



sociedad

PP y CiU evitan criticar al obispo homófobo

Un muro de corbatas ante la mujer directiva

¿Techo de cristal o de cemento? ● La presunción de que priman los lazos familiares frena el ascenso femenino al poder ● Factores culturales y de organización pesan en el debate de las cuotas

MARÍA R. SAHUQUILLO

Ni protocolos de igualdad ni códigos de buenas prácticas. Nada ha funcionado. En el tejido empresarial español —y europeo— el poder está aún ligado a la corbata. La participación de las mujeres en las cúpulas del sector privado es llamativamente escasa. Apenas ocupan un 11,5% de los sillones de los consejos de administración y un 22% de los puestos directivos. Superadas las barreras de la formación —se licencian más y con mejores notas—, perviven, sin embargo, aquellas trabas que dificultan su incorporación al trabajo; y, sobre todo, las que frenan su promoción. Una cultura empresarial anclada a roles patriarcales y masculinos, que el concepto conciliación esté todavía ligado a la mujer, y el hecho de que las redes personales sean aún un plus para escalar —lo que en un entorno masivamente masculino las deja fuera—, son las piedras en el camino de las profesionales. Actitudes discriminatorias con las que conviven las que tratan de ascender, y que siguen sufriendo las que llegan arriba. En las empresas españolas persiste un lacerante sexismo. También —o particularmente— en los niveles más altos.

Tener que bregar en un mundo agresivamente masculino en ocasiones pesa. “La sensación es de cierta soledad y cierto sentimiento de no pertenencia al grupo. Entiendo que una consejera delegada, una mujer por tanto con personalidad, fuerza y talento, se sienta algo cohibida en un entorno con un porcentaje de género del 11%”. Lo dice Ana Bujaldón, presidenta de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (Fedede), quien admite que se ha sentido más de una vez como si entrara “en un mar de corbatas” en las reuniones del ámbito del asociacionismo empresarial.

Ese termómetro objetivo e indiscutible que es la retribución también habla por sí mismo: las mujeres españolas ganan, de media, un 22% menos que los hombres —datos del INE de 2010—. Y esa cifra no solo no mengua cuando se analizan los puestos de responsabilidad, sino que se incrementa: en la dirección de las empresas ellas perciben, de media, un tercio menos. Es una desigualdad disfrazada de modelo de

¿El lavabo femenino? En la zona de secretarías

El blog *La cocina de Vida & Artes* abrió un espacio en www.elpais.com y un correo para que los lectores contaran sus experiencias. Estos son algunos extractos.

► **N. N.** Soy una investigadora líder de grupo de un total de 19. He ido a reuniones de 20 y 30 personas donde era la única mujer y, cuando he preguntado dónde estaba el lavabo, me han mandado a la zona de las secretarías.

► **Fer.** Cuando una mujer llega a un puesto alto en la empresa, igual que en la sociedad, siempre sale algún comentario relativo a su estado civil, su maternidad o una explicación de cómo ha llegado a ese puesto, comentarios y explicaciones que no oigo para un hombre.

► **Irene.** A partir de cierto nivel, tienes que valer tres veces más para optar al mismo puesto. No por la persona que te ha puesto allí, sino por tus compañeros. Porque, entre otras cosas, ellos quieren llegar a sus reuniones y hacer sus bromitas sobre mujeres de forma libre, comentarios sexistas, aparentemente fútiles, pero intencionados. Luego están los que piensan que, por ser mujer, se pueden dirigir a ti con un lenguaje corporal y actitud muy diferente que a los hombres, ya sea melosa de más o agresiva de más.

► **Carolina.** Trabajé 10 años en un medio de comunicación. Había mayoría de trabajadoras mujeres, pero prácticamente ninguna directiva. En cuanto alguna se quedaba embarazada, era *desterrada* a secciones menores.

trabajo que no hace sino disfrazar la discriminación. Las mujeres reciben menos complementos —como el de la disponibilidad total— y trabajan en sectores peor retribuidos.

Quedan menos de cuatro años para alcanzar la paridad (40% de mujeres) en los consejos de administración que planteaba la Ley de Igualdad en 2005, pero ya se puede decir que el objetivo ha fracasado. Efectivamente, el avance ha sido grande. En 2004, las mujeres representaban solo un 3% en estos órganos de toma de decisión. Ahora son tres veces más. Sin embargo, a esa *velocidad*, las empresas necesitarían más de 30 años para alcanzar la “presencia equilibrada” que recomendaba la norma. Así, las cifras radiografían un esqueleto empresarial alejado de la sociedad real donde las mujeres son un 60% de los licenciados y el 45% de los trabajadores. Y el penoso panorama español se repite en la mayoría de los países de la UE. Tanto es así, que la Comisión Europea, tras constatar que la férrea *invitación* que había hecho hace un año a las empresas para que equilibraran sus organigramas había fracasado, ha puesto la primera

piedra para imponer cuotas en sus cúpulas directivas.

Ana María Llopis, presidenta del Grupo Dia y actualmente una de las mujeres con más poder empresarial en España, cuenta que ella misma entró en el consejo de Procter & Gamble a través de esa polémica cuota. “Todos querían que hubiera una directiva, no me importó. Hay que abrir camino, hay que estar allí para dejar de ser cuota. Ocurrió lo mismo cuando llegué al Consejo de Administración de British Tobacco; hoy ya no estoy yo, pero hay tres mujeres”, afirma. Química y doctora en Ingeniería de Materiales, Llopis tiene detrás un colmado currículo que le da perspectiva para considerar que las cuotas son “necesarias”. “No estamos suficientemente representadas en el mundo del poder. Hacen falta más mujeres en puestos de dirección porque ellas se preguntan por qué no ganamos lo mismo, por qué no hay más mujeres que promocionan. No todos los hombres piensan en estas cosas. Hay que estar ahí, si no, estas cosas no se hacen”, argumenta.

También esa imagen, señores con traje de chaqueta y corbata, que relataba Bujaldón está en la

retina de Silvia Oliva, directiva de una empresa editorial. La ha acompañado decenas de veces en los últimos años. “Recuerdo en un encuentro con altos cargos y empresarios de Latinoamérica y algunos países del Mediterráneo en el que solo había tres mujeres. Los hombres no veían en ello nada extraordinario, hasta que les pregunté cómo se sentirían si fuese al revés. Al principio bromearon sobre lo ‘bien acompañados’ que estarían; luego reconocieron que sería incómodo”, cuenta.

Hay muchas causas —tangibles e intangibles— para explicar la situación asimétrica que perpetúan las empresas europeas; casi todas se integran en la idea de *techo de cristal*. El concepto está algo manido, pero no por estudiado se ha conseguido derribar. Sigue siendo casi tan sólido como siempre. Y más allá, las mujeres que han logrado astillar y alzarse se siguen topando con otros techos. Algunos erigidos por ellas mismas —lo que se ha llamado *techo de cemento*, autoimpuesto por las elecciones personales, muchas derivadas de miedos— y otros por parte de la estructura empresarial: escasa flexibilidad, horarios complicados, reuniones tardías, viajes, fomento de la presencia en la oficina más que el trabajo por objetivos...

Lo cuenta Teresa D., directiva de una compañía financiera en la que solo hay dos mujeres en puestos de responsabilidad, que prefiere no dar su apellido ni más datos: “Me sentiría incómoda con mis compañeros”, dice. “Cuando me nombraron, se oyó de todo, desde que soy ‘la cuota’ hasta comentarios malintencionados sobre supuestos lazos personales. Es triste, nada se dijo de mi formación y profesionalidad”, lamenta. “Y desde el principio parece como si tuviera escasa capacidad de viajar o moverme. Solo se me propone cuando es imprescindible. Parece que por ser mujer tengamos ciertas limitaciones”, añade.

No es fácil que las mujeres directivas reconozcan claramente esa discriminación. “Algunas sienten que hacerlo es síntoma de debilidad. Otras, aunque son conscientes de que hay que combatir ciertas actitudes, tratan de no darle importancia abiertamente; temen ser señaladas como *conflictivas*”, explica Jurgita Percuriere, investigadora del Observatorio Europeo de Igualdad de Géne-

Las mujeres ocupan el 11,5% de los puestos de consejos de administración y el 22% de los puestos directivos en España. / PAUL YEUNG (REUTERS)

ro (Eige). Un informe que analiza la situación de la mujer directiva en España, publicado recientemente por la consultora PWC, también abunda en esa curiosa tesis: “Las mujeres que han llegado a puestos directivos no suelen identificar barreras en su propia carrera profesional, pero sí advierten que otras mujeres de su entorno se han enfrentado a algunas circunstancias que han dificultado o frenado sus carreras”.

Identifíquense, pues, esas barreras. Un denso estudio publicado en 2010 por la antigua Secretaría de Estado de Igualdad, que, además de entrevistas a decenas de mujeres con poder en el sector privado, analiza otros informes sobre este asunto, da una clave sobre esa “limitación” que menciona Teresa D.: “El problema de fondo es que a las mujeres directivas no se las considera como iguales, a pesar de que el contexto sea de estructuras supuestamente basadas en la igualdad de oportunidades. Aunque las mujeres no tengan hijos, ni mari-



cultura

EE UU demanda a Apple y a las editoriales



deportes

El Valencia golea al Rayo Vallecano en Mestalla



pantallas

La tele se asoma al hundimiento del 'Titanic'



do, se las supone más pendientes de lo personal, lo emocional, lo doméstico y familiar que sus colegas varones, y ese estereotipo es tan fuerte que las hace aparecer como inadecuadas para el puesto". Es el rol de la mujer como cuidadora. Y el que la liga a conciliación; como si fuera la única interesada en tener vida más allá de la laboral.

Consuelo Castilla, presidenta del grupo MC, una compañía de Recursos Humanos que rastrea profesionales de talento para otras empresas, cree sin embargo que, poco a poco, las cosas están cambiando. "Antes, las empresas, cuando abrían un proceso de selección para buscar a un consejero o un directivo, pensaban solo en masculino. Llegaban y me decían: 'No te enfades, que no te moleste, pero yo quiero un hombre'", recuerda. "Esto se ha ido diluyendo, ahora piden primero un buen profesional", afirma. Castilla, miembro de varios consejos de administración empresariales, reconoce, no obstante, que la presencia femenina en la mayoría de esas cúpulas es exigua. "Faltan muchas. En un principio no se nos valora igual, quizá se piense que no tenemos suficiente experiencia o puede que esas reticencias iniciales sean

porque somos un elemento nuevo y distinto. Pero todos esos prejuicios desaparecen cuando llegamos arriba, cuando ven todo lo bueno y lo diferente que podemos aportar. Es cierto que al principio no saben cómo tratarte, o si seguir expresando los mismos comentarios o bromas por miedo a ofenderte. Recuerdo en una ocasión que un consejero dijo una palabrota y cuando se dio cuenta se volvió rápidamente para excusarse conmigo. Se sienten un poco cortados, pero, a medida que expones tus ideas, todo eso se diluye. Lo más difícil es que nos den la oportunidad", afirma.

A Socorro Fernández, directora general de la constructora Copisa, le costó que se la diesen. Ingeniera de caminos vocacional, cuenta que le gustaron las obras desde que tuvo uso de razón. "Mi padre tenía una empresa de corrimiento de tierras y para él fue un *shock* que le dijese que me iba a dedicar a las obras, pero siempre tuve esa idea. Durante la carrera hice varias entrevistas de trabajo, era una época de *boom* en la construcción, pero todas terminaban con un 'bueno, puede que haya algún puesto, pero en una obra no, ya sabes cómo es ese mundo', rememora. Pero eso era lo que ella quería,

Ana María Llopis:
"Hay que abrir camino para dejar de ser cuota"

Socorro Fernández:
"Pensaban que era la secretaria y que vendría un jefe"

trabajo de campo. Fue su padre, finalmente, quien dio su brazo a torcer y se puso a trabajar con él. "Después, Ferrovial me propuso ser la primera mujer en obra y allí fui como el hecho diferencial. Cuando llegué, mi encargado pensó que tener a una mujer como jefa era una especie de castigo; luego fue muy bien. Nunca he tenido ningún problema con la gente que dependía de mí; con los clientes ha sido más complicado, pero al final han acabado venciendo las reticencias. Las mujeres tendemos a buscar el consenso y a crear un buen clima de trabajo", dice.

También fue la primera directora general de Obras Públicas de Castilla-La Mancha. "Mujer y

encima joven, tenía 28 años. La de veces que llegaba a algún sitio y pensaban que yo era la secretaria del director general y que luego vendría mi jefe. Y la de cartas que llegaban a nombre de 'Ilustrísimo señor', bromea ahora. Como Castilla—con la que ha coincidido en el programa para consejeras de la escuela de negocios IESE—, Fernández cree que es importante aguantar el tirón y luchar contra esas barreras iniciales. "El mundo no está hecho para los cobardes. La mujer debe ser consciente de que está abriendo camino, y eso conlleva sacrificios. Espero que a mis tres hijas no les pase lo mismo", observa.

Gobiernos, instituciones y expertos coinciden en la necesidad de equilibrar las cúpulas del sector privado. Su presencia testimonial no solo implica una clara discriminación. También es una mala estrategia empresarial: ignora un segmento con gran potencial y fomenta que se tomen las decisiones desde un ángulo sesgado, solo desde el punto de vista masculino. "Las empresas con suficiente masa crítica de mujeres y hombres tienen una mejor perspectiva. No solo ven con el ojo izquierdo, sino con los dos; y así se abarca más", sostiene Nuria Chinchilla, profesora

de la escuela de negocios IESE, que ha escrito mucho sobre la participación y el papel de la mujer en la empresa. "No deberíamos esforzarnos, las compañías tendrían que ver que es puro negocio. La visión femenina es el 80% de la compra, algo que ya tienen en cuenta empresas como Starbucks o del sector del automóvil en EE UU, que están incorporando a mujeres jóvenes", añade.

También en otros lugares, como México, las grandes compañías—desde el Grupo Modelo a General Electric—están apostando por sentar a más mujeres en sus consejos de administración.

Empresas como Starbucks valoran la visión de las jóvenes

Una sola mujer en un consejo tiende a mimetizar comportamientos

Según los expertos, las empresas con más mujeres tienen mejores resultados económicos: aquellas que tienen entre un 19% y un 44% de mujeres reciben un 26% más de retorno del capital invertido que las que no tienen ninguna mujer, según un informe de la consultora McKinsey.

Ese beneficio, sin embargo, puede perderse si las mujeres se disuelven en el entorno masculino. Algo que, según Chinchilla, está ocurriendo. "La escasa representación femenina en los consejos y puestos de dirección puede jugar en contra. Una sola mujer es invisible y no puede ser demasiado diferente porque el sistema la expulsa. Así que tienden a mimetizar comportamientos para poder llegar", sostiene.

Chinchilla explica que los estudios de personalidad hechos en el IESE muestran que las mujeres directivas se parecen más al resto de hombres directivos que a la generalidad de las mujeres. "Y cuidado, porque esa feminidad es algo que las hace muy valiosas", advierte. Rasgos como anticipar consecuencias de las decisiones, la preocupación por los detalles, la flexibilidad, la capacidad de trabajar en equipo, la empatía... "Además, somos muy cuestionadoras de las decisiones y eso al principio molesta, pero es fundamental", señala Consuelo Castilla. Es el liderazgo femenino del que tanto se habla actualmente, dice Chinchilla, una forma de humanizar las decisiones. Pero cambiar las cosas en solitario es muy complicado, coinciden la mayoría de las profesionales. "Si son más de una, se pueden empezar a establecer nuevas reglas de juego", dice Chinchilla. Aunque para ello hace falta todavía algún empujón más.