

De la autora de *La gran guía del lenguaje no verbal*

TERESA BARÓ

# IMPARABLES

Comunicación para mujeres  
que pisan fuerte



PAIDÓS

TERESA BARÓ

# IMPARABLES

Comunicación para mujeres  
que pisan fuerte

**PAIDÓS** Divulgación

*1.ª edición, enero de 2021*

© Teresa Baró Catafau, 2021

© de todas las ediciones en castellano:

Editorial Planeta, S. A., 2021

Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona, España

[www.paidos.com](http://www.paidos.com)

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Ilustraciones: Ramon Folch Soler

ISBN 978-84-493-3773-4

Fotocomposición: AuraDigit

Depósito legal: B. 20.884-2020

Impresión y encuadernación en Black Print

Impreso en España – *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# SUMARIO

## INTRODUCCIÓN

¿Por qué <i>Imparables</i> ? .....	7
¿Qué encontrarás en <i>Imparables</i> ? .....	14

## 1. LOS RETOS DE LA MUJER PROFESIONAL HOY

Tenemos un objetivo global.....	19
Los problemas a los que nos enfrentamos .....	20
La influencia de la educación .....	22
El distinto valor del tiempo .....	26
Los prejuicios respecto a las mujeres .....	59
Necesitamos más visibilidad .....	62
Gestión emocional. Trabajar la autoestima .....	68
Tú y tu marca personal .....	90

## 2. HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO

Madera de líder .....	139
¿Podemos salir de nuestro rol? ¿Podemos romper estos estereotipos? .....	144
¿Es adecuado hablar de liderazgo femenino? .....	147
¿Quieres ser directiva? .....	148

### 3. APRENDE A INTERPRETAR LOS MENSAJES DE LOS DEMÁS Y CONÓCETE MEJOR A TI MISMA

Conocernos y conocer a los demás.....	189
Diferencias en el estilo de comunicación masculino y femenino tradicionales.....	191
La diferencia en el comportamiento no verbal .....	193
Cómo usamos la palabra hombres y mujeres .....	277
La importancia de la voz: el paralenguaje .....	294

### 4. LAS CONVERSACIONES EN EL TRABAJO

El arte de conversar .....	313
Las conversaciones corrientes .....	313
Escuchar y preguntar nos da más poder.....	317
Asertividad.....	321
Situaciones difíciles, conversaciones trascendentes .....	322
Epílogo .....	365
Glosario .....	366
Bibliografía .....	373
Agradecimientos .....	380

Capítulo I

# LOS RETOS DE LA MUJER PROFESIONAL HOY

## TENEMOS UN OBJETIVO GLOBAL

Entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030 de las Naciones Unidas (ONU) figura en el quinto puesto el de la igualdad de género. Es un objetivo global y muchos países están todavía a años luz de conseguirlo. En las sociedades en que se ha conseguido la igualdad ante la ley, todavía queda mucho por hacer, especialmente entre los colectivos de mujeres más desfavorecidas. Pero lentamente vamos avanzando.

Desde diferentes perspectivas y colectivos, por las más diversas vías, las voces de las mujeres son cada día más poderosas. Pero solo una minoría tiene una posición privilegiada para hacerse escuchar y representarnos a todas, especialmente a las que no pueden defenderse por sí mismas.

Este libro está pensado para mujeres que sienten el peso de una discriminación descarada o la resistencia más sutil de las barreras invisibles en el ámbito laboral.

Probablemente, la mayoría de las lectoras de este libro reconocen que, a pesar de todo, están en una situación privilegiada. Y es así. Dado que tenemos las herramientas (las palabras, los conocimientos, la voz, la tribuna pública y una libertad económica), tenemos que empujar este carro para que se puedan subir todas las demás.

Y hay que ser conscientes de que si conseguimos la igualdad de género, estamos ayudando a lograr mucho más. Porque como dice el texto de la ONU, «la igualdad de género no solo es un derecho huma-

no fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible».

Parece que estamos luchando contra una corriente poderosa que nos deja avanzar penosamente. Porque las crisis, las guerras, los desastres naturales o las enfermedades parece que se ceban precisamente con las mujeres. Lo hemos podido experimentar con los efectos de la pandemia de la COVID-19.

Como seres humanos y como mujeres, si asumimos los ODS, nos tenemos que preguntar qué podemos hacer para conseguirlos. Podemos pensar cómo podemos contribuir al quinto objetivo. Y más si estamos dentro de una organización en la que tenemos una cierta capacidad de influencia.

## LOS PROBLEMAS A LOS QUE NOS ENFRENTAMOS

Creo que cada una de nosotras conoce bien cuál es la situación. Hay, desde luego, muchos puntos de vista sobre la cuestión. Y cada una tiene sus experiencias y su percepción del tema. Para unas, estamos todavía en un sistema que nos oprime y explota. Para otras, hemos alcanzado tal grado de libertad y poder que ahora los discriminados son los hombres.

Más allá de las percepciones particulares, las cifras son muy reveladoras y los estudios que se realizan en todo el mundo sobre los más diversos aspectos de la vida actual de los individuos reflejan las dificultades adicionales con las que se encuentran las mujeres y nos confirman que no son solo suposiciones sino realidades bastante difíciles de cambiar. Nos fijaremos en algunas de ellas a lo largo del libro.

En la actualidad, los temas más candentes de las mujeres en la sociedad occidental son el difícil acceso a los puestos de alta dirección, la diferencia de salario por el mismo trabajo, la violencia, el abuso y la explotación sexual, la descompensada dedicación al cuidado de la

familia, la segmentación por género de muchas profesiones, la mayor afectación del edadismo para las mujeres, el diferente rasero con el que se percibe la libertad sexual de un género y otro, la obligación de responder a unos estándares de belleza y un largo etcétera de diferencias de trato que podemos considerar discriminaciones.

La situación es más crítica cuanto menos desarrollado es el país. Porque a todo lo anterior se le suma la pobreza, la falta de educación y recursos sanitarios, la violencia y una enorme diferencia de clases. Sin embargo, en todos los países, incluso en los que han llegado más lejos en la lucha por la igualdad, hay mucho trabajo que hacer en política, en movimientos sociales, en educación y en el ámbito de la empresa, que es uno de los más influyentes en nuestra sociedad.

Quizás porque soy empresaria, confío en las empresas como motores decisivos para la igualdad real. Las leyes y las políticas que llevan a cabo las instituciones públicas son decisivas. La educación y el papel de los maestros nos deberían garantizar un mejor futuro. Pero quien más incidencia tiene en el presente y más puede «normalizar» el papel de la mujer en la sociedad es la empresa. Por eso también necesitamos más mujeres empresarias y directivas, y también líderes sindicales. La empresa, sea liderada por hombres o por mujeres, puede trabajar por la auténtica igualdad situando a la mujer en puestos tradicionalmente masculinos, permitiendo que acceda a la cúpula directiva, adaptando las estrategias de comunicación y liderazgo a un nuevo estilo que muchos llaman «femenino», flexibilizando horarios y permitiendo que una mujer pueda ser a la vez madre y una profesional de primer orden.

Este libro no pretende repasar todas las situaciones en las que nos encontramos las mujeres, ni dar datos exhaustivos, ni ofrecer planes globales para la mejora de la situación en todo el mundo, sino todo lo contrario. Veremos cómo, dada la situación que vivimos cada una, podemos encontrar soluciones y estrategias para mejorar nuestra posición y enfrentarnos a situaciones muy concretas. Nos situaremos en el marco laboral. Por ello, me he centrado en los aspectos que considero fundamentales para las mujeres profesionales. Y no trato

otras problemáticas igual o más graves que nos afectan en el ámbito familiar, social o mediático.

Veremos de una manera muy resumida algunas de las causas que nos impiden avanzar con más brío. Una de ellas es la influencia de la educación, que, a pesar de haber cambiado mucho en las últimas décadas, sigue siendo heredera de una sociedad tradicional, binaria y patriarcal.

## LA INFLUENCIA DE LA EDUCACIÓN

Es muy difícil saber en qué proporción las diferencias de comportamiento que presentan la mayoría de hombres y mujeres se deben a la socialización y en qué medida son causadas por las diferencias biológicas. Pero cada vez tenemos más información sobre el poder que tiene el entorno en lo que pensamos, en lo que creemos, en cómo nos comportamos y en cómo nos relacionamos con los demás.

Desde el momento en que nace un bebé, recibe un trato distinto según el sexo que le ha dado la naturaleza. Se ha comprobado que hablamos de forma distinta a los bebés según si los han vestido de rosa o de azul: les hablamos como a una linda princesita o como a un futuro machote. Y esto solo es el principio.

Melinda Wenner Moyer, en un artículo publicado en 2017, recoge los resultados de los estudios más relevantes acerca de la educación de los niños y de cómo el entorno influye en su forma de ver el mundo.<sup>1</sup>

Según los psicólogos expertos en educación, los bebés aprenden rápidamente a diferenciar los rostros femeninos y masculinos, pero también empiezan a comprender que hay una categorización de los individuos, que suele ser binaria y que se basa en el género. Al hablar, constantemente hacemos referencia al género de las personas,

---

1. Wenner Moyer, Melinda, «Sexism Starts in Childhood», *Slate*, 6 de noviembre de 2017. Disponible en: <<https://slate.com/human-interest/2017/11/how-to-stop-sexism-and-raise-a-son-who-respects-women.html>>.

les atribuimos unas cualidades, describimos lo que hacen... y así «comienzan a sacar conclusiones sobre su significado y crean reglas y categorías rígidas y demasiado generales». Por ejemplo, pueden decidir, basándose en lo que ven, que las mujeres cocinan y son maestras, y que los hombres juegan al fútbol y son bomberos, pero que los hombres nunca cocinan y las mujeres nunca luchan contra los incendios.

Comenzarán a discernir la discrepancia de poder entre los géneros cuando noten, digamos, que todos los presidentes de Estados Unidos han sido hombres. Incluso podrían sacar conclusiones causales de ello: si la posición más poderosa del país siempre la ocupan los hombres, supongo que los hombres deben ser intrínsecamente más inteligentes y más capaces que las mujeres. Y acabarán pensando que estas diferencias son innatas.

Una vez clasificados los seres humanos, tendrán que decidir a cuál de las categorías pertenecen, y lo decidirán no solo por imitación de modelos, sino porque, normalmente, si siguen el que les «corresponde», serán recompensados por sus propios padres y por la sociedad.

A medida que crecen los niños (entre los ocho y diez años de edad), empiezan a pensar en términos de «lo que debe ser». Así, se espera que las niñas sean recatadas y que los niños sean asertivos simplemente porque «esto es lo correcto». Y aquí está el meollo del problema: cuanto más arraigados se vuelven los estereotipos de género de los niños, más fácilmente concluyen que las niñas son inferiores a los niños, que los niños tienen un estatus más alto porque biológicamente lo merecen.

Cuando estos estereotipos se transforman durante la adolescencia, conducen a algo aún más siniestro: la idea de que las niñas son objetos sexuales y de que los niños están obsesionados con el sexo, que está bien que los hombres crucen los límites sexuales porque así son los hombres.

Todo este aprendizaje no se realiza mediante libros de texto o aprendiendo teoría en la escuela, sino que funciona por inmersión en una sociedad que se comporta de una forma las veinticuatro horas del día y que despliega una inmensa variedad de recursos comuni-

cativos no verbales, paraverbales y verbales. No solo para transmitir unos mensajes racionales, sino para ofrecer un «buen» modelo a imitar para los pequeños ciudadanos y ciudadanas.

Tenemos que pensar positivamente que a medida que vayamos avanzando en una educación libre de estereotipos no tendremos que responder obligatoriamente a las expectativas que tienen tanto hombres como mujeres sobre el comportamiento de un individuo. Sin embargo, este proceso no es tan rápido como probablemente deseemos tú y yo. Necesitamos ser muchos, la mayoría. Y, además, estar implicados en el cambio. Y ser conscientes de lo que hacemos y de lo que contribuye, sin darnos cuenta, a perpetuar esta situación. Y también es importante darnos cuenta de nuestras propias contradicciones y limitaciones.

Hay muchos hombres a quien les gustaría mantener esta situación de privilegio, su *statu quo*. A veces simplemente porque cambiar exige un esfuerzo, y ya están cómodos con sus estándares y creencias. A veces por una presión del entorno, la misma presión de toda la vida para garantizar que permanezcan bien delimitados los roles y los estilos.

Pero también hay muchas mujeres que no quieren cambiar nada. Lo puedo ver en los comentarios de mis publicaciones en las redes. Hay mujeres que consideran que ahora hay discriminación contra los hombres o que defienden fuertemente el modelo de mujer tradicional. Mientras que hay hombres que se suman a la defensa de la igualdad de derechos y de la equidad social.

¿Qué pasaría si pudiéramos librarnos de estos estereotipos de género? Pues que por ejemplo:

- Podríamos ver a una mujer entusiasta ocupando un lugar visible en la sala, sentada con las piernas separadas, mirando fijamente a los ojos de su interlocutor... y no sería calificada como una mujer masculina (o en la versión ofensiva, «marimacho»), sino como una mujer enérgica, decidida, segura y desacomplejada.

- Podríamos aceptar que ser hombre también incluye un trato tierno, una mirada dulce y momentos de expresión de vulnerabilidad. Y nada de esto tiene que ver con la orientación sexual, aunque, por otra parte, a nadie le deberían importar nuestras preferencias.
- Las mujeres aceptaríamos a las mujeres como jefas. Nos han dicho que en el rol de jefas, o bien somos demasiado blandas o bien somos más duras que los hombres, que somos envidiosas y nos peleamos entre nosotras en una permanente rivalidad, que somos nuestras peores enemigas en el trabajo. Y además de acabar creyendo esto, muchas han acabado comportándose así.
- Las mujeres no estaríamos tan obsesionadas por mantenernos jóvenes, responder a estándares de belleza y evaluarnos por nuestra capacidad de atracción sexual.
- Las mujeres podríamos vivir las diferentes etapas de nuestra vida con plenitud y sin complejos, aprovechando lo mejor de cada una de ellas. El momento de la llegada de la menstruación se podría celebrar y nadie tendría que esconderlo, ni nadie se burlaría de esto, ni a nadie se le ocurriría decir como ataque: «¿Qué te pasa, tienes la regla?».
- Podríamos vivir la maternidad sin miedo a ver menguadas nuestras posibilidades de alcanzar logros profesionales.
- Podríamos vivir la menopausia sin tanto agobio y sin tener que disimular los sofocos en las reuniones, o
- quedarte empapada en mitad de una conferencia. Porque es algo de lo que una no tiene que avergonzarse, sino todo lo contrario.

Todo esto y mucho más es lo que conseguiremos a medida que vayamos tomando conciencia de cómo nos han educado y cómo nos ha condicionado el entorno, y de que decidamos cómo queremos vivir realmente. Valorando a las personas por ser personas y no por el sexo que les haya tocado o por el género en el que se hayan moldeado.

Esta socialización que ha prevalecido durante siglos y que ha relegado a la mujer al ámbito privado, familiar y de cuidado de la familia,

tiene todavía un importante peso en nuestra organización social y en nuestra economía. A pesar de que, en el último siglo, las mujeres han ido accediendo al mercado laboral y son una mayoría las que tienen trabajos remunerados fuera de casa, queda el lastre de las tareas domésticas y el cuidado de las personas dependientes, la cría de los hijos

---

## **El tiempo es el combustible para nuestra carrera.**

---

o incluso la atención al marido. Para la mujer, esto significa salir al mercado laboral en clara desventaja. Especialmente a partir de la edad en que decide formar una familia. Esta situación nos condiciona tanto que le dedicaré todo un apartado. Por-

que necesitamos ver la importancia de corresponsabilizar a nuestras parejas en estas tareas y ganar tiempo para nosotras. Pues el tiempo es una de las conquistas pendientes de las mujeres.

## **EL DISTINTO VALOR DEL TIEMPO**

El 10 de marzo de 2017, *elEconomista.es* publica que «Islandia prohíbe por ley que las mujeres cobren menos que los hombres» y que la mayoría de las empresas tendrá que certificar la igualdad de los salarios.<sup>2</sup>

«Según el Foro Económico Mundial, las mujeres islandesas ganan entre un 14% y un 18% menos que los hombres ocupando el mismo puesto de trabajo. A pesar de la diferencia, Islandia lidera en los últimos ocho años el ranking de menor desigualdad de género en materia de salarios.»<sup>3</sup> Y el Ejecutivo se ha propuesto eliminar la brecha salarial en 2022.

---

2. «Islandia prohíbe por ley que las mujeres cobren menos que los hombres», *elEconomista.es*, 10 de marzo de 2017. Disponible en: <<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/8212569/03/17/Islandia-prohibe-por-ley-que-las-mujeres-cobren-menos-que-los-hombres.html>>.

3. *Ibidem*.

Es decir, que hay que obligar por ley a las empresas a que actúen de una manera que parece lógica y justa: a igual trabajo, igual salario. Pero todavía no hemos llegado a este punto ni en uno de los países más avanzados del mundo en este aspecto.

Si esto pasa en Islandia, ¿qué no pasa en España, Italia o cualquier país de Latinoamérica, por no hablar de otras zonas del mundo occidental, que es el que se considera más avanzado en cuestiones de igualdad?

Esta es una prueba más de que **el valor del tiempo de las mujeres no es el mismo que el de los hombres**. Ni los años que han pasado preparándose académicamente, ni la experiencia, ni las horas que trabajan tienen la misma recompensa. Por no hablar del talento, la creatividad, la empatía u otras *soft* o *hard skills* que quizás son más difíciles de medir. En cuanto al tiempo, no cabe ninguna duda de que el baremo es distinto.

Es probable que esto tenga su razón de ser en que, históricamente, las mujeres hemos trabajado sin cobrar. Y no solo eso, sino que hemos estado disponibles permanentemente y hemos realizado las más variadas actividades.

En resumen, esta es la situación actual para muchas mujeres:

1. Todavía están disponibles completamente durante su horario no laboral.
2. Se les pide que hagan distintas cosas a la vez.
3. Cuando se profesionalizan, su tiempo y su talento tiene menos valor.

## ¿Qué valor tiene el tiempo de cuidado?

Si ya hay diferencias de valor en el trabajo reconocido, oficial y regulado por contratos, convenios y normativas, ¿qué pasa con el trabajo en casa? ¿Cómo se valora la dedicación a las tareas del hogar, la crianza de los hijos o el cuidado de personas dependientes? Simplemente

es invisible. Y, por lo tanto, no tiene reconocimiento ni prestigio. No es remunerado y no cuenta en el PIB (aunque se calcula que podría llegar a superar el 40 % en España). No se contabiliza como valor económico. Da igual que lo haga un hombre o una mujer. Hoy en día, el trabajo de cuidado no se valora aunque sea imprescindible, aunque no podamos eludirlo y ocupe todo nuestro tiempo libre y nos agote física y mentalmente y no nos deje aliento para pensar, planificar, cuidar de nosotros mismos, cultivarnos, descansar...

Pero resulta que en la mayor parte de las familias, este trabajo lo sigue haciendo la mujer y, en el mejor de los casos, el hombre «colabora» realizando las tareas menos rutinarias y más agradables o festivas, como preparar la barbacoa el fin de semana.

Las mujeres que han contado con parejas corresponsables que se han implicado igual que ellas en la organización de la familia han tenido muchas más opciones en su carrera profesional. Porque se han sentido apoyadas y no mermadas, lo que las empodera enormemente. La seguridad y la confianza en una misma puede venir de serie, pero está muy condicionada por las circunstancias que nos toca vivir y las actitudes de las personas a las que amamos. Por lo tanto, es importante pactar con nuestras parejas las responsabilidades del cuidado y la gestión doméstica.

En el extraordinario estudio que la economista Laura Sagnier ha realizado sobre el estilo de vida y la situación de las mujeres españolas vemos que el 68 % de las mujeres de menos de cuarenta años no han pactado el reparto de las tareas del hogar.<sup>4</sup> Esta cifra asciende al 83 % en el caso de las mujeres de cuarenta y un años o más. Las cosas van cambiando, pero no tan rápido como quisiéramos.

---

4. Sagnier, Laura, *Las mujeres hoy*, Deusto, Barcelona, 2018, p. 125. *Las mujeres hoy* es el resultado del estudio liderado por la economista Laura Sagnier, realizado pro bono por PRM Market Intelligence.



### SITUACIÓN DE PAREJA Y SEXO DE LA PAREJA

Porcentaje de mujeres en cada categoría

Conviven con un hombre	56
Conviven con una mujer	3
Tienen pareja pero no conviven con ella	18
No tienen pareja	23

Base: Conviven con un hombre (66%=100%)

### CUÁNTAS MUJERES PACTAN EL REPARTO DE LAS TAREAS DE LA CASA CON SU PAREJA Y GRADO DE CUMPLIMIENTO

Porcentaje de mujeres en cada categoría

Reparto de las tareas

Antes de convivir habían pactado cómo se repartirían las tareas de la casa y se ha cumplido lo pactado	13	<p>Ayuda 3</p>
Ella hace más de lo pactado	9	<p>Ayuda 3</p>
Su pareja hace más de lo pactado	1	
No habían pactado cómo se repartirían las tareas de la casa	77	<p>Ayuda 3</p>

% de casos en que se cumple lo pactado entre las que pactaron

57%

### EVOLUCIÓN DEL TAMAÑO DE LAS MUJERES QUE PACTAN CON SU PAREJA Y DEL CUMPLIMIENTO DE LO PACTADO

Porcentaje de mujeres en cada categoría

	Mujeres con hasta 40 años (40%=100%)	Mujeres con 41 años o más (60%=100%)
Antes de convivir habían pactado cómo se repartirían las tareas de la casa y se ha cumplido	20	9
Ella hace más de lo pactado	11	7
Su pareja hace más de lo pactado	1	1
No habían pactado cómo se repartirían las tareas de la casa	68	83

% de casos en que se cumple lo pactado entre las que pactaron

63%

53%

---

**Las mujeres tienen que estar más empoderadas  
en el trabajo, igual que los hombres  
lo tienen que estar en casa.**

**SHERYL SANDBERG**

---

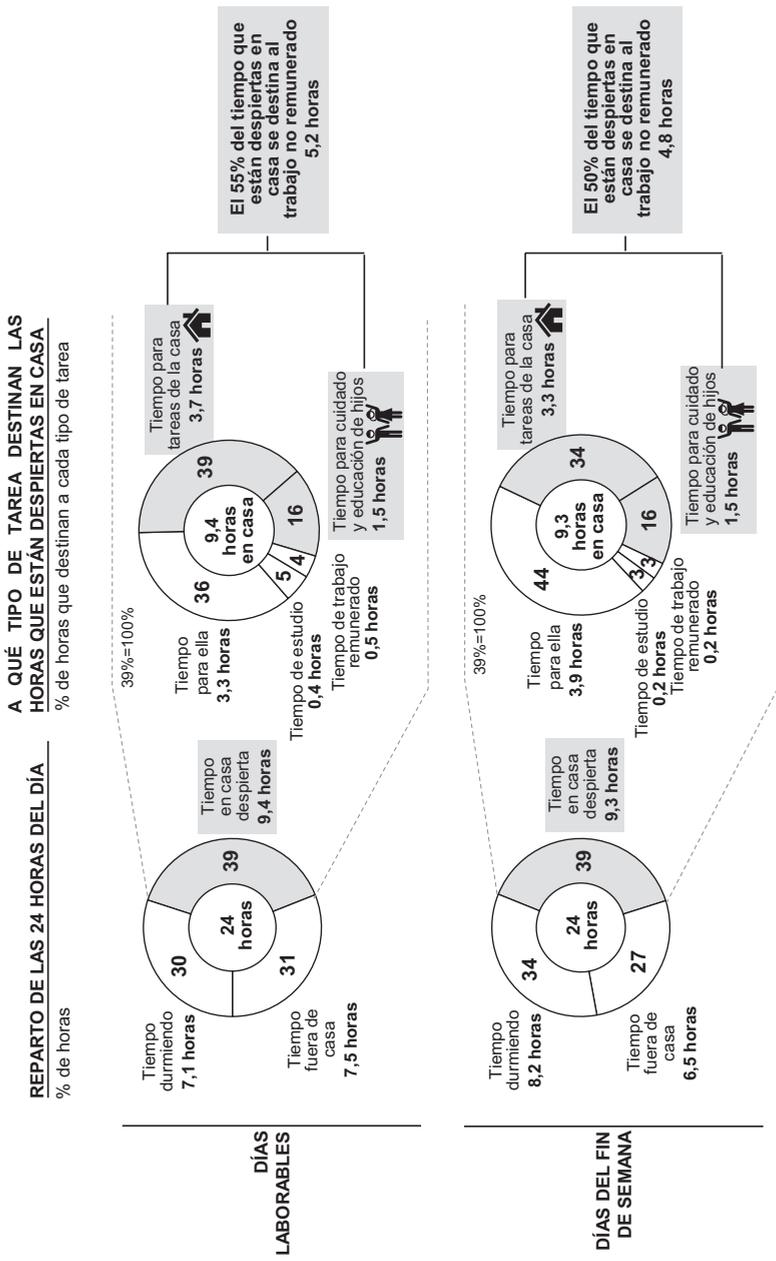
## El peso del tiempo

Es indudable que ser mujer o ser hombre implica enfrentarse de forma distinta al tiempo como recurso.

Nuestros logros profesionales y las opciones de ocupar puestos directivos no dependen solo de nuestra capacidad, preparación o esfuerzo, sino que, en la mayoría de los casos, están condicionados por la posibilidad de conciliar razonablemente nuestra vida laboral con la personal. Los datos nos muestran los lentos avances en este tema, ya que las mujeres dedican de media 5,2 horas al día a realizar tareas de casa no remuneradas los días laborables y 4,8 horas los fines de semana.<sup>5</sup>

---

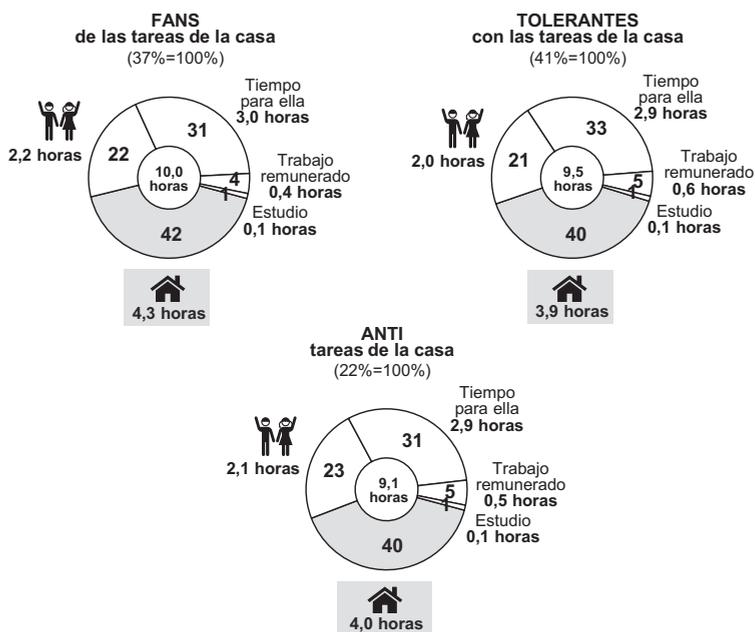
5. *Ibíd.*, p. 105.



Y en cuando al reparto de estas tareas con su pareja, solo un tercio de las parejas comparte esta responsabilidad de manera equilibrada.<sup>6</sup>

### A QUÉ TIPO DE TAREA DESTINAN LAS HORAS QUE ESTÁN DESPIERTAS EN CASA LOS DÍAS LABORABLES

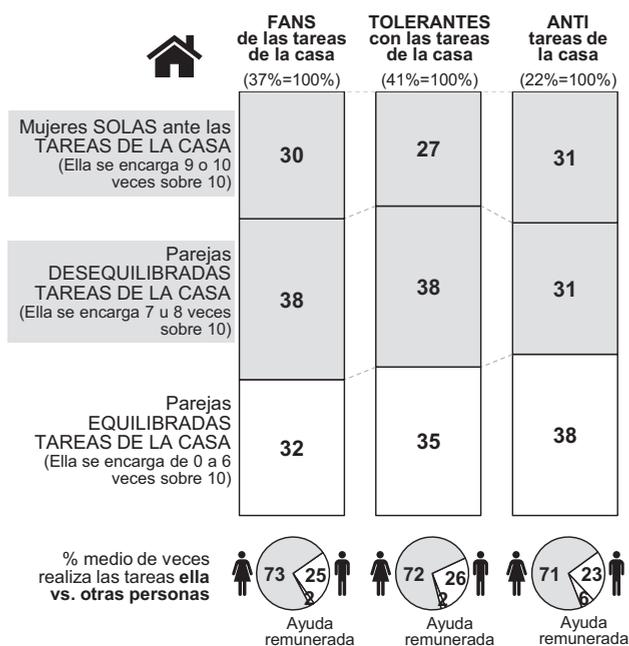
Porcentaje de horas que destinan a cada tipo de tarea



6. Ibídem, p. 119.

## EQUILIBRIO ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN LAS TAREAS DE LA CASA

Porcentaje de mujeres en cada categoría



Ser una mujer profesional significa tener que ser varias mujeres a la vez: madre, pareja, profesional, líder, etcétera; una combinación tan complicada que se puede volver irrealizable. Y es que, obligadas a escoger, sacrificamos antes la faceta laboral que la familiar. Y a menudo carecemos de la posibilidad «real» de escoger entre ambas opciones.

La maternidad suele ser el momento en el que se disparan las diferencias de roles y estatus entre mujeres y hombres en el trabajo. Ser madre suele ser sinónimo de tener que reajustar la posición en el mercado laboral, temporal o definitivamente. Hacer compatible el mismo trabajo que se realizaba antes de ser madre con las obligaciones de la maternidad no es fácil, de forma que las madres se ven obligadas a reducir horario o a cambiar de trabajo y, generalmente, a perder estatus en ese paso.

Dedicarse completamente al cuidado de la familia podría ser una opción si esto significara que la mujer cobrara un salario y mantuviera su independencia económica. En caso contrario, corre un alto riesgo de perder el tren de su carrera profesional y quedarse en el futuro sin marido, sin ingresos y con una difícil reincorporación a la vida profesional. Con todas estas dificultades, no es extraño que muchas profesionales opten por renunciar a la maternidad o tener menos hijos de los deseados.

---

## **La igualdad de oportunidades en el trabajo empieza en casa.**

---

Por lo tanto, para alcanzar una igualdad real de oportunidades es imprescindible un reparto igualitario de roles, cargas y trabajos entre mujeres y hombres. Pero, además, resulta totalmente imprescindible que las tareas de cuidado se revaloricen socialmente, y eso solo es posible si los hombres también pasan a realizarlas, de manera que las mujeres puedan empezar a ocupar, a su vez, todos los cargos de la jerarquía laboral.

Poco a poco, las empresas de todos los tamaños van tomando conciencia del alto valor que aportan las mujeres a la empresa y de la necesidad de facilitar la conciliación a todos los trabajadores. La flexibilización de los horarios es una de las medidas que más puede favorecer la igualdad de oportunidades. Pero no se trata solo de leyes, de políticas de conciliación, sino también de un cambio de mentalidad, empezando por nosotras mismas.

## **El tema pendiente de la conciliación**

Quien puede quedar dos veces por semana con los amigos para jugar un partido de pádel después del trabajo tiene un privilegio. Quien tiene que dar el pecho mientras asiste a un *webinar* y va tomando nota de lo que le falta en la nevera puede sentirse muy productiva,

pero probablemente acabará exhausta y dejando pasar oportunidades de todo tipo: formación, vida social, ocio o mejores proyectos laborales.

El uso del tiempo refleja la posición que ocupamos en la sociedad, en la familia o en la empresa. Quien tiene más poder controla su tiempo y el de los demás. En cambio, **quién no tiene tiempo o no puede decidir cómo utilizarlo no tiene poder.**

Las personas muy importantes tienen agendas inaccesibles para la gente corriente. El tiempo de los altos mandos es escaso y tienen que priorizar sus actos, tareas y relaciones.

A las personas con poder no se las interrumpe. Se respeta su horario, su ritmo y hasta su silencio. Un superior puede llegar tarde a una reunión e interrumpir, pero no se considera correcto si lo hacen los subordinados.

Sin embargo, el tiempo de las mujeres se ha visto interrumpido y fragmentado a lo largo de la historia porque su ocupación era estar al servicio de los demás. Todavía hoy somos las «permanentemente disponibles» y hay estudios que revelan que trabajando en casa no pasan más de diez minutos entre interrupción e interrupción por parte de los hijos. Pero resulta que para crear, para pensar, para enzarzarte en proyectos complejos necesitas tiempo. Mucho tiempo. Y, además, ininterrumpido. Este lujo no lo hemos tenido las mujeres.

Como las tareas y los objetivos de ellos sí han sido valiosos, las mujeres han dedicado su tiempo (que no tenía valor) para que ellos pudieran crear.

A lo largo de la historia, las mujeres han sacrificado sus ambiciones y talento para apoyar a sus parejas, haciendo las tareas necesarias para que el mundo funcione, para que tanto sus maridos como sus hijos o hermanos pudieran centrarse en sus estudios, proyectos o creaciones artísticas. En el mundo del arte, de la empresa o de la política podemos encontrar multitud de casos (conocidos) de mujeres

---

**Las mujeres han  
hecho de mecenas  
de sus parejas.**

---

talentosas que vieron esfumarse las posibilidades de triunfar en su carrera, en beneficio de maridos o de hermanos varones.

Un ejemplo es Clara Schumann, excepcional pianista que debutó a los nueve años en la Gewandhaus de Leipzig, que no dejó de formarse y actuar y llegó a ser una reconocida «pianista de la corte imperial y real apostólica de Viena» con solo dieciocho años, uno de los máximos reconocimientos del emperador de Austria.<sup>7</sup> Un año antes de casarse con Robert Schumann, este le regaló un libro de recetas de cocina porque, además de buena esposa, tenía que ser una buena ama de casa. Y pocos días después de casarse estaba ya organizando fiestas con personalidades y artistas. Se ocupó de la casa, de los hijos, de su marido y de su carrera. Lo apoyó para que creara con toda tranquilidad y brillara en detrimento de su propia carrera. En los primeros años mantuvo la actividad como compositora y concertista solo cuando la vida familiar se lo permitía. En 1846, como regalo de aniversario de bodas, compuso para Robert el *Trío op. 17*, una de sus obras más importantes.

Sobre esta pieza escribió Robert en su diario: «Clara ha escrito unas pequeñas piezas que muestran una invención sorprendente, pero tener niños y un hombre que está siempre en las nubes no es compatible con la composición. Clara no puede escribir regularmente y esto hace que las ideas se pierdan porque no las puede trabajar». Es decir, su profesión y su vocación estaban relegadas a un segundo plano y disponía por ello solo del poco tiempo libre que le dejaban las tareas obligatorias de una mujer. Solo recuperó los escenarios cuando Robert Schumann fue ingresado en un sanatorio mental y tuvo que buscar una forma de pagar este gasto y mantener a la familia.

Como esta, hay infinidad de historias en todos los ámbitos de la cultura, el arte, los negocios o la ciencia. Pero no las conocemos porque ni siquiera merecía la pena escribirlas o documentarlas: no hace falta escribir sobre lo normal y lo esperable en una mujer.

En el siglo XXI, la mayor parte de las mujeres trabajan fuera de casa y muchas de ellas en empleos altamente cualificados. No renun-

---

7. Palma, Victoria, *Femení i singulars*, Huygens Editorial, Barcelona, 2016.

cian completamente a su carrera cuando forman una familia, pero muchas quitan el pie del acelerador. No abandonan, pero no compiten, no dan el cien por cien y esperan un mejor momento vital para volver a acelerar. El problema es que el mercado laboral no facilita reincorporaciones tardías y castiga a las rezagadas.

El tiempo de las mujeres no ha tenido valor económico hasta que nos hemos puesto a trabajar en trabajos remunerados fuera de casa. Las mujeres, en casa, siempre hemos estado disponibles para todo el mundo, incluso para los vecinos. Se nos puede requerir, solicitar o interrumpir en cualquier momento, a cualquier hora del día; hemos estado siempre de servicio 24/365.

Dicen las estadísticas que muchas mujeres dan un gran empujón a su carrera a partir de los cincuenta y viven con pasión y plenitud su trabajo hasta el momento de la jubilación. Normalmente, esto va asociado a que los hijos ya están fuera de casa o son mucho más autónomos y a que algunas deciden divorciarse de su primera pareja y seguir su camino solas o con nuevas parejas que comprenden mucho mejor la dedicación a su carrera.

Justo lo que vivo yo en estos momentos. Con mis hijos ya fuera de casa, tengo menos trabajo doméstico y menos dedicación maternal. Mi actual pareja, liberado ya de su trabajo, me brinda todo el apoyo, emocional y logístico. Cuando llego a casa después de un viaje, cuando me siento a comer después de seis horas encerrada en mi estudio, antes de probar un bocado, mi primera palabra es «GRACIAS». Y cada día lo valoro más. Que sea diario no significa que no tenga valor. Tiene muchísimo valor. Porque su gesto tiene doble efecto: me demuestra su apoyo y su amor y me permite tener la cabeza concentrada en mis proyectos, que, en honor a la verdad, son «nuestros» proyectos.

## ¿Por qué lo hacemos TODO?

Hay un peso histórico y cultural que mantiene a las mujeres entre dos épocas. Es como si hubiera dos velocidades en la vida de la mujer pro-

fesional. Para comprender bien esta situación es importante conocer los conceptos fundamentales sobre el uso del tiempo.



## LAS DOS FORMAS DE VIVIR EL TIEMPO

La cronémica es el estudio del concepto que cada persona tiene del tiempo y de cómo lo utiliza. También estudia las diferencias culturales y sociales. El comportamiento cronémico es una de las vertientes del comportamiento no verbal.

En cuanto al uso del tiempo se han observado grandes diferencias entre culturas. Podemos hablar de dos tendencias: la monocronicidad y la policronicidad.

- **Monocronicidad:** concepto lineal del tiempo, el tiempo que avanza inexorablemente no se puede recuperar, lo que supone que tiene un alto valor, especialmente en la empresa. Se busca la productividad. Se prefiere la especialización y la concentración en una sola actividad. La producción industrial y la vida urbana son más monocrónicas. Son culturas más individualistas.
- **Policronicidad:** concepto «en espiral» del tiempo y más flexible. Más basado en los patrones de la naturaleza, las estaciones, las lunas, el día y la noche, etcétera. Se priorizan las relaciones personales al cumplimiento de las tareas. Se trata de culturas más colectivistas. El horario y las agendas no son estrictos. La vida familiar y en el campo es más policrónica, pues los ritmos se adaptan a las necesidades vitales. Se tiende a hacer más de una tarea a la vez.

Parece que las mujeres tendemos más a la policronicidad, lo cual puede deberse a varias razones: estamos más condicionadas por nuestros ciclos naturales (razón biológica) y nos ocupamos de más tareas y más diversas, en las que además tiene más peso la relación entre las personas (razón cultural).

Muchas de nosotras, mujeres occidentales del siglo XXI, estamos lidiando con dos sistemas: uno monocrónico (el de la productividad y la empresa) y otro policrónico (el de la casa y la familia). Mientras tanto, los hombres que no comparten la responsabilidad doméstica solo están en el sistema monocrónico, que es el de la alta rentabilidad. Por eso ganan más (se les percibe más enfocados y eficientes) y pueden dedicarse completamente a su carrera, con lo que pueden ser mucho más competitivos.

Pero ¿realmente las mujeres somos más aptas para hacer cosas distintas a lo largo del día y combinar distintas tareas al mismo tiempo? Veamos qué nos dicen los investigadores.

Se han estudiado mucho las diferencias culturales y sociales en cuanto al uso del tiempo. Y sabemos que tiene mucho que ver con la jerarquía y el poder. Pero, curiosamente, casi no hay estudios acerca del uso según el género. Es en el año 2019 cuando se publica el primer estudio sobre la tendencia a la policronicidad de las mujeres.<sup>8</sup>

Los autores querían estudiar uno de los fundamentos del mito de la supermujer: su preferencia por el *multitasking*, es decir, hacer varias cosas a la vez o pasar de una tarea a otra sin parpadear. Estos son los dos tipos de *multitasking* que se han descrito: *concurrent multitasking* (hacer dos cosas a la vez) o *serial multitasking* (realizar diversas tareas pero una detrás de otra).

Las mujeres que participaron en el estudio declararon que les gustaba o preferían hacer más de una tarea a la vez. Además, califi-

---

8. Szameitat, André J., y Moska Hayati, «Gender Differences in Polychronicity», *Frontiers in Psychology*, 20 de marzo de 2019. Disponible en: <<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00597/full>>.

caron sus propias habilidades multitarea más altas, informaron que dedican más tiempo a la multitarea y le asignaron una mayor importancia en la vida cotidiana. En cambio, los hombres muestran una clara preferencia por la tarea única.

Lo que no investigó el estudio es si las mujeres eran mejores o no en la multitarea. Sin embargo, otro estudio reciente revela que, ¡sorpresa!, hombres y mujeres somos igual de malos realizando más de una actividad a la vez.<sup>9</sup> Esto fulmina una de las creencias más extendidas sobre las mujeres y que se nos ha vendido como un elogio para que siguiéramos asumiendo más carga de la que sería justa. Y hemos mordido el anzuelo.

¿Por qué hemos caído en la trampa y asumimos todo lo que nos echan? Porque nos han atrapado en el mito de la supermujer, en el «tú puedes con todo» y el «puedes hacer varias cosas a la vez». Si no somos mejores que ellos haciendo dos o más cosas a la vez, ¿por qué mostramos esta preferencia? Cuando se nos dice que podemos hacer dos cosas a la vez, lo asumimos como si fuera algo natural en nuestro género, al haber heredado la responsabilidad histórica de atender varios frentes a la vez. Y ahora, además, le sumamos una profesión.

Por ello, cuando un hombre me dice: «Bueno, eso vosotras, que podéis hacer dos cosas a la vez», le contesto siempre riendo que no me lo creo, que esto es una argucia de los hombres para endosarnos más trabajo, especialmente del no reconocido.

Quizás ha llegado el momento de dejar de presumir de este superpoder y aceptar que la multitarea constante no es la mejor forma de vivir y que hacer una doble jornada es injusto y limitador. Porque trabajas un 50 % (doble jornada) más sin remunerar y, además, esto

---

9. Laloyaux, Julien, Frank Laroi, y Marco Hirnstein, «Research: Women and Men Are Equally Bad at Multitasking», *Harvard Business Review*, 26 de septiembre de 2018. Disponible en: <<https://hbr.org/2018/09/research-women-and-men-are-equally-bad-at-multitasking>>.

te impide optar a puestos mejor remunerados fuera de casa. Dejamos de cobrar por dos lados.

## ¿Qué podemos hacer para dominar mejor nuestro tiempo?

Dos de los factores que nos tienen que acercar a la igualdad real entre hombres y mujeres son la capacidad de tener más control sobre nuestro tiempo y que este esté mejor valorado y, por lo tanto, reconocido públicamente y remunerado. Para ello necesitamos aplicar una visión macro y otra visión micro sobre la gestión del tiempo.

- Macro: gestión del tiempo de la sociedad en general y de las mujeres como colectivo.
- Micro: gestión del tiempo individual, de cada una de nosotras.

Para el primero no podemos dejar de reivindicar políticas impulsadas desde las administraciones y las empresas, como planes de igualdad (obligatorios para empresas de más de 50 trabajadores en España desde marzo de 2020), políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, leyes como la de Islandia para eliminar la brecha salarial, educación para la igualdad, etcétera.

Y para el segundo, cada una de nosotras tiene una gran responsabilidad colectiva e individual. Colectiva porque, en la medida de lo posible y desde nuestros puestos en la política, la gerencia de empresas o las asociaciones ciudadanas, podemos presionar o incluso decidir. Además, cada mujer es un modelo para las mujeres de su entorno, para sus descendientes, sean hombres, mujeres o de otro género. Y pueden apoyar a compañeros y compañeras de trabajo en un uso del tiempo más racional, más equitativo.

Asimismo, cada una de nosotras tiene una gran responsabilidad individual, porque tiene que gestionar cada día sus horas y minutos

para alcanzar no solo sus objetivos, sino también los de su equipo, los de la organización para la que trabaja. Y, además, tener un tiempo de calidad para sí misma y para sus seres queridos.

Individualmente, en tu día a día y con tus circunstancias, tienes que valorar tu tiempo como un capital muy valioso a la vez que como un recurso limitado, que no es elástico ni infinito. Es un tema de prioridades: ¿a qué dedicas tu tiempo? Tu orden de prioridades es un reflejo y a la vez marca tu estilo de vida, tus ideas sobre la pareja, tu ambición profesional, tus intereses, tu concepto de familia, tu poder en tu entorno...

Las mujeres triunfadoras tienen en común que han luchado muchísimo, pero también que han priorizado lo que era relevante para lo que querían conseguir.

Piensa en si actualmente estás utilizando tu tiempo personal y profesional acorde a los sueños que persigues. Pilota tu vida.

Para evitar que los demás lo hagan por ti, merece la pena establecer de forma consciente estas prioridades. Reflexiona sobre tu tiempo, este capital tan valioso, sobre cómo lo gastas y en qué lo inviertes, porque de ello depende tu vida actual y la futura. Analizar tu patrón cronémico actual te va a dar una idea clara de cómo eres y de cómo te relacionas con el mundo, de en qué situación estás. Y, lógicamente, a partir de esta fotografía resultante puedes empezar a tomar decisiones, definir objetivos, trazar planes y reorganizar tu vida.

## Rentabiliza tu tiempo

Todos trabajamos para ganarnos la vida. Y muchas personas se realizan a través del trabajo; tienen proyectos, ilusiones, objetivos a largo plazo. Hay quien tiene una idea de negocio y quiere montar una empresa, y quien desea estar en una gran corporación con la esperanza de crecer profesionalmente en su estructura. Unos tienen vocación de líderes y otros, no. Pero si tienes una mínima ambición,

una ilusión, la intención de jubilarte en mejores condiciones que las actuales, tienes que ponerte manos a la obra ya.

Como sabes, tener una ilusión es algo muy estimulante y poderoso. Pero no se llega al objetivo sin pasar a la acción. Y una de las acciones es optimizar tu planificación a corto y largo plazo. Empezando por saber en qué ocupas las veinticuatro horas del día y los treinta días del mes. Haz un cálculo aproximado. Con esto tendrás una noción de cómo estás invirtiendo tu tiempo.

Empieza por medir, por tomar nota del tiempo exacto que dedicas a realizar actividades, tareas, traslados, funciones vitales... Si no lo mides, no lo sabes; solo lo intuyes. Si descubres que gastas una hora dos veces por semana en alisarte el pelo y lo multiplicas por las 54 semanas del año, son 108 horas que podrías invertir quizás en un curso *online* o en estar con tus hijos. Quizás otro peinado o corte de pelo podría darte este tiempo extra. Es una cuestión de prioridades.

Lo importante es que sepas qué haces con tu tiempo y cómo podrías optimizarlo. Es similar a llevar tus cuentas: saber lo que ingresas y lo que gastas, cómo puedes ahorrar.

Por cierto, normalmente, las mujeres que son amas de casa y trabajadoras hemos sido buenas administradoras de recursos y ahorradoras. Pero tenemos una asignatura pendiente en cuanto a «ganar» dinero. Y esta asignatura pendiente está estrechamente relacionada con la gestión del tiempo.

---

**Tiempo es dinero.  
O, mejor dicho,  
itiempo puede  
ser dinero!**

---