en algún momento que viniera cansada y sin ganas de ver a nadie, pero me parece que también tienes que ser un poco consecuente con tus decisiones y lo que no debes hacer es que influyan negativamente en los demás. Los demás son en tu campo más cercano, tu familia y tu marido. Entonces intentas compatibilizarlo como puedes y juegas con los hilos, dejando atrás lo que tú crees que en ese momento concreto no es prioritario. Es difícil.

Nuria Chinchilla

Tres preguntas muy similares que podríamos resumir así: ¿No cree que para la compatibilización del mosaico que compone la vida de la mujer (familia, profesión, etc.) existe una gran relación entre nivel económico y mejor nivel de compatibilización?

Eva Navarrete

Yo creo que eso sí que no es verdad. Me he permitido intervenir primera, porque, a veces, hasta en la misma Asociación me he encontrado alguna mujer que me dice: «oye, conmigo no cuentes, porque es que, de verdad, voy a acabar...», digo: «pues precisamente contigo sí cuento». Cuanto menos trabajo se tiene, cuantas menos cosas se hacen, menos responsabilidades, como te parece que tienes más tiempo, «ya lo haré, ya lo haré...» y entonces es cuando no se hace nada. En cambio, cuando tienes un tiempo limitado para cada cosa, yo creo que lo aprovechas mucho más. Por tener medios económicos, precisamente, a lo mejor los distribuyes de una forma que si no los tuvieras, quizá los aprovecharías mejor. Tener medios es muy importante, desde luego, y la mayoría de las mujeres y de los hombres trabajan para tener un *status* económico, pero no creo que sea lo más relevante.

Belén Martín

Yo no sé. A lo mejor es que he entendido la pregunta de otra manera. Yo sí creo que ayuda el tener una cierta bolsa económica con la que jugar cuando tienes que compatibilizar. Por ejemplo, si puedes ir con coche a la oficina y eso te ahorra media hora de ida y media

de vuelta, eso es bueno; si tienes un lavaplatos un microondas,... No digo que trabajes por el dinero, pero que si trabajando tienes una bolsa que te ayude, que te simplifique la vida, con electrodomésticos en casa, que puedas pagar a un estudiante para irte el viernes a cenar con tu marido. Creo que eso ayuda. Yo soy la primera que creo que los niños tienen que tener muy claro que tú no trabajas por dinero, pero que al final del mes, la cuenta de lo que tú ganas menos lo que pagas a la chica, por muy básico que sea, te deje algo de margen. Eso te ayuda mucho en la vida diaria y en esos pequeños detalles que son los que te pueden hacer la vida más agradable.

Nuria Chinchilla

Pregunta dirigida a la mesa: ¿Por qué se tiende a cargar en demasía a la mujer la educación de los hijos?

Josefa Sánchez

Yo creo que eso es un defecto de las mujeres, más que de los hombres. La mayoría de las que vienen a las consultas y de las que han pasado por el programa ODAME piensan que el que un hombre no decida en el tema de la educación, es porque no le han dejado partici-

par. Quizá muchas veces, la misma personalidad de la mujer le lleva a decidirlo todo y deja poco margen para que otra persona, que también está muy ocupada, ponga prioridades a la hora de decidir si hace una cosa u otra. Yo no estoy de acuerdo en que el tema recaiga en la mujer porque sea así. Creo más bien que muchas veces son las mujeres las que tienen la culpa de que ellos no se involucren en la decisión.

Eva Navarrete

Quizá es una costumbre. Como antes hablábamos, la sociedad estaba montada así y el hombre al trabajar fuera, dejaba en manos de la mujer una serie de temas. Sólo actuaba cuando había problemas. Pero creo que esto ha cambiado, y actualmente el hombre participa en igualdad de condiciones y está muy interesado en la formación de sus hijos.

Nuria Chinchilla

Una última pregunta antes de dar por concluida esta segunda jornada sobre la mujer y su éxito: ¿No creéis que actualmente hay un cierto resentimiento por parte de las mujeres al reivindicar su derecho de igualdad con el hombre?

M.^a Dolores Jofré

A veces sí que parece haber cierto resentimiento, y pienso que a veces lo hay. De todas maneras, creo que es lo típico de la balanza, de hacia dónde se decanta. A veces hay un cierto aprovechamiento de la situación de la condición de mujer para cosas que, concretamente, no parece que tengan que ser una reivindicación. Estos días me sorprendía mucho la imagen de una diputada en el Parlamento español, avalanzándose prácticamente sobre otra persona. Me gustaría saber qué es lo que hubiera pasado si hubiera sido un hombre. Por una parte, se nos permiten ciertas cosas, que supongo que dentro de unos años, tampoco se nos permitirán, pero también es verdad que este resentimiento que a veces parece que hay, también irá poniéndose a tono.

Eva Navarrete

El movimiento reivindicativo, en su momento, tuvo su razón de ser, y las cosas, a veces, si no las planteas desde un punto de vista de fuerza, no se consigue nada, pero este movimiento ya ha ido pasando. En la sociedad actual, no es cuestión de reivindicaciones, sino de que se van acoplando todas las necesidades. El tono ya no es tan reivindicativo, porque se van obteniendo las cosas. Se han modificado

muchas costumbres sociales y se ha dado paso a una igualdad en el pedir, en cuanto a derechos, desde que tenemos la Constitución, y ya somos iguales.

Nuria Chinchilla

En este sentido, puede ser interesante recordar, a modo de colofón, la definición de mujer que daba Schopenhauer: «la mujer es un ser de cabellos largos e ideas cortas». Creo que después de escuchar a las ponentes de esta tarde es patente que dicha definición ya quedó hace tiempo trasnochada.

III Jornada (21-III-1994)

Hombre y mujer:
dos modos de actuar

Nuria Chinchilla

Con la tercera sesión de estas conferencias-coloquio, clausuraremos esta tríada, con cierto ánimo de continuidad.

Juan Antonio Pérez López

Hoy vamos a dejar algo más de tiempo para el coloquio, a fin de que vayamos bajando hacia lo concreto, ya que vamos a tener que empezar bastante arriba, debido a la seriedad del tema.

Decíamos en la primera sesión que el racionalismo es una de las peores cosas que han podido ocurrir a la mujer, especialmente, y a la humanidad, en general. La dualidad del racionalismo, que establece una absoluta separación entre espíritu y materia, tenderá a reducir a la mujer, lógicamente a su cuerpo.

Esa dualidad ataca a lo más fundamental, porque si no llega a entrever dónde está esa realidad que es la mujer, que al fin y al cabo es la persona femenina, inmediatamente va a destrozar la estructura social que es la familia, la organización vital de la que va a salir todo. Existe un núcleo fundamental en la familia, y ese núcleo es la mujer. En química, se representan los átomos con un núcleo y los electrones que dan vueltas. Ambas realidades son activas y complementarias; si no, no habría átomo, pero el núcleo que mantiene una fuerza equivalente a la gravitatoria, por la cual todo lo demás se mueve en órbitas ordenadas, en la familia es la mujer.

Vamos a ver, entonces, cómo opera todo esto en el plano del éxito. Para ello, tengo que partir lógicamente de la persona, porque cualquier tratamiento un poco serio de la mujer, que no se quede en lo trivial, en lo etnológico, tiene que partir del hecho de que la mujer como el hombre, es persona, y ésta es la realidad fundamental.

Las personas, igual hombre que mujer, actúan. Y en la acción vamos a encontrar unas diferencias que ya veíamos el otro día en el plano de lo que la mujer es. Lo femenino, la mujer, tiene una mayor afinidad y sensibilidad hacia lo afectivo, componente importantísimo de la acción, que, por supuesto, también el racionalismo ignora (el 90% de lo que hacemos en este mundo lo hacemos movidos por

algo que está en el plano afectivo, sean emociones, sean sentimientos, o sean afectos de fondo). En lo masculino esa acción tiene más afinidad, más familiaridad, más inmediatez con lo que podríamos llamar «lo racional»: datos e información abstracta, el uso de la información abstracta para organizar la acción. Estas ideas son la base para la concreción que hagamos después ya en el acontecer, en las cosas inmediatas que ocurren a estas personas que son el hombre y la mujer, caracterizados por una mayor afinidad a lo racional o a lo afectivo.

Persona y misión

La acción del hombre y de la mujer como personas no depende de que sean hombre o mujer, depende de que son personas. Aparece aquí la idea de «misión» personal, única e irrepetible, el sentido de la existencia, el para qué vivimos: misión y persona son las dos caras de una misma moneda. Las personas son personas porque tienen una misión personal. En el plano teológico, en Dios, misión y persona es simultáneo. Dios crea una persona para una misión. Es simultáneo. Cada persona tiene una misión única e irrepetible. Nadie más puede hacerlo, nadie más puede cumplirlo; teológicamente podríamos decir que las personas, de hecho, son creadas para cumplir una misión.

No sabemos muy bien qué es misión. La palabra que más se le parece y más se utiliza,

cuando se intenta explorar desde el punto de vista antropológico, es «vocación», llamada. La misma persona ha sido llamada a la existencia para algo concreto, irrepetible. Lo hace él, o no lo hace nadie.

Un tipo de personas que cumplen perfectamente su misión en la tierra, es decir, que la cumplen como la cumple Dios: un niño subnormal. Un niño subnormal cumple su misión perfectamente. Es como Dios; le basta con estar, ni siquiera tiene que hacer. Lo habéis visto muchas veces. Al estar es un polo de cohesión, de esfuerzo, de un montón de cosas. Yo los he conocido y los he visto en familias que me los han presentado: «mira, mi niña, el tesoro de la casa». Como ejemplo el de una familia, tres chicos y tres chicas que no estaban de acuerdo absolutamente en nada, y desde que nació la pequeñita, la familia fue un remanso de paz, porque la pequeñaja lo único que sabía hacer era llorar cuando había riñas en la familia, es decir, cualquier riña, cualquier levantar la voz en la familia, y la pequeña, como una sirena, se ponía a llorar y cuando la familia estaba tranquila, la niña sonreía...

Para ilustrar este tema tan profundo y tan abstracto podríamos recurrir a un par de películas, *¡Qué bello es vivir!*, y la versión europea del mismo tema, aunque en un tono más poético, más dramático, *La Estrada*. En ambas, el tema de los protagonistas es exactamente el mismo: ¿para qué estoy aquí?, ¿qué sentido

tiene mi existencia? Y ambos, en un momento determinado, se dan cuenta de la maravilla que ha significado su existencia.

En *¡Que bello es vivir!*, James Stewart va a suicidarse en un momento en que está desesperado, porque su negocio se hunde y puede ir a la cárcel. Pero, entonces, ve que hay un viejecito en el río y se tira para salvarlo. Consigue sacar al viejecito. Entonces, se da cuenta y se pregunta: «si yo me iba a tirar al río para suicidarme, ¿por qué he sacado a ese viejete?». El viejete le dice: «No, no, si no me has salvado tú. He venido yo a salvarte a ti». «¿Quién eres?». «Soy Clarence ASC, ángel de segunda clase, y tengo que hacer una buena acción contigo para ganarme las alas». Es muy descriptivo, ¿cuál es el sentido de la existencia de aquel hombre? El que Clarence le ayuda a ver. Se da cuenta de la maravilla que ha significado su existencia, de las cosas, relativamente pequeñas, que ha hecho por los demás con cariño.

En *La Estrada* la descripción es más dramática y más poética. La protagonista es Yelsomina, una pobre chica tonta que su familia vende a Zampanof. Este hombre iba por las ferias de los pueblos. Era un animal. Yelsomina estaba desesperada, no encontraba un sentido a su vida. Aparece en ese momento un tercer personaje, el payaso, que hace ver a Yelsomina el sentido de su existencia. Le dice que todo en esta vida tiene un sentido... Entonces, Yelsomina decide no irse con el payaso, ha encon-

trado el sentido de su vida, querer a Zampanof: «Tengo que querer a Zampanof. Es tan bruto, que si no lo quiero yo, no lo va a querer nadie». Más tarde Zampanof abandona a Yelsomina y ésta muere. Pero al final, al cabo de los años, vuelve Zampanof y cuando se entera que la niña ha muerto, llora. Es la primera vez en su vida que llora, que aparece como ser humano.

Una persona no puede encontrar, ni cumplir su misión, ni siquiera se va a enterar en qué consiste, ni puede encontrar su plenitud, si no es a través de la entrega sincera de sí mismo a los demás, según palabras de los filósofos y de la Iglesia. Esta fórmula tan sintética es una verdadera maravilla, y es una fórmula del Concilio Vaticano II, que Juan Pablo II no hace más que repetir (en la última Carta que escribe a las familias la repite del orden de siete veces, con palabras que cambian ligeramente). Pero es una fórmula que se entiende muy mal, porque la gente se fija en lo segundo, es decir, «lo que tengo que hacer es entregarme a los demás», «¿y de mí quién se ocupa?». El mensaje es que para ocuparme de mí mismo, para que yo pueda alcanzar mi plenitud, no tengo otro camino que ése. La materia se pierde cuando se da. Lo no material no se divide, se multiplica. En lo espiritual, la persona crece al darse. Lo que sucede es que la gente se fija en el *darse*, pero no nos damos cuenta de lo primero, *crece*; se da el crecimien-

to personal y esto lo han visto los filósofos y lo ha confirmado la Revelación. Encontrar la plenitud, cumplir la misión significa, según lo dicho, un esfuerzo: buscar una entrega a los demás que no es abstracta. No sirve decir: «ahora me entrego a los demás y ya está, ahora puedo hacer otras cosas», es una entrega en cada momento.

Tipos de amor

La gran tarea del ser humano, su realización, es aprender a amar. El hombre es especialista en la primera, aprender; por el contrario, algo muy grato para las mujeres es amar. Hay que aprender a amar, aprender a ser Dios (se encuentra ya en la filosofía de San Juan), pero esto cuesta. Aprender a amar no es nada fácil, de hecho el juego está ahí: Cualquier persona tiene que aprender a amar. Esto hace necesario que distingamos tres nociones distintas de la palabra amor, y que acostumbremos a confundir con frecuencia: amor instrumental, amor sentimental y amor afectivo.

El *amor instrumental* es el amor a algo, no necesariamente a una persona, puede ser hacia un objeto (por ejemplo: yo amo instrumentalmente mi coche), en cuanto fuente de satisfacción, de placer para mí. Aplicamos la palabra *amor* en un sentido instrumental, amo algo por el placer que me produce. Es lógico que nos agraden las cosas cuando son buenas y disfru-

tamos con ellas. El problema es de jerarquía. Cuando por centrarme en aquello, pierdo lo otro que es mucho más valioso. Esto es el decidir mal, el actuar mal.

En el *amor sentimental* está el otro, la otra persona como fuente de satisfacción afectiva, de sentimientos. La satisfacción afectiva, de sentimientos, es esa complacencia ligada al hecho de que nos quieren.

El *amor afectivo* es más serio, porque estoy amando al otro en cuanto persona, es decir, no por lo que siente por mí, sino por lo que es. Un ejemplo muy extremo, pero que explica muy bien esta noción de amor, es que tenemos que estar llenos de amor afectivo a un terrorista, porque es una persona, mientras esté viva en la tierra. Sentimentalmente no le amaremos, ya que te inspira un odio brutal, porque sus sentimientos son horribles. Lo que estoy amando es la potencialidad de aquella persona para que llegue a desarrollar los sentimientos con los cuales pueda amarme y en la medida en la que pueda llegar a amarme, lo amo.

El amor afectivo, de hecho, se manifiesta de una forma, que es la más alta forma de amor que hay y con la que Dios nos ha amado siempre a nosotros, la misericordia, el llamado amor de misericordia. Como nos dijo el Papa en la Encíclica sobre el Espíritu Santo, hay un sufrimiento en Dios Padre, porque nosotros hacemos tales cosas que, si El se dejase llevar del impulso de su amor a la justicia, nos fumi-

garía a todos y todo volvería a empezar. Pero no, nos quiere tanto que dice: «a ver si mejoran», y se aguanta de una manera increíble, pero, como nos dice el Papa, le cuesta.

Ese amor afectivo es previo, tanto al sentimental, como al instrumental. Es el amor a una persona en cuanto persona, y que, por lo tanto, lo que está amando es la potencialidad que tiene esa persona para llegar a corresponder. Porque el amor se perfecciona cuando se corresponde, cuando es mutuo. Con el amor afectivo estoy amando a esa persona, aunque ella no me está amando a mí, lo cual quiere decir que no tengo ninguna satisfacción sentimental a ese nivel, pero sin embargo, estoy intentando que llegue. Dicho de otra manera, aprendemos básicamente a amar a través del amor afectivo. Es más, no podemos sentirnos amados más allá de lo que somos capaces de amar. Cómo voy yo a llegar a creer de verdad que alguien se va a sacrificar por mí, si yo nunca me he sacrificado por nadie. No tendré la vivencia de lo que significa esto. Si yo me he sacrificado por alguien, siempre puedo decir: «lo mismo que yo he hecho por él, él lo hará por mí». Esa certidumbre, ese conocimiento experimental de lo que significa, se me da cuando estoy viviendo el amor afectivo.

Maternidad, paternidad y éxito

El modelo fundamental, en el cual el amor afectivo surge por sí sólo, es la maternidad.

Ese es el sentido de maternidad, el amor afectivo, ahí es donde se realiza plenamente, es como el momento inicial. Por eso, insistía el Papa: «el amor de Dios por nosotros es maternal», y en el Antiguo Testamento: «¿podrá la madre olvidarse del hijo de sus entrañas? pues aunque ella se olvidase, yo no me olvidaré de ti». Es afectivo porque la criatura que ha nacido es incapaz de corresponder en nada, y la madre está ahí. No estoy hablando de la maternidad biológica; ésta es sólo una manifestación. La idea central de paternidad y maternidad está en Dios. Dios tiene hijos, uno por naturaleza, que es la segunda persona, y a nosotros por adopción. La maternidad es puro amor afectivo. La esencia, la experiencia más directa, más inmediata, más concreta de lo que es el amor afectivo, la primera manifestación, la más empírica, la vemos en la maternidad.

El amor instrumental, en definitiva, lo que significa es logro de placer; el amor sentimental, lo que viene a significar, lógicamente, es el logro de que me quieran, amor recibido; y el amor afectivo es amor dado, la fuente con la que desarrollamos la capacidad de recibir amor.

Aristóteles se plantea una cuestión sobre el amor y utiliza la madre. Empieza a decir: «¿diremos que la naturaleza es injusta? porque resulta que observamos que una madre se sacrifica mucho por sus hijos y más se sacrifica en cuanto peor le corresponden...». La naturaleza

no es injusta, porque la madre, aunque ella no es consciente de ello, está desarrollando su capacidad de amar. Ese es el aprendizaje del desarrollo de la capacidad de amar, el proceso en que se manifiesta el amor afectivo, y así, llegamos a la noción de *éxito*.

El éxito hay que relacionarlo con estos tres planos del amor.

¿Cuál es el modelo que se quiere imitar?

El tener eso que llamamos éxito, salir en los periódicos, la admiración, conseguir aquello que me produce placer, es el éxito al primer nivel, en el que lo que tengo son cosas, algo que viene de fuera en forma de dinero, placer, alabanza. Todo ello no es malo. Lo malo es que, por conseguir eso, sacrifiquemos lo más profundo: el segundo nivel que son las satisfacciones afectivas y el tercer nivel que es sentir que soy capaz de querer.

La mujer, con ese dominio de lo afectivo, no busca el éxito en el primer nivel, como posesión de cosas. Es el hombre el que se siente más atraído por este éxito, aunque, en ocasiones, se engañen ellos mismos y lo quieran revestir haciéndonos creer que lo hacen por la familia. La mujer es la única que puede librarse de estas obsesiones.

El segundo nivel, el éxito entendido como ser querido, también le encanta a la mujer. En este nivel, en el amor sentimental, hombre y mujer se encuentran.

Para entender el tercer nivel, el éxito entendido como ser capaz de amar, la capacidad de

querer, es necesario remontarnos a la relación hombre-mujer, de la cual parte la paternidad y la maternidad, que se concreta en unos hijos, que constituyen una tarea común. El hombre tiene que aprender a llegar a esa maternidad, como dimensión intrínsecamente femenina (nos lo dice Juan Pablo II, como antropólogo). Es esencial que el hombre sienta la maternidad de la mujer, su esposa, como una entrega, es decir, los hombres aprenden a ser padres cuando integran la maternidad de su mujer. La maternidad para la mujer es algo muy presente, nueve meses con una presencia absoluta; él tiene que entrar en esto a través de la mujer, porque si no, esta dimensión que le humaniza profundamente, a través de la cual se va a desarrollar básicamente su capacidad afectiva de fondo, no se le va desarrollar. Ahí está la responsabilidad de la mujer de hacer partícipe al hombre del proceso de la maternidad, de que sea padre. Si no, lo deshumaniza. Su gran oportunidad de humanización es que aguanten la maternidad, y lo tienen que hacer a través de la mujer, viviendo perfectamente la maternidad. La carga de la maternidad no la puede llevar la mujer sola. Sería un egoísmo absurdo, maternalismo con el marido y no maternidad.

Un modelo de paternidad es la paternidad de San José, aunque el Niño Jesús no es hijo biológico suyo, sino sólo de la Virgen. Algún teólogo llega a decir que es una imagen en la tierra de Dios Padre, es el delegado de Dios

Padre cuidando a su hijo como padre, sin ser padre biológico.

Una primera idea fundamental es la siguiente: *todo lo que vaya contra esta profundización de la mujer, le deshumaniza, le desfeminiza*. Todo lo que vaya contra el espíritu maternal de la mujer es demencial. Si las empresas están organizadas para que las mujeres no puedan ser madres, es que están mal organizadas, son corrosivas, hay que cambiarlas. Esto hay que cuidarlo exquisitamente, hay que impedir que la sociedad acabe con lo más profundo. Nos estamos jugando el desarrollo de la mujer y el del hombre, con lo cual lo único que podemos tener es un conjunto de seres humanos deshumanizados.

Ambitos de actuación y deshumanización

La mujer puede estar en la empresa, en la investigación..., en todos estos ámbitos tiene cosas que hacer. Son muchos los casos de mujeres que están desarrollando una tarea profesional con una madurez y un equilibrio increíble. Además, con una paz que, generalmente, no vemos en el hombre. La mujer, en todos los ámbitos, va más en profundidad, mientras que el varón hace cosas muy interesantes, pero en un nivel más superficial. Quien le hace bajar, quien le hace meterse hacia lo más profundo, quien le ayuda a encontrar sentido a todo lo

que está haciendo, como una entrega de sí mismo a la familia, es la mujer.

El riesgo de que la mujer empiece a jugar con estos planos en conflicto, sacrificando en ocasiones la afectividad, es que la mujer se deshumanice. La mujer, en este caso, ha fallado y es incapaz de recuperar la afectividad del hombre, que por sí sólo no puede hacerlo, pues la tarea le excede. La diferencia es notable. Un hombre con frustración afectiva, da mucha pena, piensa que no lo quiere nadie, y que está encerrado en sí mismo; una mujer con frustración afectiva da miedo, puede ser una fuerza desatada de la naturaleza. Por ello, en la mujer es más fatal que en el hombre sacrificar la afectividad por otras cosas. Porque está más dotada para la afectividad, tiene más afinidad y porque está en unos niveles más profundos, y la corrupción de las cosas óptimas es pésima. Sin embargo, la mujer es la esperanza, es el seguro de vida.

Cuando la mujer se pregunta ¿qué sacrificio para...?, surge el conflicto. Hay que dejar claro que no es un problema de tiempo, sino de jerarquía, de importancia, de orden. No podemos pretender encontrar soluciones óptimas porque no las hay, no hay fórmulas. Ha de aprender a resolver los conflictos en el día a día. Lo fundamental es que la mujer no sacrifique la afectividad, la atención a la familia, que es para lo que está dotada. Esto, además,

le dará profundidad y le ayudará en el desarrollo de su carrera.

Está claro que si las mujeres van a cambiar el mundo, no va a ser porque sean jefes de estado. Si va a funcionar el siglo XXI es porque la mujer va a estar mucho más presente en las estructuras sociales, que se encuentran en estado lamentable, mal diseñadas, consecuencia de un racionalismo decadente y absurdo. Pero esta misión que se le encomienda a la mujer sólo puede ser aceptada si no conlleva su deshumanización, si la mujer no pierde su feminidad. Hay que ayudar a que se diseñen las estructuras de otra manera, siempre teniendo presente a la mujer, sin perder su feminidad porque ella es el núcleo de la familia.

Coloquio

Nuria Chinchilla

Muchas gracias, Juan Antonio, por tu excelente exposición. Me han quedado varias ideas muy claras, pero la que más clara me ha quedado es que superwoman ya no existe, que tenemos que estar tranquilas si no llegamos a todo al 100%, que quizá nuestro pseudoproblema esté ahí, en querer ser madres excelentes, profesionales excelentes, amigas excelentes, hijas excelentes, en fin, en todos los ámbitos el 100% y el tiempo es limitado. Esto a mí, al menos, me ha dejado bastante tranquila...

Superman, tampoco existe..., pero le preocupa menos.

P.—En primer lugar, me sorprende muchísimo que un señor conozca tan bien a las mujeres. Comparto mucho algunas de las cosas que has dicho, pero también pienso que para

la mujer de hoy es muy necesaria una propuesta de cambio. Entrega a los demás, me parece muy bien, pero, también nos dice otro mandamiento, «querer a los demás como a nosotros mismos», y esto enlaza con la propuesta de cambio, porque pienso que la mujer es un poco el comodín de todo. Somos el comodín, y no es queja, porque no sirve de nada quejarse y no lo voy a hacer en ningún momento. Pero es bastante real que la mujer es el comodín de la familia, estamos en todas partes a la vez,... A veces preguntan: «¿cómo puedes hacer tantas cosas?». Porque las madres somos de goma, porque como todo es interesante y necesario, estamos donde se nos necesita, por tanto, no podemos decir que no y somos capaces de realizar dos o tres cosas a la vez y medianamente bien. La propuesta de cambio que yo sugiero para la mujer de hoy, para las que tenemos empresas, para las que además de amas de casa, tenemos muchas cosas más, es enseñar un poco a estos señores, que no saben tanto como tú, que entiendan que necesitamos colaboración; que sí que nos damos mucho, pero que esta propuesta de cambio es que ellos colaboren de alguna manera, que entiendan que damos mucho, pero que quizá también hemos de pedir cosas que no las hemos pedido nunca. Quizá hemos de aprender a educar a la familia, a las personas que nos rodean, que entiendan que necesitamos un poco más de ayuda, que somos capaces de dar mucho, pero que

también condicionamos un poco este dar, porque hemos de ser muy selectivas a la hora de decidir cómo utilizamos nuestro tiempo. Por tanto, necesitamos ayuda, necesitamos que nos entiendan, y que sepan en realidad cómo somos. ¡Ojalá! hiciéramos un cursillo para enseñar a muchos señores eso que hoy tú nos has contado. Gracias.

R.—Efectivamente, la mujer no sólo es el comodín de la familia, sino la base y el núcleo, pero lo que está claro es que el marido no puede ser el comodón de la familia, eso sí que no. Me parece que os lo he dicho, pero, en muchas ocasiones, yo no sé por qué, pero falláis educándolos. Tenéis que exigirles y mucho. Me parece que lo he citado al hablar de la paternidad. Les tenéis que exigir, y no sólo que aguantar, durante años. Hay momentos en que hay que plantarse, y plantarse jugando duro. Algún órdago que otro hay que echar...

P.—«La intuición femenina existe, la intuición femenina funciona, pero esta herramienta, que la mujer utiliza en el día a día y en las decisiones empresariales menores, cuando llega el momento de una decisión importante, una compra, una fusión de empresas, una asociación, ¿no es la misma mujer la que teme dejarse guiar por su intuición por poco razonada?

R.—Me gusta la cuestión, porque, efectivamente, la intuición femenina existe, es lo que llamaba el primer día esa riqueza del conocimiento experimental, y es, lo que en la segunda sesión salió en la mesa, cuando una de las ponentes contó: «es que nosotras podemos atender a cinco cosas a la vez y, si quieres despistarlos, es fácil, saltas de la una a la otra, y el pobre hombre que está pedaleando en una dirección, se queda desconcertado». El tema viene de las grandes y no grandes decisiones. Generalmente, en la empresa se suele decir que las grandes decisiones son estratégicas. Yo, no estoy de acuerdo con eso. La estrategia todo el mundo la tiene y lo que tiene que hacer es explicitarla un poco. El problema generalmente es de implantación, y la mujer es muy buena en esto, en la puesta en práctica.

En este sentido, me acuerdo de una película americana que, dentro de las ingenuidades y de las sandeces propias del género, tenía un punto muy claro. El presidente de una compañía tenía a cuatro directivos para suceder a otro. El presidente les invita a pasar un fin de semana con las cuatro esposas. El presidente, que era soltero, lleva a su hermana, y es a su hermana a la que empieza a preguntarle, no sobre los candidatos, ésos ya los sabe valorar él, sino sobre las esposas de los candidatos.

Si uno no lo ve al dirigir, allá él. Cuando me tocó dirigir el IESE, una de las grandes preocupaciones que tenía siempre era con

quién se casaban los profesores jóvenes. Muchas empresas lo primero que hacen es ver cómo le va a sentar a la mujer un traslado. ¿Para qué quieren a un directivo que tiene problemas en casa y en una situación de crisis? No hará nada bueno en la empresa...

Esta intuición en alguna de éstas que se llaman grandes decisiones es muy importante. Primero que no son tan grandes, lo que pasa es que nos gusta pensar que son grandes, pero si se supiera la historia de las grandes adquisiciones que se han hecho... Un banquero ilustre, que vivió la historia de los últimos crecimientos bancarios y de las adquisiciones realizadas, explicaba en una tertulia de amigos el caso de un banco en concreto que enganchó a otro, por vanidad, porque se había puesto de moda el tener el pasivo más grande. Estas decisiones importantes, que a veces llaman estratégicas, la pena es que no utilicen un poco más la intuición femenina en algunos detalles. A grandes empresarios se la he visto usar. Un empresario rompió una negociación porque dijo: «están muy avanzadas las negociaciones. Vamos a ver qué tal se lleva con su mujer». Así fue el mensaje que le dio al joven *master*, que más tarde me lo contó. —«¿Pero cómo voy yo a enterarme de esto?» —«Tú entérate». El joven se entera de que Fulanito con ella no, y no sé que más,... Rompió las negociaciones... Esta decisión tiene sentido. ¿Cómo me voy a fiar de una persona que le ha hecho eso a su

mujer? Tiene mucho sentido común. Esta intuición es muy buena y creo que en muchos casos habría que usarla.

P.—El primer día nos hablaba de que el hombre estaba en un terreno abstracto y las mujeres estábamos en lo práctico de cada día, en las cosas concretas. Lo que veo es que a ellos les es muy cómodo estar en ese terreno y, además, lo fomentan. No hacen nada por salir de ahí; a ellos les va bien. Entonces, estamos aquí las mujeres intentando enseñarles a ellos qué es lo concreto. Ellos que se resisten, y lo nuestro es una lucha por llegar a todo.

Otra cuestión: al lado de las empresas que están mal estructuradas y, realmente, no facilitan o no favorecen tener hijos a las personas que trabajamos en ellas, a mí me gustaría que dijera qué empresa en España no está estructurada de esta manera. Yo estoy en una multinacional y, realmente, las dos únicas mujeres que están un poco más arriba no tienen familia, porque no pueden compartir. No pueden llevar las dos cosas adelante.

R.—Es verdad, ya dije que, en general, la empresa está mal estructurada, pero insistí en que esto hace daño, tanto a la mujer como al hombre: a todos. Los que trabajamos en temas de la Organización desde hace años, en especial algunos de mis colegas, brillantes y reco-

nocidos, nos sentamos y decimos que esto está bastante mal organizado. No se está llegando a dar cabida, a poder desplegar ni siquiera un 20% del potencial humano, y esto en las empresas mejor estructuradas. Por otro lado, hay empresas más flexibles a los horarios y que permiten compatibilizar mejor el tema familia e hijos con la profesión. Creo que en el IESE no hay problema. Es una empresa y no hay ningún problema.

Nuria Chinchilla

Pedías un ejemplo de una empresa que haga algo, HP está haciendo cosas para que las mujeres rompan ese techo de cristal y lleguen arriba. Por ejemplo, tener más masa crítica de mandos intermedios-mujeres para que puedan llegar arriba las de más valía y, por supuesto, todas las facilidades para los cuatro meses después del parto, etc. etc. Eso es una empresa modelo. También Johnson & Johnson y Bankinter han sido pioneros.

Juan Antonio Pérez López

Mi consejo ya como financiero a una persona que vea que una empresa está tomando medidas en esta línea, es que invierta en acciones de esa empresa. Y te lo digo como financiero.

Y en cuanto al hombre, también hay hombres que hacen las cosas francamente bien y luchan. Hay una cuestión muy radical. Ese crecimiento personal del que hemos hablado se produce a través de unas realidades que tenemos los hombres y las mujeres y que son muy básicas: que son las virtudes morales. Y ahí sí que yo no distingo. Tanto unos como otros tenemos que estar haciendo crecer esas virtudes morales, aunque lo que nos cueste esfuerzo sea distinto. Yo conozco a muchos hombres que hacen las cosas muy bien, y que son muy buenos amigos, pero insisto en que si tal vez les apretaseis un poco en algunas cosas, iría mejor, porque siempre tienen tendencia a escaparse como globos. En cualquier caso, no olvidéis un tema que las mujeres tenéis, que es muy superior al hombre: la paciencia. Yo no puedo llegar a hacer entender a algún amigo los problemas que a veces hay con los hijos, en cambio las mujeres me lo han entendido siempre. Probablemente, una de las mujeres que más fracasada se sentía, desde el punto de vista de su hijo, es la madre del primer canonizado, el primer santo, Dimas, el buen ladrón, que, además, fue canonizado directamente por Jesucristo y no por delegación. Supongo que su madre se sentiría bastante fracasada, porque él mismo reconoce que está allí y que lo están matando con razón por la cantidad de fechorías que ha realizado. En ocasiones, muchas veces no se os dejará ver el fruto de los esfuer-

zos, porque esto es muy normal: el fruto de los esfuerzos, en cuanto menos se vea, más eficaz va a ser. Es muy duro, pero es una ley muy seria. También es verdad que sois más fuertes. Sois una energía de fondo y los hombres a lo que ayudamos es a configurar esa energía de fondo, a configurarla para que actúe de una manera o de otra, pero la energía está ahí; es la complementariedad. Al principio erais las más fuertes. Yo de la Revelación me fío mucho y lo he dicho muchas veces. Satanás es malo, pero no es tonto, y a quien va a convencer es a Eva. Si hubiese sido al revés, y a Adán se le ocurre empezar a morder la manzana, todavía la está echando. Sois fuertes.

P.—Ha comentado en su conferencia que el hombre normalmente trabaja por su carrera profesional poniendo la excusa de que lo hace por la familia. ¿No puede pasarle lo mismo a la mujer?

R.—Yo no he dicho que no os creáis lo que diga el varón. He dicho que, en principio, lo sometáis a análisis. Es verdad que muchos hombres, pero muchos, se sacrifican por la familia, lógicamente, pero conviene someterlos a examen, como también el hombre tiene que someter a examen cosas vuestras. Esta disociación de campos es artificial. El ser humano nunca puede buscar las cosas para sí mismo.

Hay algunas teorías psicológicas que empiezan hablando de la realización de mi yo... Si las analizásemos a fondo veríamos, que de lo que están hablando es de la realización en general. No hay planos distintos, son cosas interconectadas que forman toda una unidad. El jeraquizarlos es lo difícil, pero si desconectas alguno de ellos... Los mínimos, de lo que nos alertan cuando faltan, es que algo serio está yendo mal, pero el crecimiento puede ser armónico, no es un tema de mínimos, ni es un tema de independencias. El ser humano tiende mucho a pensar en *independencia*, y eso sí que no es real. El ser humano es libre, pero independiente no. Esa es una cuestión clara. Para crecer armónicamente es necesaria la ayuda mutua, una ayuda tremenda del uno y del otro.

El otro día dos ponentes hablaron maravillosamente bien de los hombres. Yo lo que estaba viendo detrás de cada historia (a algunos de ellos los conozco y la categoría que tienen es increíble, son amigos a los que yo admiro) es que lo que hay es un apoyo lógico y mutuo. Es decir, que si la mujer quiere avanzar en la investigación, pues por Dios Bendito, que el marido se comprometa a ello. Se tiene que comprometer. Si no propicia la postura de «yo ahora prescindo y lo hago por mí misma». ¡Qué tontería! ¿Para qué? Si tengo a alguien que me puede ayudar. Cuando el marido no quiere ayudar, hay que ver por qué, y viceversa. Esos son desgarrones, muchas veces porque

se plantean los temas como cuestiones de principio, de tiempo. Trabajemos el tema, estudiémoslo. La colaboración es siempre buena; el ser humano en soledad es muy flojito, lo cual no quiere decir que una mujer y un hombre puedan llenarse todas las apetencias mutuas. Las importantes, las de base, las que permiten construir sí, pero, luego, si a él le gusta jugar al ajedrez, no tiene por qué su mujer ser una gran ajedrecista. Ese fondo que esté ahí, que se transmita, que ayude, que sea un apoyo, que sea una base, un cimiento sobre el cual extenderse, porque las esferas cuasi-independientes de actividad no funcionan.

P.—Juan Antonio, tenemos amigos comunes, que acaban de publicar un título que es algo así como «Dirigir es educar». Yo lo que te planteo es una inecuación. Yendo a tus orígenes matemáticos: si dirigir es educar, y educar es fundamentalmente ayudar a educarse, y ayudar a educarse es, si te he entendido bien, fundamentalmente amor afectivo, la solución es ¿directivo igual a persona femenina?

R.—Un hombre también tiene que tener afectividad. Creo que hay temas de dirección que, probablemente, los puede llevar mejor la mujer. Hay otros que no, porque la dirección es algo tremendamente complejo, y lo mismo tienes que estar fijando esas dimensiones estra-

tégicas en las cuales creo que está mejor dotado el varón. ¿Y en las otras dimensiones? Por supuesto que en la dimensión de liderazgo una mujer o tiene auténtico liderazgo o como directivo es un desastre. Tiene menos alternativas que el hombre de compensar. Esto de la dirección es tan difícil... Cuando hablamos de trabajos, el hombre y la mujer hay trabajos en los que no se diferencian en nada. Da exactamente igual. Dirigir, insisto, es algo muy complejo, en que preveo situaciones y circunstancias concretas, en la misma empresa, en las cuales ¡ojalá! hubiese una dirección femenina y otras en que ¡ojalá! hubiese una dirección masculina.

Tampoco podemos negar la afectividad del hombre. Además, la afectividad en la empresa es importante, pero es a otro nivel del de la familia. En una empresa, afectividad significa, en último término, un mínimo de lealtad. En la empresa los mínimos de afectividad significan, por ejemplo, que un señor no tenga que ir pegado a la pared y vigilando su silla, porque si se aparta de la pared le pegan una puñalada y si no se pega a la silla, se la quitan. Eso es ambiente afectivo en la empresa y, a esos niveles, dan suficiente, tanto el hombre como la mujer.

P.—Cuando has estado hablando del amor afectivo y de la maternidad, ha quedado muy

claro que cuando nace un bebé todas las madres están dispuestas a coger los cuatros meses de maternidad, y estamos todos dispuestos a luchar por ello, pero cuando el niño ya es un poco mayor, y esto queda un poco demostrado en el panel del otro día, todas las mujeres están pensando en incorporarse otra vez al mundo del trabajo. ¿No hay muchos problemas que se están generando en la sociedad de hoy en día, que podrían tener su origen en la incorporación de la mujer en el mundo del trabajo? Me refiero entre otros, por ejemplo, al fracaso escolar de los niños, a la droga, con la que cada vez empiezan más pequeños. Yo no sé si es o no es, y si tú me podrías aclarar algo.

R.—Tampoco yo lo sé. Teniendo presente el ejemplo que exponía Franca de cómo trabajaban las mujeres en Nigeria..., y no parece que hubiese estos problemas. Yo siempre tiendo a pensar que la causa no es el trabajo, pero no lo sé, tendría que analizarlo caso por caso. Claro que si la mujer ha desatendido mucho al niño..., pero los niños a partir de cierto momento están encantados en el *Kindergarten*. Que si los busca uno, que si los busca otro. Tampoco los vas a tener en casa todo el día.

Daos cuenta de que hemos tenido aquí una evolución de la sociedades rurales, donde la unidad familiar era básica, a unas sociedades en las cuales sí que hay que cambiar cosas. Hay que cambiar los pisos y las ciudades, es

una pena. Pero en el campo, yo no creo que la mujer estuviese todo el día con los niños a su lado. Es más, en la tradición judía original, la época de Jesucristo, los niños estaban con las madres hasta los cuatro años. A partir de los cuatro años eran del dominio del padre que les tenía que enseñar las Sagradas Escrituras y un oficio. Habría que analizarlo más despacio. Caso por caso llegaríamos a circunstancias específicas. Yo no creo que haya una correlación clara, sobre todo porque encuentro unas causas mucho más profundas para que a los niños les pasen todas estas cosas del fracaso escolar y de la droga... Muchas veces el materialismo está metido en las familias y si a una persona la han metido en un ciclo materialista, va a padecer mucho. Esta mentalidad destroza al ser humano. También está el sistema escolar... Me llegó de Estados Unidos un chiste al respecto: distintos enfoques de un problema desde el año 60 hasta ahora. En el año 60 un señor vende 100 dólares de madera y el coste es 4/5 ¿cuáles son sus beneficios? En la década siguiente, un señor vende 100 dólares de madera y su coste es 80 ¿cuál es su beneficio? En la década siguiente, un señor vende 100 dólares de madera, su coste es 80 y el beneficio 20, subráyese el beneficio. En la siguiente década, un señor vende madera por unos dólares cuya cardinalidad es 100, la cardinalidad de los costes es 80, ¿cuál es la cardinalidad del beneficio?

Por último, un señor está vendiendo madera, que significa que tiene que cortar árboles

¿qué te parece esa manera de hacer negocios? Analízalo desde el punto de vista de las ardillas y de los conejos que viven en el bosque.

P.—A mí lo que me gustaría que me explicara es por qué no ve que las mujeres puedan participar en la definición de la estrategia, ya que como nos enseñan en el *máster* de esta casa, para definir la estrategia lo único que tienes que hacer es un análisis externo, ver cuáles son las amenazas y las oportunidades, un análisis interno de la empresa, ver cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, y la utilización racional de los recursos que poseemos, definir la situación dónde estamos, y dónde queremos estar. No creo que haya tanta complicación como para que una mujer no pueda definir una estrategia.

R.—No he dicho que una mujer no pueda entrar en la decisión de una estrategia. He dicho, cuando me preguntaron que por qué no se utiliza más la intuición de la mujer en estos casos, que en ocasiones se toman decisiones, de corte estratégico, que exigen mayor racionalidad. De todas maneras, que conste que lo que acabas de referir del libro de texto de estrategias..., hay muchas maneras de formularlo. Es más, te diría que tal como yo pienso que se formula, probablemente, la intuición femenina tiene mucho más que aportar.

Nuria Chinchilla

Para ser también puntuales en el cierre de la sesión, clausuramos ya aquí la conferencia-coloquio sobre la mujer y su éxito y os emplazamos para la siguiente edición en la que seguiremos elaborando conjuntamente sobre un tema tan relevante en la sociedad actual. Gracias por vuestra atención.

Astrolabio



ARQUITECTURA Y ARTE

El arte, expresión vital / Luis Borobio

CIENCIAS EXPERIMENTALES

Hablando de la relatividad / J. L. Synge

Plantas y animales de España y Europa (3.ª edición) / Harry Garms

Creación y misterio / Pascual Jordán

Introducción a la estadística (2 tomos) / M. J. Moroney

Plantas medicinales / Margarita Fernández y Ana Nieto

Tras la evolución. Panorama Histórico de las Teorías Evolucionistas / Carlos Javier Alonso

COMUNICACIÓN

La revolución empieza en Harvard y otras crónicas americanas de nuestro tiempo / Juan Antonio Giner

Crónicas internacionales de nuestro tiempo / Pedro Lozano Bartolozzi

Persona y sociedad en el cine de los noventa (1990-1993). Tomo I / J. M. Caparrós Lera

Cómo entender las finanzas en la prensa / María Jesús Díaz González

Comunicación y mundos posibles / Juan José García-Noblejas

Elogio de la intolerancia / Carlos Soria

Medios de conspiración social (2.ª edición) / Juan José García-Noblejas

Pulitzer. Luces y sombras en la vida de un periodista genial / José Javier Sánchez Aranda

DERECHO

Divorcio (3.ª edición) / Autores varios

El Estado social y democrático de derecho / Francisco González Navarro

Cuestiones de Derecho canónico / Dominique Le Tourneau

España, nación de naciones. El moderno federalismo / Francisco González Navarro

Guía electoral. Nociones básicas sobre partidos políticos y elecciones (2.ª edición) / Asunción de la Iglesia Chamarro y Carlos Vidal Prado

Lo fáctico y lo signico. Una introducción a la semiótica jurídica / Francisco González Navarro

La V República francesa / Javier Tajadura Tejada

El derecho a la vida / C.I. Massini y P. Serna (eds.)

ECONOMÍA Y EMPRESA

Empresa y economía al servicio del hombre. Mensajes de Juan Pablo II a los empresarios y directivos económicos / Domènec Melé Carné

Hombre, Economía y Ética / Antoni Carol i Hostench

La mujer y su éxito (2.ª edición) / Juan Antonio Pérez y María Nuria Chinchilla

Por una empresa más humana / Luis Riesgo Ménguez

EDUCACIÓN

- La educación como rebeldía** (4.^a edición) / Oliveros F. Otero
- Los adolescentes y sus problemas** (6.^a edición) / Gerardo Castillo
- Las posibilidades del amor conyugal** (3.^a edición) / Rodrigo Sancho
- La educación de las virtudes humanas** (12.^a edición) / David Isaacs
- El tiempo libre de los hijos** (5.^a edición) / José Luis Varea y Javier de Alba
- Autonomía y autoridad en la familia** (5.^a edición) / Oliveros F. Otero
- Preparación para el amor** (3.^a edición) / Rodrigo Sancho
- Educación y manipulación** (4.^a edición) / Oliveros F. Otero
- Los niños leen** / José Luis Varea y Rosa María Sáez
- La libertad en la familia** (3.^a edición) / Oliveros F. Otero
- El derecho de los padres a la educación de sus hijos** / María Elton
- Los padres y los estudios de sus hijos** (3.^a edición) / Gerardo Castillo
- La mujer frente a sí misma** (5.^a edición) / Carmen Balmaseda
- Qué es la orientación familiar** (4.^a edición) / Oliveros F. Otero
- Los padres y la orientación profesional de sus hijos** (3.^a edición) / Gerardo Castillo
- La educación para el trabajo** (2.^a edición) / Oliveros F. Otero
- Feliz Tercera Edad** (2.^a edición) / David Isaacs, Luis María Gonzalo y cols.
- Diálogos sobre el amor y el matrimonio** (3.^a edición) / Javier Hervada
- La educación de la amistad en la familia** (3.^a edición) / Gerardo Castillo
- Cuestión(es) de método. Cómo estudiar en la Universidad** (2.^a edición) / R. de Ketele y cols.
- Cartas a un joven estudiante** / Álvaro d'Ors
- Posibilidades y problemas de la edad juvenil. Un dilema: ¿intimidad o frivolidad?** / Gerardo Castillo
- Coeducación. Ventajas, problemas e inconvenientes de los colegios mixtos** / Ingber von Martial y María Victoria Gordillo
- Desarrollo moral y educación** / María Victoria Gordillo
- Josemaría Escrivá de Balaguer y la Universidad** / Autores varios
- La rebeldía de estudiar. Una protesta inteligente** (2.^a edición) / Gerardo Castillo
- Política y educación** / Antonio-Carlos Pereira Menaut
- Guía de lecturas infantiles y juveniles** / Yolanda Castañeda, María del Carmen Lomas y Elena Martínez
- Educación de la sexualidad** / José Antonio López Ortega
- Un veneno que cura. Diálogo sobre el dolor y la felicidad** (2.^a edición) / José Benigno Freire
- Cómo mejorar la educación de tus hijos** / José Manuel Mañú Noáin
- La hora de la familia** (3.^a edición) / Tomás Melendo
- Cómo entender a los adolescentes** / Enrique Miralbell
- Aprendiendo a ser humanos. Una Antropología de la Educación** (2.^a edición) / María García Amilburu
- La fiebre de la prisa por vivir. Jóvenes que no saben esperar** / Gerardo Castillo
- Humor y serenidad. En la vida corriente** (4.^a edición) / José Benigno Freire
- La creatividad en la orientación familiar** / Oliveros F. Otero
- Discursos sobre el fin y la naturaleza de la educación universitaria** / John H. Newman
- Ser profesor hoy** / José Manuel Mañú Noáin
- La pasión por la verdad. Hacia una educación liberadora** / Tomás Melendo y Lourdes Millán-Puelles
- Educar con biografías** / Oliveros F. Otero

¡Vivir a tope! En reconocimiento al profesor Viktor Frankl (2.ª edición) /
José Benigno Freire
Profesores del siglo XXI / José Manuel Mañú Noáin
Mujer y hombre frente a los nuevos desafíos de la vida en común / Jutta
Burggraf
Escuela del siglo XXI / José Manuel Mañú Noáin

ESPIRITUALIDAD

Mujeres valientes. Meditaciones sobre las mujeres en el Evangelio (3.ª edición) / Enrique Cases
Una cita con Dios / Pablo Cardona
I. Adviento y Navidad (2.ª edición)
II. Cuaresma
III. Tiempo Ordinario. Semanas 1.ª a 12.ª
IV. Pascua
Hombres ante Dios. Meditaciones sobre los hombres en el Evangelio / Enrique Cases
Meditaciones para el Camino de Santiago / Tomás Trigo

FAMILIA

La más bella aventura. El amor conyugal y la educación de los hijos / Luis
Riesgo Ménguez y Carmen Pablo de Riesgo
CONVERSACIONES SOBRE EDUCACIÓN FAMILIAR
Luis Riesgo Ménguez y Carmen Pablo de Riesgo
I. Lo que los padres no deberíamos olvidar
II. Infancia
III. Adolescencia
IV. Juventud
V. Abuelos y nietos
El lugar al que se vuelve. Reflexiones sobre la familia / Rafael Alvira
Mujer y hombre frente a los nuevos desafíos de la vida en común / Jutta
Burggraf

FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

Manual sobre el aborto (2.ª edición) / Dr. J. C. Willke y esposa
Libertad en la sociedad democrática / Jean-Claude Lamberti
La última edad (2.ª edición) / Diego Díaz Domínguez
De Aristóteles a Darwin (y vuelta) (3.ª edición) / Etienne Gilson
Los herejes de Marx / Manfred Spieker
Analítica de la sexualidad / Autores varios
El enigma del hombre. De la antropología a la Religión (3.ª edición) / Manuel Guerra
Introducción a la antropología filosófica (5.ª edición) / José Miguel Ibáñez
Langlois
Agonía de la sociedad opulenta / Augusto del Noce
Crítica de las utopías políticas / Robert Spaemann
La supresión del pudor, signo de nuestro tiempo y otros ensayos (2.ª edición) / Jacinto Choza
Sobre el estructuralismo / José Miguel Ibáñez Langlois
Las raíces de la violencia / Sergio Cotta

Ética: cuestiones fundamentales (5.ª edición) / Robert Spaemann
Dimensiones de la realidad / Juan José R. Rosado
La barbarie de la reflexión. Idea de la historia en Vico / Juan Cruz Cruz
Al otro lado de la muerte. Las elegías de Rilke / Jacinto Choza
Alimentación y cultura. Antropología de la conducta alimentaria / Juan Cruz Cruz
Sentido del curso histórico / Juan Cruz Cruz
Elementos de Filosofía y Cristianismo / Jesús García López
Sobre la razón poética / María Antonia Labrada
El mundialismo económico frente a la Europa cultural / Jacqueline Ysquierdo Hombrecher
Libertad como pasión / Daniel Innerarity
La intimidad (2.ª edición) / Miguel-Ángel Martí García
Razones del corazón. Jacobi entre el romanticismo y el clasicismo / Juan Cruz Cruz
Las virtudes / Peter T. Geach
El poder de la sinrazón / José Luis del Barco
La ilusión (2.ª edición) / Miguel-Ángel Martí García
Libertad en el tiempo. Ideas para una teoría de la historia / Juan Cruz Cruz
Ciencia, ateísmo y fe en Dios (2.ª edición) / José Antonio Sayés
Tomás de Aquino. Vida, obras y doctrina / James A. Weisheipl
Los otros humanismos / Jacinto Choza
La renovación pragmatista de la filosofía analítica. Una introducción a la filosofía contemporánea del lenguaje (2.ª edición) / Jaime Nubiola
La convivencia / Miguel-Ángel Martí García
La irrealidad literaria / Daniel Innerarity
Sexo y naturaleza / Autores varios
La tolerancia / Miguel-Ángel Martí García
Dignidad: ¿una palabra vacía? / Tomás Melendo y Lourdes Millán-Puelles
Tras las ideas. Compendio de Historia de la Filosofía (2.ª edición) / Carlos Goñi Zubietta
De dominio público. Ensayos de teoría social y del hombre / Higinio Marín
El pensamiento de Edith Stein / Michel Esparza

HISTORIA

Grandes interpretaciones de la historia (5.ª edición) / Luis Suárez
Historia de las religiones / Manuel Guerra
 I. Constantes religiosas (2.ª edición)
 II. Los grandes interrogantes (2.ª edición)
 III. Antología de textos religiosos (2.ª edición)
Civilizaciones del Este asiático / Wm. Theodore de Bary
Sacerdotes en el Opus Dei. Secularidad, vocación y ministerio / Lucas F. Mateo Seco y Rafael Rodríguez-Ocaña
Rusia entre dos revoluciones (1917-1992) / Autores varios
La Gamazada. Ocho estudios para un centenario / Autores varios
Historia del feminismo (siglos XIX y XX) / Gloria Solé Romeo
Corrientes del pensamiento histórico / Luis Suárez Fernández
Cuba y España, 1868-1898. El final de un sueño / Juan B. Amores Carredano

LENGUA Y LITERATURA

J. R. R. Tolkien. Cuentos de hadas / José Miguel Otero
El castellano actual: usos y normas (6.ª edición) / Manuel Casado

Octavio Paz: poética del hombre / Rafael Jiménez Cataño
La luz y la mirada. Aproximación a la autobiografía de Julien Green /
 Álvaro de la Rica
C. S. Lewis y la imagen del hombre / María Dolores Otero y José Miguel
 Otero
El centro del laberinto. Los motivos filosóficos en la obra de Borges / Juan
 Arana
Actitud modernista de Juan Ramón Jiménez / Pedro Antonio Urbina
Miguel d'Ors y los bachilleres del siglo XXI / Angel Cadelo y Angel Esteban
 Antonio Machado, periodista / Alfonso Méndiz Noguero
Castellanopatías (Enfermedades del castellano de fin de siglo). Con un Di-
ccionario de lo que no hay que decir (2.ª edición) / Sergio Lechuga Quijada
La teoría poética de Miguel de Unamuno / Teresa Imízcoz Beunza
Femenino plural. La mujer en la literatura / María Caballero Wangüemert

MÚSICA

La realidad musical / Juan Cruz Cruz (ed.)

RELIGIÓN

En memoria de Mons. Josemaría Escrivá de Balaguer (2.ª edición) / Álvaro
 del Portillo, Francisco Ponz y Gonzalo Herranz
Homenaje a Mons. Josemaría Escrivá de Balaguer / Autores varios
Fe y vida de fe (3.ª edición) / Pedro Rodríguez
A los católicos de Holanda, a todos / Cornelia J. de Vogel
La aventura de la teología progresista / Cornelio Fabro
¿Por qué creer? (3.ª edición) / San Agustín
¿Qué es ser católico? (2.ª edición) / José Orlandis
La fe de la Iglesia (3.ª edición) / Karol Wojtyła
Juan Pablo I. Los textos de su Pontificado
La fe y la formación intelectual / Tomás Alvira y Tomás Melendo
Juan Pablo II a los universitarios (5.ª edición)
Juan Pablo II a las familias (5.ª edición)
Juan Pablo II a los enfermos (3.ª edición)
Juan Pablo II y el orden social. Con la Carta Encíclica Laborem Exercens
 (2.ª edición)
Juan Pablo II habla de la Virgen (3.ª edición)
Juan Pablo II y los derechos humanos (1978-1981) (2.ª edición)
Qué dice la Biblia / Antonio Fuentes
Juan Pablo II a los jóvenes
Juan Pablo II, la cultura y la educación
Juan Pablo II y la catequesis. Con la Exhortación Apostólica Catechesi Tra-
dendae
Me felicitarán todas las generaciones / Pedro María Zabalza Urniza
Juan Pablo II y los medios de comunicación social
Creación y pecado / Joseph Cardenal Ratzinger
Sindicalismo, Iglesia y Modernidad / José Gay Bochaca
Ética sexual / R. Lawler, J. Boyle y W. May
Ciencia y fe: nuevas perspectivas / Mariano Artigas
Juan Pablo II y los derechos humanos (1981-1992)
Ocho bienaventuranzas (2.ª edición) / José Orlandis
Los nombres de Cristo en la Biblia / Ferran Blasi Birbe

Vivir como hijos de Dios. Estudios sobre el Beato Josemaría Escrivá de Balaguer (3.ª edición) / Fernando Ocáriz e Ignacio de Celaya
Los nuevos movimientos religiosos. (Las sectas). Rasgos comunes y diferenciales (2.ª edición) / Manuel Guerra Gómez
Introducción a la lectura del “Catecismo de la Iglesia Católica” / Autores varios
La personalidad del Beato Josemaría Escrivá de Balaguer (2.ª edición) / Autores varios
Señor y Cristo / José Antonio Sayés
Homenaje a Mons. Álvaro del Portillo / Autores varios
Confirmando la Fe con Juan Pablo II / José Luis García Labrado
Santidad y mundo / Autores varios
Sexo: Razón y Pasión. La racionalidad social de la sexualidad en Juan Pablo II / José Pérez Adán y Vicente Villar Amigó
Los doce Apóstoles / Enrique Cases Martín
Ideas éticas para una vida feliz. Guía de lectura de la *Veritatis splendor* / Josemaría Monforte Revuelta
Jesucristo, Evangelizador y Redentor / Pedro Jesús Lasanta
Teología y espiritualidad en la formación de los futuros sacerdotes / Pedro Rodríguez (Dir.)
Esposa del Espíritu Santo / Josemaría Monforte
De la mano de Cristo. Homilias sobre la Virgen y algunos Santos / Card. Joseph Ratzinger
Servir en la Iglesia según Juan Pablo II / Jesús Ortiz López

SALUD Y MEDICINA

Deporte para todos / Jörg Stäuble
Conozca su diabetes (3.ª edición) / Emilio Moncada Lorenzo
La enfermedad epiléptica / Francisco Abad Alegría
Dormir mejor. Causas y tratamiento del insomnio / Luis María Gonzalo
El buen hacer médico / David Mendel
Comentarios al Código de Ética y Deontología Médica (2.ª edición) / Gonzalo Herranz
Psicoterapia básica / Richard Parry
Muerte cerebral. Biología y Ética / Jesús Colomo Gómez
SIDA: Aspectos ético-médicos / Juan Moya y Fernando Mora
Reflexoterapia: bases neurológicas / Luis María Gonzalo
Homosexualidad y esperanza. Terapia y curación en la experiencia de un psicólogo / Gerard Van den Aardweg
Antropología del dolor. Sombras que son luz / Johannes Vilar i Planas de Farnés
La verdad sobre los tranquilizantes / Rafael Montoya Sáenz

SOCIOLOGÍA

Introducción a la sociología (4.ª edición) / Antonio Lucas Marín
El laberinto social. Cuestiones básicas de sociología (3.ª edición) / Pablo García Ruiz
Lo femenino (2.ª edición) / Carlos Goñi Zubieta
Positivismo y violencia. El desafío actual de una cultura de la paz / José María Barrio Maestre



No su fama sino su éxito. Su éxito en la vida, esa **vida** que incluye el ámbito familiar, el profesional y ¿especialmente? el personal.

No es un alegato impertinente y fútil. Es un resumen de dos parlamentos de un hombre de pensamiento profundo y creativo, y las experiencias de la vida cotidiana, matrimonio-materno-profesional de cinco mujeres.

Juan Antonio Pérez López (Salamanca, 1934-1996). Doctor of Business Administration, Harvard University. Actuario de Seguros, Universidad Complutense de Madrid. Fue Decano y Profesor del IESE, Consultor en Dirección de Empresas y autor de varios libros.

María Nuria Chinchilla Albiol. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Navarra. Master en Economía y Dirección de Empresas IESE. Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona. Profesora y Directora del Departamento Comportamiento Humano en la Organización, IESE. Consultora en Dirección de Empresas. Es autora de varios libros y pertenece a diversas asociaciones.

ISBN 84-313-1357-9

