



TEKNI@TE



HABLAMOS CON DOS
DIRECTIVAS DE CLH Y SOCIAS
DE EJE&CON

"Las madres que
trabajan deben dar
ejemplo a las
próximas
generaciones"

Por **Fátima Gordillo** | 6 Abril, 2017 [@aldamaspuebla](#)

En la película "Figuras ocultas" hay una escena en la que una de las protagonistas tenía que salir corriendo para poder hacer sus necesidades en el único baño del lugar para mujeres negras, a un kilómetro de su puesto de trabajo. No hace tanto tiempo, algunas de las mujeres que estudiaron ingeniería en este país vivieron situaciones similares, aunque por motivos distintos. Había carreras en las que era tan inusual que hubiera mujeres que, sencillamente, sólo existía un baño para las alumnas en el edificio.

Cristina Jaraba y Cristina Álvarez son dos de las (aún escasas) mujeres que decidieron hacer de la ingeniería su profesión. Hoy, desde CLH, donde ambas desempeñan puestos directivos, Jaraba como directora corporativa de RR.HH. y Álvarez como responsable de Programación Logística. Conversamos con ellas para conocer cómo ha sido su experiencia como mujeres dentro del mundo de la ingeniería y la empresa. Dos mujeres que con experiencias muy distintas dentro de la ingeniería pero que comparten la pasión por su trabajo y el compromiso de hacer visible para las jóvenes que hoy estudian estas carreras,

desde su labor como mentoras de Eje&Con en el proyecto "Mujer e Ingeniería" de la RAI (Real Academia de Ingeniería) cuáles son los principales retos y dilemas a los que se van a enfrentar a lo largo de sus carreras.

Dos mujeres en ingeniería

En el caso de Cristina Álvarez la decisión estaba muy clara. Su padre era arquitecto y, de alguna manera, había estado ligada a ese mundo técnico, acompañando a su padre a las obras y conviviendo mucho con su trabajo. Así que con 14 años, a la hora de imaginarse a sí misma en el futuro, ya tenía muy claro que su camino sería "ingenieril", algo que no desmintieron los test de orientación del colegio (sólo de niñas), donde su enfoque técnico ya era más que evidente. Álvarez cuenta la anécdota de que cuando ella dijo que haría ingeniería los profesores y psicólogos la mandaron llamar para preguntarle por qué, y ver si no quería hacer algo más fácil, como química. Cuando comentó aquello a sus padres estos le preguntaron qué quería hacer, y cuando vieron que tenía tan claro su rumbo sencillamente le dijeron que adelante.

“ A los técnicos nos apetece ejercer la técnica, resolver problemas, aterrizar las ideas que están en la nebulosa al mundo real.

Álvarez tenía muy claro que no quería dedicarse al mundo de la consultoría, sino trabajar en la profesión. "A los técnicos nos apetece ejercer la técnica, resolver problemas, aterrizar las ideas que están en la nebulosa al mundo real. En España no es que sea muy fácil, pero es lo que concibo con ingeniería: trasladar las ideas a la realidad", dice. Así que su visión de la ingeniería le llevó a dedicarse a la energía. Después de terminar la carrera de Ingeniería industrial accedió a un MBA en economía y gestión de empresas energéticas.

El gusto por la energía y en especial por la electricidad, llevó a Álvarez a comenzar su carrera profesional en Unión Fenosa y de ahí pasó a hacer el proceso de selección para Repsol, desde donde acabó formando parte de CLH. Después de 16 años en la empresa, ha pasado por diferentes áreas. Uno de los grandes aportes que le ha dado la ingeniería, dice, es la de poder hacer cosas muy diversas, tocar a veces la gestión pero en definitiva, ampliar la visión de la profesión con tareas de lo más variopintas.

Cristina Jaraba no tenía referentes familiares en el mundo técnico. Su último año de bachillerato lo hizo en Brasil donde su padre, que trabajaba para un banco, estuvo destinado. Para ella la ingeniería no fue tanto una vocación como el camino más lógico. Su expediente académico era excelente y las materias técnicas se le daban bien, ¿por qué no hacer una ingeniería? La decisión de irse a Aeronáutica fue más cerebral que visceral, buscando una carrera con salidas profesionales y en la que pudiera hacer muchas cosas. "Lo mío no fue vocacional -reconoce-, pero por eso siempre recomiendo que lo sea para la gente que quiere meterse en estas carreras".

“ Para ir al baño tenía que ir a otra planta, pero a pesar de eso en mi carrera profesional nunca sentí que estuviera desubicada, no sentí diferenciación ni discriminación, a pesar de ser un mundo masculino.

Dentro de Aeronáutica se decantó por meterse dentro del mundo de las ayudas a la navegación, buscando siempre aquellas asignaturas de la carrera en las que más se palparan los resultados. "Fue un reto -recuerda- no había muchas mujeres y la escuela no estaba preparada. Para ir al baño tenía que ir a otra planta, pero a pesar de eso en mi carrera profesional nunca sentí que estuviera desubicada, no sentí diferenciación ni discriminación, a pesar de ser un mundo masculino. En aeronáutica he sido muchas veces la única mujer en las reuniones o los encuentros, pero nunca me sentí diferente".

Mientras Jaraba avanzaba en sus estudios iba viendo con más claridad que lo suyo estaba en los aeropuertos, y fue en esa vía en la que se centró. El primer año después de terminar la carrera lo pasó en consultoría y, aunque era un ámbito "atractivo", buscó la forma de trabajar CLH, donde había una dirección dedicada al servicio en aeropuertos. Su trabajo al principio fue la búsqueda de soluciones en el

abastecimiento de combustible en los aeropuertos, desde cuestiones más generalistas hasta los vehículos suministradores de combustible o las infraestructuras. *“Conforme avanzaba en la carrera los conceptos técnicos iban disminuyendo y desarrollaba más funciones de gestión -cuenta-, pero como en la profesión nos hemos entrenado para la resolución de problemas, ese aprendizaje lo empleas luego en la gestión de personas”*. Así es que después de dedicarse durante muchos años a las cuestiones más técnicas de la ingeniería, pasó a ocuparse de la gestión de personas y recursos. Como explica Jaraba, es un área muy humana con perfiles muy técnicos que “puede ser muy enriquecedora”. Como responsable de RR.HH. ha dejado de estar rodeada de ingenieros para trabajar junto a abogados, psicólogos y relaciones laborales entre otros, pero eso, dice Jaraba “aporta una forma distinta de enfrentar las cosas”.

“ *Como en la profesión nos hemos entrenado para la resolución de problemas, ese aprendizaje lo empleas luego en la gestión de personas.* ”

Acostumbrados a dar más

Hay carreras cuyo prestigio está en la gente que las hace. No nos referimos al nivel social o cultural de las personas, sino a que son estudios que exigen tanto a los alumnos que de alguna forma los acaban transformando en gente capaz de trabajar en las condiciones más adversas, de enfrentarse a las situaciones más complejas y reaccionar eficientemente ante los problemas más diversos. Están acostumbrados a dar más, a esforzarse más y, en la mayoría de las ocasiones, a pensar y trabajar mejor. Por eso uno de los valores fundamentales de gente como los ingenieros no es tanto el caudal de conocimientos técnicos, sino esa *“cultura de esfuerzo que ayuda en el trabajo porque obliga a pensar, reflexionar, luchar mucho y tirar para adelante”*, afirma Álvarez.

De los ingenieros se dice que son pura técnica y números, y en parte es así. Álvarez opina que hay una parte que les falta, que es la de conocer cómo funciona el mundo de los negocios, pero que *“en la carrera profesional se puede ir solventando y aprender mucho, hay que abrir el campo más allá de la técnica si quieres tener la oportunidad de dirigir en una organización”*. Ella lo define como una “evolución natural” dentro de las distintas áreas de una empresa por eso, *“cuando llegas a la gestión de las personas, que creo que es lo más difícil -dice- hacen falta otros componentes que no se ven en la Universidad”*. Quizá son, como dice Álvarez, competencias que todo el mundo tiene y desarrolla en menor o mayor grado, pero justamente las que necesita un buen director. *“Desde el punto de vista de la ingeniería nosotros tenemos, efectivamente, capacidades más técnicas, pero es ese otro mundo el que me apasiona ahora, y estoy en la etapa de crecer en esa evolución, que creo que es muy importante para los ingenieros. La ingeniería tiene mucho que aportar a la gestión”*, afirma Álvarez.

“ *Cuando llegas a la gestión de las personas, que creo que es lo más difícil, y hacen falta otros componentes que no se ven en la Universidad.* ”

Hablando del caso particular de CHL, menos en la secretaría general, comunicación o relaciones institucionales, todos los departamentos están al cargo de ingenieros. Jaraba comenta que el hecho de hacerse cargo de RR.HH. hace que se esté *“humanizando”*, en el sentido de que habla de conceptos abstractos y poco tangibles como el liderazgo o el desarrollo. *“Venimos de un perfil profesional donde todo se cuantifica, e incorporas a tu haber elementos que no son del mundo ingenieril. Yo estuve 12 años de mi carrera en un ámbito de trabajo totalmente técnico, pero cuando pasé de tener a mi cargo dos personas y miles de equipos mecánicos, a tener muchas personas y pocos equipos, todo ese enfoque tuvo que cambiar. Pasas de gestionar cosas medibles a cosas no medibles, y creo que aprender eso no sólo es un reto, sino también un complemento necesario”*, afirma Jaraba.

Para Cristina Álvarez *“las personas tienen que ser globales y entenderlas como un todo, con capacidades y cualidades que te facilita el entorno o que tienes que ampliar por tu cuenta”*, por eso, apunta, *“los ingenieros tenemos que salir de nuestra caja pequeña y abrirnos a lo que hay fuera, a desarrollar a las personas y no limitarlas”*.

Mujeres en un mundo de hombres

Los últimos tiempos han visto asomar, aún tímidamente, a las mujeres que se adentraron los ámbitos que tradicionalmente habían sido masculinos. Poco a poco la sociedad ve y mira a los ojos de aquellas que hicieron tanto o más que sus colegas hombres, pero que quedaron sepultadas ante la historia por su género. Aún hoy, cuando las sociedades modernas destacan por su defensa de la apertura a la diversidad, la realidad contrasta con lo ideal. Hay carreras de ingeniería que cuentan con apenas un 20% de estudiantes mujeres, otras no llegan al 15%. En algunas escuelas de Navales no hay ninguna. El problema no está en la capacidad, sino en la percepción que la sociedad y las mismas mujeres siguen teniendo de lo que le es propio y de lo que no, independientemente de sus propias aspiraciones, talentos o vocaciones.

En el caso de estas dos mujeres la diferencia de número les ha servido para anotarse algunas anécdotas. En aviación, por ejemplo, el número de mujeres era tan reducido que en alguno de los encuentros de trabajo que se hacían, donde se invitaba a las esposas de los ingenieros, estas invitaron a Jaraba a que se fuera con ellas creyendo que era una esposa más. Fuera de lo anecdótico ninguna de las dos ha sentido nunca un trato diferente por ser mujer, *"ni para bien ni para mal"*, dice ella. *"Pequeñas anécdotas"*, reitera Álvarez, pero *"nada agresivo"*.

“*Nunca me he sentido para nada el foco de atención, me he integrado perfectamente, pero a veces notas que son ellos los que están más expectantes.*”

Desde la mirada de Álvarez, quien también ha sido muchas veces la única mujer, *"nunca me he sentido para nada el foco de atención, me he integrado perfectamente, pero a veces notas que son ellos los que están más expectantes"*. Álvarez recuerda que cuando Cristina Jaraba promocionó a un puesto de dirección se publicó una foto de todo el nuevo comité de dirección: *"Todos los hombres con traje oscuro y ella de blanco, en medio de todos los hombres. Aquello fue muy importante, porque significaba que teníamos el primer referente"*. Después de eso fueron incorporándose más y en la actualidad ya hay dos mujeres en el Comité de Dirección.

Hablar de igualdad no es excluir las diferencias. Álvarez apunta hacia las sinergias y los datos que en los últimos años respaldan que los equipos paritarios mejoran la productividad de las compañías. *"Las capacidades de comunicación, de análisis o síntesis pueden estar más desarrolladas habitualmente en las mujeres -dice Álvarez-, son parte del paquete, viene de serie, aunque está claro que todos y todo se puede trabajar. Esas cualidades son muy importantes dentro de los proyectos, porque ellos tienden a precipitarse más, ven el punto final y van hacia él, nosotras solemos ver los pasos que hay que dar para llegar a ese punto final, y lo bueno se da cuando conseguimos trabajar juntos en el mismo objetivo"*.

"Generalizar es muy complicado -apunta Jaraba- y en un entorno más cercano, con la gente que conocemos, esto no aplica. Pero es cierto que en líneas generales, buscando ese equilibrio entre el qué y el cómo, la resolución del cómo es más elevada en las mujeres, igual que la empatía. Sin embargo, como digo, en el entorno cercano veo ejemplos de hombres que se preocupan más por ese cómo".

“*Aunque hombres y mujeres hiciéramos el mismo trabajo, las mujeres son el 50% del talento.*”

De alguna manera, independientemente del bagaje de conocimientos y las capacidades técnicas, hombres y mujeres se aportan a sí mismos a los grupos de trabajo, por eso, resalta Jaraba, *"aunque hiciéramos el mismo trabajo, las mujeres son el 50% del talento"*, y eso no podemos permitirnos el lujo de perderlo. *"No es que a ellos les de igual el cómo, es que tenemos formas diferentes de reaccionar"*, apunta.

¿Dónde están los referentes?

La mayor dificultad con la que se encuentran los pioneros es que carecen de referentes. Su único impulso es la confianza interior en que serán capaces de hacerlo. Nadie lo hizo antes, y no saben si es factible, sólo creen que sí. Los iniciadores se convierten así en referentes, en destellos de posibilidad que van

iluminando el camino de los que van por detrás. Ellos dejan parte de su esfuerzo en golpear firmemente con sus pies para marcar en el suelo las huellas que otros seguirán.

En el mundo profesional de las mujeres faltan referentes. No faltan porque no haya. El título de la primera mujer que hizo tal o cual cosa, o de aquella que descubrió lo que ninguna otra persona supo ver, ya está conquistado en casi todos los ámbitos. Parte del problema es que su ejemplo fue invalidado para las generaciones posteriores. El silencio echó tierra sobre sus huellas y permitió que el mundo conociera antes a ellos que a ellas. Por eso, en algunos ámbitos, cada mujer que se ha lanzado a ese mundo ha tenido que vender de nuevo todas las resistencias, ha tenido que volver a pisar fuerte como si fuese la primera o la única, y sin saber si la tierra volvería a caer sobre sus pasos.

“ Me hubiese gustado mucho ver a alguna mujer por delante en mi desarrollo profesional, especialmente cuando tuve familia e hijos.

Faltan referentes. Estas dos ingenieras lo saben muy bien. Cierto que no sintieron nunca discriminación por ser mujeres, pero no tuvieron delante a ninguna mujer que les dijera “por aquí”, y sí a hombres que les dijeron que tenían que elegir entre desarrollo profesional y familia, y eso “hace daño”. “Me hubiese gustado mucho ver a alguna mujer por delante en mi desarrollo profesional, especialmente cuando tuve familia e hijos, ahí es cuando ver de cerca ese techo de cristal”, cuenta Jaraba.

Tanto Álvarez como Jaraba participaron en el **proyecto Promociona** para fomentar la presencia de mujeres en la alta dirección. Un proyecto que ha servido de germen, entre otras cosas, para la creación de **Eje&Con** (Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras), de la que ambas son socias activas en la actualidad, y desde donde han participado (como mentees y como mentoras) en diversos programas de mentoring.

“Gracias a la mentorización se pueden resolver esos conflictos, porque muchas mujeres eligen la familia cuando les dan a elegir. Pero el mentoring, como elemento transversal, ayuda a tratar esas experiencias, a conocer a otras mujeres y sus experiencias”, dice Jaraba refiriéndose a su paso por Promociona.

“ Cuando no hay mujeres arriba lo que piensas es que quizá no sea posible esa compatibilización.

Álvarez defiende la responsabilidad de las mujeres de transmitir su experiencia a otras mujeres y ser referentes visibles. “Arriba es muy importante que existan esos referentes, porque se generan muchas dudas sobre si es posible o no compatibilizar familia y trabajo. Cuando no hay mujeres arriba lo que piensas es que quizá no sea posible esa compatibilización”, dice. Esta es, quizá, la parte amarga de la experiencia de Cristina Álvarez, que en un momento determinado tuvo que pisar el freno en su carrera y tener un parón de varios años. A la hora de buscar ese equilibrio entre familia y trabajo decidió pasar a la retaguardia, asumiendo que el frenazo, sin duda, tendría consecuencias, si saber si, a la hora de regresar podría hacerlo o ya habría perdido el paso.

Ahí está el papel esencial de los modelos, de los referentes que sepan resolver las dudas y enseñen cómo gestionarlo, porque “sacrificar eso no es bueno”. Ahora, con tres hijos y con la perspectiva de volver a pisar el acelerador profesional, afirma no saber por qué la familia tiene que ser un obstáculo para el trabajo, y al revés, si se sabe organizar. “Conocer a mujeres con varios hijos en puestos directivos me dio la pauta de que se puede y no es un obstáculo”, asegura. Lo habitual es que las mujeres comiencen a ser madres a los 10 años de vida profesional, cuando aún están en puestos que no son de fuerte responsabilidad, y deciden aplazar la parte laboral. Pero es compatible, “hay que aprender cómo hacerlo, y las empresas están empezando a hacerlo ahora”, dice Álvarez.

“ Conocer a mujeres con varios hijos en puestos directivos me dio la pauta de que se puede y no es un obstáculo.

Para Jaraba tener hijos no es excusa (o motivo) para no desarrollar la carrera profesional, *"es una cuestión de decisión y responsabilidad"*, porque ahora hay estructuras, tecnología y otras visiones que puede ayudar. Sigue siendo complicado, para qué negarlo, pero de alguna manera ahora es más fácil. Aquí es donde entra la labor de Eje&Con a través de sus socios y acciones. Es un intenso trabajo de concienciación sobre todo lo que aportan las mujeres, *"que no hay que esperar a tener hijos crecidos para acceder a la alta dirección, y si lo haces no pasa nada, que eso no sea una barrera para nombrar como responsable a una mujer con cargas familiares"*, insiste Jaraba, *"las madres que trabajan deben dar ejemplo a las próximas generaciones"*.

De Promociona a Eje&Con

La forma en la que Eje&Con está trabajando por esa concienciación es haciendo que sus socias tengan cada vez más presencia en empresas, medios o programas de mentoring. El objetivo no es, como podría pensarse, favorecer a la mujer frente al hombre; el lema de la asociación es Talento sin género, por eso han estado trabajando desde el inicio en campañas y acciones para hacer visibles los problemas ante la sociedad, poner en contacto entre sí a las mujeres y los hombres responsables de las empresas y fomentar grupos de visión integral, no sólo de hombres y no sólo de mujeres. Talento sin género implica dejar de mirar las circunstancias que recubren a las personas y valorar lo que son capaces de hacer.

“ Cuando te mentoriza alguien de alta dirección tienes ante ti una visión que, por lo general, no es accesible si no estás en ese mundo.

La experiencia de Jaraba como mentee comenzó al participar en Promociona: *"Cuando te mentoriza alguien de alta dirección tienes ante ti una visión que, por lo general, no es accesible si no estás en ese mundo. Hay cosas que no sabes y que no buscas, pero que resuelves hablando con una mujer de alta dirección. Como no solemos ser visibles ofrecemos lo que tenemos, pero no solemos preguntar si es eso lo que hace falta, lo que necesita el equipo directivo, y entonces buscar la forma de incorporar a mi perfil los elementos que hacen falta en ese entorno. Como mentee me explicaron qué necesito para tener oportunidades en el mundo directivo"*.

Para Álvarez Promociona fue lo que le permitió plantear todas sus dudas e inquietudes y cambiar su visión de las cosas. Ahora colabora en la Fundación Créate para enseñar los entresijos del emprendimiento a niños de 10 a 12 años, y dentro de Eje&Con con el proyecto Mujer e Ingeniería, que lidera la Real Academia de Ingeniería, como mentora de alumnas de últimos años de carrera. *"Aprendo mucho de ellos, tienen muchas capacidades y la posibilidad de que alguien les cuente todo sobre sus dudas y les hable de cómo funciona el mundo real para ayudarles a mejorar"*, explica.

“ El mentor ayuda con su experiencia profesional a dar pasos más seguros.

El trabajo con las nuevas generaciones de ingenieras es toda una oportunidad. Son chicas que en uno o dos años terminarán la carrera y van a dar el paso al mundo profesional. *"Eso da mucha ansiedad, porque no saben cómo enfocarse en esa carrera profesional. A la hora de ver sus inquietudes, no son tan diferentes de las que teníamos nosotras, por eso es posible hacer ese trabajo entre mentora y mentee. Cuando estamos con ellas nos damos cuenta de lo mucho que echamos en falta que alguien hiciera eso con nosotras antes de entrar al mercado laboral"*, cuenta Álvarez, y explica que un mentor no es un consejero ni un enchufe para conseguir un mejor trabajo, *"el mentor ayuda con su experiencia profesional a dar pasos más seguros, es el que te hace reflexionar sobre tus dudas pero no intenta reconducirte, ayuda a enfocar el pensamiento pero no piensa por ti ni decide por ti, eres tú quien decide"*.