

Las mujeres *en la* dirección de las empresas

Coordinadoras:

Carmen Martínez Ten

Pilar González Ruiz

Las mujeres *en la* dirección de las empresas

*Seminario celebrado por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo
en Santander, del 3 al 7 de julio de 2006, dirigido por Carmen Martínez Ten
con el patrocinio de Fundación ICO*

Coordinadoras:

Carmen Martínez Ten
Pilar González Ruiz



Universidad
Internacional
Menéndez Pelayo



Edita: Universidad Internacional Menéndez Pelayo

Imprime: V.A. Impresores, S.A.

ISBN: 84-88703-46-5

Depósito Legal: M-9527-2007

Índice

Prólogo	7
<i>Carmen Martínez Ten</i>	
<i>Carmen Alborch</i>	
<i>Joaquín Almunia</i>	19
La paridad en la toma de decisiones en el ámbito económico. Un reto para la Europa de los 25	
<i>Javier Amo</i>	27
Análisis de la situación y programas de actuación en Barclays	
<i>Teresa Blat</i>	43
Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral en España: situación actual, necesidades y demandas	
<i>José Manuel Conthe</i>	59
El Código del Bueno Gobierno de la CNMV	
<i>Maite Costa</i>	81
Las mujeres en el mundo de la energía	
<i>Almudena Fontecha</i>	95
La igualdad en la negociación colectiva	
<i>Purificación Gutiérrez</i>	107
La Ley de Igualdad	
<i>Ana María Llopis Rivas</i>	129
Orquestando la imparcialidad. La mujer como agente de cambio en la alta dirección	

<i>Petra Mateos</i>	167
Diversidad de género y gobierno corporativo	
<i>Soledad Murillo</i>	183
El Proyecto de Ley de Igualdad Efectiva entre mujeres y hombres	
<i>M^a Luisa Revilla</i>	189
Disparidad salarial y discriminación salarial	
<i>Jordi Sevilla</i>	195
El Plan Concilia	
<i>Amelia Valcárcel</i>	201
El techo de cristal en las empresas	

Prólogo

Carmen Martínez Ten

*Presidenta del Consejo de Seguridad Nuclear
Directora del Instituto de la Mujer (1988-1991)*

Carmen Alborch

*Presidenta de la Comisión Mixta de los Derechos de la Mujer
y de Igualdad de Oportunidades. Ex Ministra de Cultura*

Si tuviéramos que ponernos de acuerdo sobre cuáles han sido los mayores cambios que se han producido en el siglo pasado, seguramente coincidiríamos en que uno de los más importantes es la transformación de la posición y el rol social de las mujeres. Así empezamos un siglo en el que, partiendo de ese camino recorrido, tampoco nos resultaría demasiado difícil ponernos de acuerdo en que algunas cosas que hoy no funcionan como es debido están estrechamente relacionadas con el hecho de que gran parte del camino lo hemos realizado en solitario, sin que nada a nuestro alrededor haya cambiado sustancialmente.

Hay que partir de una consideración previa, y es que cuando hablamos de lo que les pasa/nos pasa a las mujeres, no hablamos de un “colectivo” al que simplemente las cosas no le van todo lo bien que debieran, sin menospreciar los derechos de sectores de población a los que las cosas les debieran ir mejor. Cuando hablamos de los asuntos que afectan y preocupan a las mujeres, hablamos ni más ni menos de la mitad de la población, y como tal es difícil que lo que les pase no afecte a la otra mitad y por tanto a la sociedad en su conjunto.

En 1992, en Atenas, se hablaba del déficit democrático que suponía, y supone, la escasa presencia de mujeres en los lugares de máxima responsabilidad política, en tanto que no resulta representativa de la mitad de la población gobernada. Desde este tipo de razonamiento y las justas reclamaciones de las mujeres en los gobiernos, los movimientos de mujeres y la universidad, se llega a la adopción e integración formal, como derecho, de una reclamación de ciudadanía plena por parte de las mujeres, para una mejor realización de sus derechos civiles, políticos y sociales.

La aproximación y el análisis de la realidad actual nos acerca a situaciones inexplicables objetivamente: las mujeres hoy tienen peor posición y peor

calidad de empleo, con mayores tasas de paro, dificultades en el acceso, para la permanencia y promoción; diferencias salariales; ausencias de los lugares de máxima responsabilidad, donde, al igual que en otros ámbitos, se cumple la regla de “a mayor responsabilidad, menor presencia de mujeres”, con lo que ello conlleva de desaprovechamiento del talento que se sitúa en la otra mitad de la población. Por no hablar de asuntos como la violencia de género, que cruelmente nos recuerda que algo no está bien resuelto.

Y es que en igualdad queda mucho por hacer, porque en realidad hemos conseguido quizás lo más fácil, que es el cambio de las leyes y que éstas regulen la no discriminación y el fomento de la igualdad. Lo difícil es el cambio en los usos y costumbres, que no se alcanza con el simple cumplimiento de aquéllas y que tarda bastante más. Y así, en la España actual *coexiste una estructura social tradicional* con espacios y tiempos diferentes para mujeres y hombres, firmemente asentada en valores, actitudes profundas, estereotipos y creencias e identidades tradicionales, *con procesos de cambio* que, como la masiva incorporación de mujeres al mercado laboral, tensan la organización de roles tradicionales.

Este desajuste, esta tensión se vive especialmente en el mundo de la economía y de la empresa. Mejor que peor, en otros ámbitos se ha conseguido avanzar, en tanto que las diferentes estrategias aplicadas para el logro de la igualdad han dado sus frutos, como es el caso de las acciones positivas, que en el ámbito de la política y en particular en los poderes ejecutivo y legislativo han dado un buen resultado; otra cosa es el ámbito del poder judicial. Pero en cuanto a la plena realización de los derechos sociales, un espacio especialmente resistente a la igualdad es el ámbito del poder económico, espacio de lo privado donde existen enormes dificultades para la *intervención* en ese afán de impulsar desde los poderes públicos el logro de un derecho fundamental, la no discriminación por razones de sexo, mediante el impulso de los cambios necesarios para ofrecer realmente las mismas oportunidades a hombres y mujeres en cualquier ámbito de la vida.

Durante mucho tiempo la actividad empresarial ha vivido de espaldas a la incorporación plena de las mujeres en igualdad de condiciones que los hombres, ya que no ha sido capaz de superar la visión de la maternidad como decisión personal que afecta exclusivamente a la mujer y le obliga a elegir entre vida personal y profesional, ni tampoco ha logrado deshacerse del todo de viejos estereotipos en cuanto a las competencias masculinas y femeninas a la hora de ocupar puestos de responsabilidad en la dirección de la empresa. Así el liderazgo, la toma de decisiones y otras habilidades directivas por tradición se asimilan más a las destrezas y psicología masculinas, con lo que se refuerza la

resistencia más o menos explícita a compartir espacios de poder. Y en la actualidad se habla de la inteligencia emocional para completar el insostenible argumentario que pretende justificar la exclusión de las mujeres de los altos puestos de toma de decisiones económicas.

Podemos pensar que al fin y al cabo, la empresa no es más que un fiel reflejo de lo que pasa fuera, en la sociedad que la rodea. En la ponencia de Teresa Blat se presentan los resultados de un estudio del Instituto de la Mujer sobre conciliación en el que entre otras cosas se ve cómo:

El 32% de las personas encuestadas opina que la mujer debe trabajar menos horas que el hombre para que pueda ocuparse con mayor intensidad de las responsabilidades familiares.

Sobre qué miembro de la pareja debe abandonar la actividad laboral tras tener su primer hijo/a, el 45,8% opina que la mujer y el 0,6% el hombre.

Pero esta opinión *social* se agrava cuando se trata de la *opinión de los responsables de empresa* sobre quién debe asumir las dificultades de la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras:

- El 61,6% opina que las dificultades de compaginación deben solucionarse por las familias de forma privada.
- El 66,9% opina que la empresa privada debe tener una orientación exclusiva hacia el logro de la máxima productividad.
- El 42,6% opina que “las responsabilidades familiares limitan el rendimiento de las mujeres”.
- El 41,3% opina que la aplicación en la empresa de medidas de conciliación limita la competitividad empresarial.

Este panorama, en este espacio de especial dificultad en cuanto a igualdad de trato y de oportunidades para mujeres y hombres, es el que nos animó a poner en marcha el seminario *Las mujeres en la dirección de las empresas* del que hoy presentamos este libro con las ponencias en él debatidas a lo largo de cinco días, por considerarlas de gran interés en un momento como el actual en el que se trata de abordar este ámbito desde distintos enfoques, y en el que se plantean como retos de este siglo el logro de la igualdad real desde la revisión, entre otras cosas, de los viejos estereotipos que limitan y obstaculizan la libertad de las mujeres para decidir por ellas mismas.

Para la estructura de este seminario se pensó que sería de interés seguir un camino que inicialmente partiera de las diferencias directamente relacionadas con el *techo de cristal* (Amelia Valcárcel) que limita las oportunidades

de las mujeres en su carrera laboral y profesional, pasara por la futura Ley de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres, y por las propuestas de mejora que desde la misma se hacen y su incidencia en la negociación colectiva, para después detenernos en graves desigualdades como las diferencias salariales y las dificultades para la conciliación de la vida personal y profesional, especialmente para las mujeres. Desde un planteamiento específico de un aparente exclusivo interés para las mujeres, se da un paso cualitativo importante a un ámbito aparentemente desvinculado de la igualdad, cual es el mundo de la empresa, para hablar de fórmulas de buen gobierno y de gestión de la diversidad, absolutamente imprescindibles en clave de competitividad empresarial.

Es muy interesante ver cómo, desde estrategias dirigidas a ofrecer iguales oportunidades a hombres y mujeres en las empresas, se llega a propuestas de imparcialidad y transparencia en el gobierno de las mismas, introduciendo mecanismos más democráticos y más sanos de funcionamiento interno (Manuel Conthe). Se intenta cada vez más objetivizar los procesos de selección y promoción, al objeto de reducir cada vez más los márgenes para decisiones subjetivas y poco transparentes tomadas desde mecanismos informales de poder cerrados a la presencia y participación de las mujeres, y que por ello han contribuido en gran medida a su exclusión de los espacios de poder económico (Ana M^a Llopis).

A lo largo de las intervenciones que presentamos en esta publicación, de personas expertas en las diferentes cuestiones planteadas, hemos podido entrelazar esos dos planos que parecían condenados a no encontrarse por discurrir por vías paralelas: la igualdad y la economía. Hay suficientes evidencias para pensar que es imprescindible que encuentren puntos de contacto, en tanto que ninguno de los dos podrá conseguir plenamente sus objetivos sin el otro: el pleno desarrollo de las mujeres pasa por poder desarrollar su proyecto personal y profesional plenamente, con plena libertad: “Que de verdad haya una igualdad real en cuanto a la posibilidad de poder elegir un proyecto de vida que se quiera llevar adelante, con independencia del sexo de cada uno” (Jordi Sevilla). Y por otro lado, la necesidad de nuevos retos de mejora de la eficiencia empresarial ha iniciado un camino de revisión de algunos conceptos tradicionales en la empresa española, como son “productividad y tiempo de presencia en el lugar de trabajo”, “igualdad y competitividad” o “conciliación, mujer y vida privada”, conceptos que han conformado en gran medida las actuales formulas de gestión empresarial y de organización de recursos humanos, y que constituyen una parte importante de los estereotipos que dificultan la plena participación de las mujeres en la actividad económica y en el empleo.

En cuanto al primero, desde distintos ámbitos solventes (como el Círculo de Empresarios, la OIT, la Comisión Nacional del Mercado de Valores o el Foro de Davos, por citar algunos) se plantea que si, como se señalaba anteriormente, “la empresa privada debe tener una orientación exclusiva hacia el logro de la máxima productividad”, va a tener que replantearse muchas cosas, entre otras los instrumentos de medición de esa productividad erróneamente relacionados con la máxima presencia horaria y la plena disponibilidad de las personas sin límite, para pasar a indicadores de medición de la actividad laboral por objetivos y otros criterios real y directamente relacionados con el rendimiento en el trabajo, lo cual va a permitir fórmulas de organización del “tiempo productivo” más eficientes, a la vez que más satisfactorias, para los y las profesionales de las empresas en cuanto que liberan la posibilidad de decidir de manera individual la gestión del “tiempo personal” para lo que cada uno y cada una considere más conveniente. La no necesidad de la plena disponibilidad horaria para poder desarrollar la carrera profesional no cabe duda que abre un tiempo nuevo de oportunidad de las mujeres directivas.

Por otra parte, también se está demostrando en diferentes estudios que igualdad y competitividad van unidas; es más, que la competitividad en gran medida va a depender de aplicar criterios de igualdad, tanto en la selección de profesionales de alta cualificación como en las condiciones de trabajo. El futuro de las empresas españolas pasa por claves de competitividad basadas en el reclutamiento y retención de talentos, dando valor al capital humano a la hora de conseguir a los y las mejores profesionales en una empresa frente a su competencia, y eso supone entre otras cosas mejorar y revisar las coordinadas actuales de organización empresarial, y especialmente avanzar cada vez más en una gestión inteligente de recursos humanos, que incluya mejoras en la igualdad para el acceso y la promoción de las mujeres con talento, de las que las empresas que quieran reunir las suficientes condiciones para competir en este mundo globalizado no pueden prescindir estratégicamente.

Así, las opiniones reflejadas en el estudio sobre conciliación pierden sentido, y lo que parecía un asunto que sólo interesaba a las mujeres, que además iba contra el principal objetivo de cualquier empresa, la productividad, se convierte en un debate global y estratégico que supera nuestras fronteras, y mucho más desde luego la calificación como “asunto privado” de la maternidad y otras cuestiones que conciernen a la vida personal de los y las profesionales que desempeñan su actividad laboral o profesional en una empresa.

Estamos en un tiempo en que Europa tiene que utilizar, y mejor, los recursos humanos para crecer más y aumentar la productividad. El avance en materia de utilización de los recursos humanos y del capital humano es por tanto

esencial para Europa, no sólo desde el punto de vista social, sino desde el punto de vista económico... El sector privado debe ser capaz de utilizar de forma eficiente los recursos disponibles (Joaquín Almunia).

Este asunto de gran trascendencia para la incorporación plena de las mujeres al mundo de la economía se trató con gran profundidad en el seminario, y se destaca especialmente en este prólogo por su importancia y su influencia en los cambios que han de producirse en el mundo de la empresa española en clave de competitividad y de igualdad. En el seminario se ha constatado que hablar hoy de igualdad de trato en el empleo supera el ámbito de las políticas sociales para entrar en el territorio de las políticas económicas, y que los cambios demográficos van a conllevar la necesidad de nuevas fórmulas de reclutamiento y retención de talento y conocimiento que pasan necesariamente por mejorar la calidad en el empleo, por instrumentos que favorezcan el equilibrio de la vida profesional, personal y familiar: “Las *políticas de empleo* ya no se pueden concebir sin ir acompañadas de *políticas de conciliación eficaces a través de la actuación pública*” (Joaquín Almunia).

En relación con lo anterior se empieza a hablar de un “salario emocional”, consistente en mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan, como valor diferencial de competitividad, demostrando con ello las empresas que les importa tanto el desarrollo personal como el profesional de sus colaboradores y colaboradoras, y desde ahí aparecen iniciativas dirigidas a facilitarles la vida cotidiana que necesariamente pasan por mejoras en el equilibrio de la vida personal y profesional de hombres y de mujeres. Medidas de las que las mujeres se van a beneficiar especialmente en tanto que son las que, de manera especial, se enfrentan diariamente a las dificultades reales que hoy existen para la conciliación de espacios, y necesitan resolver este importante obstáculo que limita su presencia en el espacio laboral y profesional. Pero además, son iniciativas que van a permitir a los hombres atravesar el umbral de la corresponsabilidad para incorporarse, de manera también más plena, al espacio de lo privado. Porque en realidad hablar de conciliación es hablar de este trasvase de espacios entre hombres y mujeres, ese famoso compartir “la familia, el trabajo y el poder” contenido en la propuesta que hace unos años se hacía desde el movimiento de mujeres en clave de negociar un nuevo contrato social entre hombres y mujeres.

Así, se habla de flexibilidad en el horario, en el tiempo, en el espacio, y otras fórmulas que permitan a hombres y mujeres hacer un diseño de su carrera profesional a la medida de su ciclo vital, dando a las personas la posibilidad de tomar las decisiones que mejor les convengan en cada momento (adaptar el trabajo a las necesidades de las personas y no al contrario). Las empresas des-

cubren algo que parece obvio: que las personas cuanto más satisfechas están rinden más y trabajan mejor. Con este tipo de medidas mejora el clima laboral, se reducen la conflictividad, las bajas motivadas por la tensión y el estrés diario y los índices de rotación en las plantillas, y mejoran los indicadores de productividad en las empresas que ya han iniciado este camino de la competitividad desde la igualdad.

Se ha abierto un debate muy interesante donde, por una parte, se plantea que a veces la puesta en marcha de este tipo de iniciativas es cuestión de voluntad de la dirección de la empresa y de disposición a incorporar estas líneas de mejora en la organización ya existente. En otros casos introducir este cambio va a requerir la aplicación de recursos, pero se afirma que éstos han de considerarse como una “inversión” y “no como un gasto”, como se consideran en la actualidad. Así se habla de una *inversión inteligente* dirigida a hacer la empresa más productiva, más rentable y más competitiva.

De esta manera nos acercamos a otros ámbitos de la política europea, la Estrategia de Lisboa 2010, revisada en 2005, de la que se pueden inferir estrategias dirigidas a mejorar el empleo femenino y “recuperar el desequilibrio”, a la vez que se produce un reforzamiento de las políticas del Estado de Bienestar, el llamado cuarto pilar, “mecanismos que a través de la acción pública permitan una mejor conciliación entre vida laboral y vida familiar, una mejor distribución de tareas para crear condiciones más positivas para favorecer el empleo de la mujer, y a través de éste, el empleo sin más” (Joaquín Almunia).

También en este seminario se ha incorporado el enfoque de la igualdad desde la *responsabilidad social corporativa* y la *diversidad de género*. Otro factor de competitividad empresarial resulta del valor añadido que las empresas pueden dar a su actividad, sus productos o sus servicios a partir de niveles de calidad ya exigidos. Así de unos años a esta parte entran a cotizar en términos de valor empresarial “valores sociales” que importan a esa sociedad/cliente que las empresas buscan fidelizar. Aparecen asuntos como la cooperación al desarrollo, el respeto a los valores medioambientales, temas relacionados con el desarrollo local, y en los últimos tiempos asuntos relacionados con la aplicación de criterios de igualdad en la gestión de recursos humanos.

Son valores de impacto externo e interno, por los que la sociedad/cliente se puede plantear premiar o castigar a las empresas, incluso a veces con conatos de boicot. Así volvemos a encontrar asuntos definidos como “valores” en clave de interés empresarial. Estas cuestiones han tenido también su espacio en el seminario porque, al igual que señalaba en el apartado anterior, este tipo de debates se convierten en estratégicos para dotar a la actividad económica de nuevas y buenas razones para reconsiderar y revisar algunos estereotipos y la

exclusión del mundo empresarial de asuntos muy relacionados con la igualdad y la mejor y mayor presencia de la mujer en la economía.

Esto remite a otro asunto de gran importancia: la mejora en la carrera profesional de las mujeres y su presencia en los espacios de toma de decisiones y mayor responsabilidad. También en este seminario se ha incorporado el enfoque de la igualdad desde *la gestión de la diversidad y el buen gobierno*. Asunto que al final nos lleva de nuevo al título del seminario “Las mujeres en la dirección de las empresas”, asunto al que es difícil llegar sin hacer el recorrido anterior.

Asuntos como la diversidad y el buen gobierno aparecen en análisis procedentes de fuera de nuestras fronteras donde se deja en evidencia a España por la escasa presencia de mujeres en los consejos de administración. Como señalábamos al principio, la regla de “a mayor responsabilidad, menor presencia de mujeres” se cumple de una manera que podríamos llamar escandalosa en el ámbito de la empresa. De las 119 empresas españolas que cotizan en Bolsa, sólo 53 mujeres se sientan en sus consejos de administración, lo que representa un 4% del total (1.311). Estas cifras colocan a nuestro país en las últimas posiciones del ranking internacional de integración de la mujer en el entorno directivo de las compañías (sólo le superan a España en este dudoso honor Japón, Portugal e Italia). Por su parte las compañías de los países nórdicos, con Noruega a la cabeza, lideran la lista, seguidas de las sociedades de los países de tradición anglosajona, como Estados Unidos, Nueva Zelanda, Canadá y el Reino Unido, países que a su vez ocupan en el ranking mundial mejores posiciones que España en cuanto a competitividad y productividad (Petra Mateos).

En el estudio “Diversidad de género en los Consejos de Administración de las Sociedades Cotizadas y Cajas de Ahorros españolas” de la Fundación de Estudios Financieros (noviembre 2005), el término diversidad se aplica en un doble sentido: diversidad en cuanto a aumentar la presencia de mujeres en los órganos de gobierno de estas entidades, en especial en sus consejos de administración, y también diversidad departamental en tanto que además las mujeres están en departamentos de las empresas que habitualmente no son estratégicos en cuanto a promoción en la dirección (recursos humanos, departamentos comerciales, atención al cliente...) (Maite Costa), lo que se denomina en algunas publicaciones como “las paredes de cemento”. Las mujeres también pueden aportar una diversidad más allá de la relacionada con el género, consistente en una visión de la empresa desde otros enfoques en función de áreas de acción diferentes a las habitualmente contempladas en la toma de decisiones de los órganos de gobierno de estas empresas. También

se han analizado los resultados económicos de empresas con y sin mujeres en sus consejos de administración y, casual o no, las que tienen mujeres aparecen con mejores resultados empresariales que las que no tienen mujeres en sus órganos directivos.

En este asunto, al igual que desde otros ámbitos empresariales, surge una declaración de buenas intenciones, reflejadas en el Código de Buen Gobierno, en cuanto a poner en marcha medidas que mejoren la presencia de mujeres en los órganos de gobierno, pero siempre desde la autorregulación. Ahí se abre una línea clara de discrepancia en cuanto al carácter obligatorio o voluntario de este tipo de medidas y, consecuentemente, de desencuentro en cuanto al papel que juega cada uno en este asunto. El debate sobre regulación impuesta por la Administración o los gobiernos y autorregulación empresarial está servido: “Voluntariamente pongo en marcha medidas o estrategias dirigidas a mejorar la presencia de mujeres en la dirección de las empresas, limitándose el papel de las administraciones públicas a flexibilizar las cosas para que yo pueda poner en marcha las medidas que yo, empresa privada, estime oportunas”.

Por ello ha resultado de gran interés ver en este seminario las propuestas que hace al respecto la futura Ley de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, que propone acciones positivas en cuanto a mejorar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas, a la vez que establece la obligatoriedad de hablar de planes de igualdad en la negociación de convenios en empresas de más de 250 trabajadores, algo que también hemos tenido la oportunidad de debatir en este seminario. La polémica desatada por este tipo de propuestas, reflejada en los medios de comunicación a lo largo de las diferentes etapas de tramitación de la ley, deja en evidencia dos posturas diferenciadas y en algunos momentos enfrentadas que han de buscar necesariamente un punto de encuentro entre el logro de la igualdad real desde los poderes públicos, mediante la puesta en marcha de estrategias dirigidas a la igualdad de trato y de oportunidades y, al otro lado del tablero, la defensa a ultranza de la autonomía de la iniciativa privada para adoptar libre y voluntariamente aquellas medidas que les parezcan oportunas tendentes al logro de la productividad y competitividad, objetivos que como ya hemos señalado están más cerca y se necesitan bastante más el uno del otro de lo que hasta ahora se pensaba.

También consideramos que ha sido de gran interés acercar a este foro el Plan Concilia de la Administración Pública, en tanto que el Gobierno pretende que sea un referente a seguir por la empresa privada en la mejora del equilibrio de la vida personal y laboral de sus profesionales y de la incorporación del principio de igualdad de oportunidades a su actividad. Así como el Plan de Igualdad de la Administración también pretende ser un referente en el camino

que ahora se inicia, de cierta obligatoriedad para las empresas para al menos considerar las medidas de igualdad como elementos a incorporar en la negociación de sus convenios.

Otro debate que ha resultado clarificador ha sido el de acotar y poner nombre a los elementos que confluyen en las diferencias salariales, la *disparidad salarial* en cuanto diferencias que proceden de la diferente estructura de empleo de hombres y mujeres, y el caso más grave, la *discriminación salarial* “en cuanto que la disparidad salarial es consecuencia de una efectiva discriminación social del trabajo de las mujeres. En este caso, la disparidad salarial implica la vulneración del principio de igual remuneración por igual trabajo o por trabajo de igual valor que se estableció ya en el Tratado de Roma” (Marisa Revilla).

Como señalamos al inicio de este prólogo, en todos los debates desarrollados a lo largo del seminario ha resultado muy interesante ver cómo asuntos planteados desde la igualdad y la mejora de la presencia de mujeres, en el empleo y la economía, se han convertido en asuntos de interés para un debate más amplio sobre la tradicional organización del trabajo en España, especialmente en lo que se refiere a horarios y sistemas de medición del rendimiento y la productividad en la empresa, y además se convierten en instrumentos estratégicos de competitividad en cuanto que son elementos de satisfacción laboral para hombres y mujeres de alta cualificación en la actividad económica.

Además, desde este seminario se planteaba un reto intencionado: encontrar las claves del lenguaje económico de la igualdad, como estrategia que consideramos puede ser eficaz para lograr el acercamiento y el entendimiento entre empresa e igualdad y viceversa. La búsqueda de un lenguaje común nos parecía necesaria para avanzar hacia un entendimiento en el logro de objetivos comunes, y para de esa manera poder contribuir también al logro del objetivo de la mejora en la ciudadanía de las mujeres y de sus derechos sociales.

A la vez hemos querido destacar el importante papel que ha de jugar la mujer en los puestos de responsabilidad y toma de decisiones económicas, en tanto que se hace imprescindible construir modelos de nuevos liderazgos empresariales desde las mujeres, como agente transformador que aporta una mirada complementaria en la toma de decisiones de la empresa, y posiblemente otras prioridades en las agendas económicas y en la gestión de recursos humanos.

Otro de los retos planteados ha sido no quedarnos en el diagnóstico de situación, sino también, y de manera muy especial, saber que existen estrategias a seguir para conseguir avanzar en cada uno de los asuntos que han sido objeto de puesta en común y de debate en este espacio de reflexión (Javier Amo).

Empresas que ya han puesto en práctica este tipo de medidas presentan los beneficios que ello les reporta. Por nuestra parte consideraríamos nuestro objetivo cumplido si este libro aporta análisis para avanzar en la igualdad, en el sentido que señala Jordi Sevilla en su ponencia como estrategia número 1 (Tiempo y ejemplos que den credibilidad: *el impacto del ejemplo a veces es más llamativo que el cambio de una ley*).

Esperamos poder ver cumplido este deseo, que ha movido a todas y cada una de las personas que han participado/colaborado en el buen desarrollo del seminario, y para que esta publicación sea posible, a las que desde aquí queremos hacer llegar nuestro agradecimiento más sincero.

La paridad en la toma de decisiones en el ámbito económico. Un reto para la Europa de los 25

Joaquín Almunia

Comisario Europeo de Asuntos Económicos y Monetarios

Es ciertamente interesante escuchar y ver cómo en el debate político se intentan encontrar salidas, soluciones y fórmulas eficaces para mejorar el desequilibrio evidente que existe entre hombres y mujeres en la toma de decisiones en el sector privado. Mi primera aproximación al tema es que se trata de una cuestión bastante más difícil que las decisiones que se pueden tomar para avanzar en el desequilibrio en el sector público, o en el ámbito de la política y de la esfera pública.

En el año 2004, la Comisión Europea acordó crear una base de datos para reunir cifras y estadísticas sobre lo que está pasando en cada uno de los Estados miembros en cuestión de paridad, tanto en el sector público como en el privado, no sólo en los 25 Estados miembros, sino también en los dos candidatos, Rumanía y Bulgaria, y además en Turquía, Noruega, Islandia, e incluso Liechtenstein, países miembros de la EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio). De dicha base de datos podemos extraer las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, sólo tres países de los 31 incluidos respetan la paridad en sus Gobiernos: Suecia, Noruega y España. No obstante, para tener un equilibrio real hay que contar no sólo la cantidad, sino también la calidad. La media europea de participación de las mujeres en los gobiernos está en torno al 23%, pero puede observarse que a las mujeres se les tiende a nombrar en Ministerios dedicados a sectores tradicionalmente ligados a las mujeres, y es menos frecuente encontrar ministras en carteras económicas. De hecho, hay tan sólo un 17% de ministras en las carteras económicas, lo cual a su vez tiene que ver con la situación en el sector privado, en la toma de decisiones económicas y empresariales. Asimismo, sólo uno de los 18 miembros del Consejo de

Gobierno Banco Central Europeo es mujer. Es algo mayor en los Parlamentos nacionales, en torno a un 23% de mujeres en el conjunto de los Parlamentos nacionales de la Unión.

- En el sector privado, por su parte, no hay apenas mujeres en los Consejos de Administración de las 50 mayores empresas europeas de entre las que cotizan en bolsa. Por término medio, el porcentaje de Presidentas Ejecutivas entre las empresas grandes europeas no supera ni siquiera el 5%. En los Consejos de Administración hay un poco más: un 11%. España está incluso por debajo de esa cifra. En un ámbito un poco más amplio, como organizaciones patronales y sindicales, se calcula que hay un 11% de mujeres presidiendo alguna organización empresarial, y un 14% en los órganos de dirección de esas organizaciones o asociaciones.
- En cuanto a las instituciones europeas, en la Comisión Europea hay 7 mujeres de 25. En el Parlamento Europeo, la Presidencia ha estado ocupada por mujeres en dos ocasiones en toda su historia: Nicole Fontaine y Simone Veil. Por su parte, la Comisión de Asuntos Económicos y Monetarios ha tenido una Presidenta en sus dos últimos mandatos

En líneas generales, la paridad avanza más en unos países que en otros. Hay países teóricamente avanzados en cuanto a la percepción por sus ciudadanos y ciudadanas del derecho y el valor de la igualdad, pero luego en la política van muy atrasados. Hay otros, quizá sociológicamente algo menos predisuestos, con componentes más apegados a los roles tradicionales entre hombre y mujer en la organización de la familia, que en cambio en la esfera política han avanzado más. Ese puede ser el caso de España. Y luego están los ejemplos más coherentes como los escandinavos, donde se ha avanzado prácticamente hasta la meta en la paridad y en el equilibrio en el ámbito público, pero también en los ámbitos privado y económico.

El papel de la Unión Europea

En la Comisión Europea, es la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales sobre la que recae esta responsabilidad, y al frente de la cual se encuentra el checo Vladimír Špidla. La primera de las acciones tomadas directamente al respecto de la paridad fue una recomendación que aprobó el Consejo de Ministros de Asuntos Sociales en el año 1996, sobre una participación equilibrada de hombres y mujeres en los procesos de toma de decisiones. Las Recomendaciones son, no obstante, la parte más débil de las formas de tomar decisiones en el ámbito europeo, ya que se trata de la mera expresión de bue-

nas intenciones, y son el equivalente a una Proposición No de Ley: marcan una voluntad política, marcan unas orientaciones, unas pistas, pero no son decisiones vinculantes. Cuatro años después de aquella Recomendación a propuesta de la Comisión, se hizo un primer balance y se dijo que las políticas aplicadas desde entonces habían tenido un efecto globalmente positivo, pero quedaba mucho por hacer.

Posteriormente, se siguió haciendo una evaluación mediante el Método de Cooperación Abierta, esto es, intercambios de puntos de vista entre los Estados miembros, que analizan las políticas que está aplicando cada uno de ellos sobre la base de unas recomendaciones u orientaciones previamente establecidas. Los Estados miembros hacen un informe de cómo están aplicando las recomendaciones y las orientaciones acordadas en común, y discuten las ventajas y los inconvenientes de aplicar determinadas Recomendaciones o los obstáculos de no poder aplicarlas, cuáles son las mejores prácticas, quiénes son los que mejor lo hacen.

En el actual mandato, la Comisión Europea ha aprobado un *Plan de Trabajo para la Igualdad*, en el que se proponen medidas más completas. Dichas medidas van desde avanzar hacia el equilibrio en los cargos de responsabilidad a los diferentes niveles de la Administración comunitaria, hasta situar estos temas de participación en la toma de decisiones en un punto importante de la agenda de discusiones. En ese Plan de Trabajo se considera que la participación equitativa de hombres y mujeres en la toma de decisiones debe ser una prioridad.

El plan se extiende de 2006 a 2010 y cuenta con iniciativas tales como la creación de una red comunitaria de mujeres que ocupen puestos de responsabilidad; y un conjunto de acciones para eliminar estereotipos sexistas en el mundo educativo, cultural y en el mercado de trabajo. Al mismo tiempo se trata de potenciar la información sobre las mejores prácticas; medidas para fomentar una mayor presencia de las mujeres en los sectores científico y tecnológico; llamadas al refuerzo de las políticas de conciliación de a vida profesional y la vida privada.

El año que viene habrá un primer informe de su eficacia, que evaluará hasta qué punto se han conseguido ejecutar medidas oportunas, y cuál ha sido el avance en cuanto a la toma de conciencia. Si no avanza la concienciación sobre la necesidad de actuar, las medidas que se tomen serán más artificiales o menos eficaces o quedarán, simplemente, en desuso. En el campo de las políticas de igualdad y de discriminación positiva, hay muchas medidas que en su día se decidieron y que, por no tener alguien que las impulse con voluntad política, se quedaron en desuso, están escritas en un boletín oficial y nadie se acuerda de ellas.

Hay que señalar que, hasta ahora, el avance observado no ha sido mucho. En primer lugar, porque la paridad no ha sido un tema prioritario en la agenda de los debates sobre política social en Europa. En segundo lugar, porque la política social europea es muy frágil, ya que la mayoría de las decisiones en materia de políticas de igualdad incluidas dentro de las políticas sociales siguen perteneciendo a los Estados miembros, dado que las instituciones carecen de instrumentos fuertes de actuación. La Constitución, que está en un proceso difícil de ratificación, incluye en la Carta de Derechos el principio de igualdad. Esto significa que cuando la Constitución y su Carta de Derechos entre en vigor, será posible recurrir ante los Tribunales cada vez que este principio sea conculcado, tratándose de un derecho fundamental.

Un segundo eje de la política comunitaria en cuanto a paridad se estructura alrededor del papel que juega la mujer en *otros ámbitos de la política europea*, en particular dos ámbitos de actuación.

En primer lugar, la llamada *Estrategia de Lisboa*, cuya revisión en 2005 ha revelado la necesidad de avanzar en dos frentes muy necesarios y que conectan directamente con políticas de igualdad de género:

1. El empleo femenino: La tasa de participación en el mercado de trabajo de la mujer es mucho más baja que la del hombre, en promedio, excepto para los países escandinavos y Holanda que, gracias a una regulación especial del mercado de trabajo y de la organización del trabajo a tiempo parcial, tienen una tasa de participación muy alta en el mercado. No obstante, en el resto de los países las diferencias en el empleo de la mujer son todavía muy importantes y los objetivos que se habían marcado en Lisboa en el año 2000 para recuperar ese desequilibrio no se han cumplido.
2. Reforzamiento de las Políticas del Estado del Bienestar –el llamado cuarto pilar–, en particular todos los mecanismos que a través de la acción pública permitan una mejor conciliación entre la vida laboral y la vida familiar, una mejor distribución de tareas, de modo que sirvan no sólo para avanzar desde el punto de vista de la equidad, la justicia, la reducción de desequilibrios, sino que a la vez sirvan para crear condiciones más positivas para favorecer el empleo de la mujer y, a través del empleo de la mujer, el empleo sin más.

Si Europa no mejora los niveles de empleo, en el futuro tendrá serios problemas, no sólo de insostenibilidad del Estado de bienestar y de las políticas sociales, sino problemas estrictamente económicos, de crecimiento. Europa tiene que utilizar más y mejor los recursos humanos para crecer más, además de tener que aumentar la productividad y utilizar mejor las nuevas tecnologías,

mejorar el funcionamiento de los mercados, etc. El avance en materia de utilización de recursos humanos y del capital humano es, por tanto, esencial para Europa, no sólo desde el punto de vista social, sino desde el punto de vista económico. Y la forma de avanzar en ese ámbito es actuar directamente mediante las políticas y las estrategias ligadas al aumento del empleo de las mujeres, que no tendrán éxito si no se producen políticas de conciliación eficaces, a través de la actuación pública. El mercado no resuelve estos problemas.

En el año 2005, dada la escasez de resultados en los primeros cinco años, este debate ha vuelto a salir a la luz. Sí hubo en cambio resultados en otro de los elementos que están definidos también como prioritarios en la Estrategia de Lisboa, como el aumento del empleo de personas mayores de 55 años. Esto demuestra que cuando se toman decisiones que van en la buena dirección, a los 4 ó 5 años se ven resultados positivos. En Europa se está aumentando el empleo de personas mayores de 55 años, lo cual es necesario dado el cambio de ciclo vital, el aumento de la esperanza de vida, los problemas derivados del envejecimiento de la población, etc. Sin embargo, en el ámbito del empleo de la mujer y del equilibrio entre géneros en el mercado de trabajo, no se ha avanzado suficientemente.

España, sin embargo, ha avanzado bastante. Ha crecido mucho el empleo, y ha crecido el empleo y la tasa de actividad de las mujeres, pero todavía la diferencia existente respecto de los hombres es significativa. En el Programa Nacional de Reformas, que ha presentado el Gobierno español el año pasado en el marco de la Estrategia de Lisboa, el objetivo que se marca de empleo para las mujeres en el año 2010, se sitúa todavía por debajo del empleo general. Por lo tanto, pese a este avance, todavía queda mucho por hacer, a la espera de que las Leyes de Igualdad y de Dependencia permitan avanzar más en este ámbito.

Otro asunto de extraordinaria importancia que se está discutiendo es el *escenario demográfico*, donde también se está debatiendo el tema de la igualdad de géneros. El envejecimiento de la población en sí mismo no es malo, sino una consecuencia directa del aumento de la esperanza de vida. La esperanza de vida va a seguir aumentando, incrementando el gasto en pensiones y generando una necesidad de una población activa mayor de la que se deriva de las propias proyecciones demográficas, ya que a esto habrá que añadir una caída muy importante de la natalidad, estando ya las tasas de fecundidad por debajo de la tasa de reemplazo en la mayoría de los países europeos, incluyendo España.

Uno de los mecanismos para afrontar estos desequilibrios demográficos es contar con la inmigración, y en países que como España están teniendo un flujo migratorio muy fuerte, el desequilibrio generado por el envejecimiento se planteará algo más tarde, dada la gran incorporación de gente joven al merca-

do de trabajo. No obstante, esto no es una solución definitiva, sino que hay que conseguir un equilibrio en la evolución de la población, por lo que debe actuarse sobre la fecundidad. Por lo tanto, esto nos trae de vuelta al tema central de la discusión, que es encontrar la manera de casar las piezas entre la distribución de roles en la familia, entre la participación en el mercado de trabajo y la participación en las tareas familiares, más políticas de vivienda, más políticas de educación, etc. El precio de no resolver este asunto, no es sólo que tendremos una menor capacidad de crecimiento económico y una sociedad injusta, sino que además tendremos graves problemas de desequilibrios en las cuentas públicas en un horizonte de 20 ó 30 años.

Por tanto, en los dos grandes debates sobre el futuro económico y el futuro socioeconómico europeo, la política de igualdad es una pieza central para encontrar una solución.

Conclusiones

Mi reflexión es que para encontrar una solución a este puzzle no basta sólo con las políticas de igualdad que hasta ahora están teniendo éxito. Las políticas de mejora de la participación de las mujeres en la esfera política y en la vida pública son una condición necesaria para que se tomen las decisiones políticas correctas de cara a la solución del problema. Pero no basta con las decisiones políticas, sino que hay que plantear la cuestión en el ámbito de la vida privada, de la sociedad civil, ámbitos en los que no contamos con los mismos instrumentos de actuación que han sido exitosos en la vida pública. Es necesario discutir cuáles de los instrumentos que nos han ayudado a mejorar y a avanzar en la esfera pública, en la vida política pueden ser útiles para alcanzar la igualdad en la esfera privada.

Es al plantear esta cuestión cuando surgen más preguntas que respuestas. Un ejemplo pueden ser las cuotas, cuya eficacia es cuestionada por muchos. Personalmente, me parece que si bien no es un instrumento perfecto, ha sido un instrumento imprescindible. Sin marcar unas exigencias de paridad no se consiguen avances.

Sin embargo, ¿hasta qué punto pueden utilizarse en el sector privado? Las reacciones, desde luego, son virulentas cada vez que se discute esta posibilidad. Sólo Noruega tiene una exigencia en la vida privada y empresarial sobre cuotas. No obstante, para avanzar, hacen falta instrumentos más vinculantes que las simples recomendaciones, y estudiar cuáles pueden ser los problemas que pueden encontrarse, de tipo jurídico o constitucional.

Hay también otros elementos que pueden jugar un factor determinante para decidir aplicar cuotas, tales como la complicidad de los hombres que ocupan la situación hegemónica. En la política no es fácil encontrar cómplices, pero algunos se pueden encontrar; sin embargo, en el ámbito privado, las peleas por el poder son más encarnizadas. Es por ello que la incógnita es cómo conseguir cómplices en el sector privado, donde los hombres ocupan una posición de una hegemonía apabullante.

La segunda cuestión es que en la política, para haber conseguido avances en cuotas u otros mecanismos, ha habido mujeres líderes que han impulsado estas iniciativas. Sin embargo, en el sector privado, estas mujeres líderes impulsando iniciativas igualitarias están ausentes. Son por tanto necesarios ambos elementos, la complicidad y el liderazgo; y sin liderazgo no se consigue complicidad. ¿Cómo se pueden generar y agrupar las líderes? Iniciativas tales como la impulsada por la Comisión, sobre la “Red de Mujeres” que ocupan puestos de responsabilidad de toma de decisiones, parece el camino adecuado, siempre y cuando la red no se convierta en un puro grupo de influencia personal.

Hay, no obstante, una consideración más general: el sector privado, por definición, debe ser capaz de utilizar de forma eficiente los recursos disponibles. Y dado que los recursos desde el punto de vista del capital humano, gracias al avance en el sistema educativo y de la participación de las mujeres en el mismo, está ahora mucho mejor distribuido, la capacidad de aportar conocimiento, profesionalidad, y habilidades profesionales de las mujeres es incomparablemente mayor de la que existía no ya hace 50, sino hace 20 años, o hace 10, incluso. Las cifras de participación de las mujeres en enseñanzas universitarias mejoran año tras año, no sólo en España, sino en todos los países. Y es esta oferta de capital humano, de profesionalidad, de experiencia, y de valores que, según la Comisaria Kroes, sólo pueden aportar las mujeres, la que debe saber valorar el mundo de la empresa.

Análisis de la situación y programas de actuación en Barclays

Javier Amo

Director de la oficina del Consejero Delegado de Barclays

Para Barclays, como entidad, elevar la satisfacción y la motivación de cada uno de nuestros empleados es un compromiso estratégico que queremos que se convierta en nuestro auténtico reto. Queremos distinguarnos por ser una organización que brinda a sus empleados oportunidades de desarrollo profesional, que se preocupa por su bienestar desde nuestra convicción profunda de que de esa satisfacción depende el crecimiento de todos.

Barclays siempre ha contado con una de las plantillas más comprometidas del sector financiero y queremos que esto siga siendo una realidad.

Queremos convertirnos en el banco que mejor motiva a sus empleados, el que propicie el entorno más favorable al desarrollo personal y profesional y el que mejor gestione el talento.

Os presentamos ¡EmBÁRCate!, un proyecto que aglutina un programa de medidas dirigidas a mejorar nuestras condiciones de trabajo y también nuestra motivación y satisfacción. Se trata de iniciativas tangibles y medibles en una serie de áreas: conciliación de la vida personal y laboral, desarrollo profesional, igualdad y diversidad, retribución, comunicación y otras medidas. Son medidas resultantes del diálogo y de la comunicación, con las que se pretende responder a las inquietudes y aspiraciones de los empleados.

Antes de comentar cómo se ha desarrollado el proyecto, me gustaría compartir una serie de reflexiones que se nos han ido presentando a lo largo de su génesis y su aplicación final.

En primer lugar remarcar que en el tema de la “conciliación” no existen modelos de actuación que podamos copiar. En este sentido, en España, y prácticamente en el resto del mundo, todo es innovación, consecuentemente, no

tenemos un modelo claro del que copiar. Básicamente, lo que hemos hecho ha sido lanzar una nave nodriza de medidas, de las cuales, estoy convencido, unas tendrán éxito y otras no. Una vez veamos qué medidas tienen una mayor aceptación trataremos de profundizar en torno a ellas.

Nuestra idea es, como ya he comentado, crear una serie de medidas a partir de las necesidades, inquietudes y aspiraciones que hemos localizado en nuestros empleados con las que pretendemos ver su aceptación y seguir depurando las mismas con ayuda de nuevas propuestas y sugerencias de forma directa o indirecta, con la idea de mejorar este programa con medidas más sólidas y estructurales.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que el sector financiero donde nosotros desarrollamos nuestra actividad es un segmento sofisticado, con un nivel cultural avanzado y una masa crítica suficiente, es mucho más fácil lanzar una batería de medidas como éstas. No es por quitarnos mérito, pero somos un Banco de más de 3.500 empleados, lo cual nos dota de cierta flexibilidad para adoptar este tipo de acciones.

En tercer lugar, somos un grupo internacional condicionado por unas políticas fijadas a ese nivel. A veces supone una ventaja lo que en otros países se va avanzado, sin embargo, en otras ocasiones nos encontramos con medidas “que no son aplicables” a la realidad española y que aun así nos tratan de imponer. Finalmente, hay medidas que directamente son imposibles de aplicar en España, por ejemplo, Barclays es el mayor Banco en Swazilandia, donde más de la mitad de la población es portadora del virus del SIDA, lo que nos hace calcular que cerca del 40% de los empleados de Barclays padecen la misma enfermedad. Es fácil imaginar que toda la acción del Banco de cara a sus empleados tiene como fin ayudarles en su lucha contra esta difícil enfermedad.

A pesar de este condicionamiento internacional e incompatibilidad de culturas, poco a poco estamos encontrando nuestra propia vía.

Barclays lleva en España 30 años y yo siempre digo que la clave del éxito, ya que prácticamente somos el único banco extranjero que queda, es que hemos mantenido una lucha sorda por minimizar la influencia de la metrópoli. Sólo admitimos becarios que luego se casan con una española y no hay quien les eche. Pero bueno, es a otro nivel y nos ayudan bastante en ese mestizaje cultural.

Además debemos asumir que el modelo español tiene unos problemas fundamentales. Siempre se habla que la vida de una persona son tres ochos: 8 horas para dormir, 8 horas para trabajar y 8 horas para disfrutar de la

vida. Esto sería el ideal, pero asimismo explica el sistema de largas horas en el puesto de trabajo, dado que casi es cultural la media hora para el café con las porras por la mañana, la hora para la comida, los coloquios de pasillo etc. Es decir que para conseguir las 8 horas de producción tenemos que salir mucho más tarde que el resto de Europa. Yo siempre cuento una anécdota que a mí me fascinó: En Inglaterra llegué un día a trabajar, mi jefe me recibía 3 horas más tarde y lo que hice fue llegar y como vi una mesa vacía, me senté, conecté el ordenador, me metí a ver cómo estaban las cotizaciones bursátiles, cogí el teléfono, llamé a mi secretaria, a mi mujer y tres horas después me fui y nadie me había dicho ni quién eres, qué haces, a qué te dedicas, por qué enciendes el ordenador que hay al lado de mi mesa. Ése es el mundo laboral en países como Inglaterra. Aquí se te sienta una persona al lado, a los diez minutos sabes si está casado, si tiene hijos, a qué se dedica, si es del Real Madrid, etc. Es decir, es un modelo cultural al que no estamos dispuestos a renunciar. En Madrid cada día comemos más tarde, con lo cual vamos echando todos los ciclos más para atrás. Por este motivo, hay que cuestionarse si estamos dispuestos a renunciar a todo esto para conseguir la conciliación.

Otra realidad es que el sistema deja fuera a la mujer. A los 30 años, tanto el hombre como la mujer van en paralelo, es decir, comparten al 50% los puestos de trabajo, sin embargo, a los 40 años, este porcentaje cambia a un 70%-30%, y todo por el hito de la maternidad que aparta a las mujeres del mundo laboral.

Este hecho unido a las prejubilaciones (hay bancos con programas de prejubilación a partir de los 50 años) hace que haya un enorme déficit de talento (en un futuro próximo se van a quedar sin cubrir en España en torno a 850.000 puestos de alta cualificación).

Además existe una serie de factores que van a tener una influencia clara sobre el futuro de la conciliación entre vida personal y laboral, como:

- La baja natalidad de nuestro país, incluso con el impulso que han supuesto los inmigrantes. Tenemos la tasa de natalidad más baja por detrás del Estado del Vaticano. Con la inmigración hemos incrementado la tasa desde 1.2 al 1.3, cuando la tasa de reposición normal de una sociedad es del 2.3. Curiosamente los países de ámbito católico, es decir cuenca mediterránea, disminuyen la natalidad a marchas forzadas, mientras que los países del norte europeo, siempre considerados a priori como países más avanzados, están año tras año incrementando su índice de natalidad. Lo entiendes mejor cuando lees que en Madrid en este momento la edad media de tener el primer hijo es 33 años y de

casarse 31 y 30. Es decir, tenemos un problema de natalidad realmente importante.

- La alta esperanza de vida de los españoles y especialmente de la mujer española nos sitúa a la cabeza del mundo por detrás de la mujer japonesa. Actualmente la mujer española vive hasta los 83.6 años de media, creciendo 3 meses por cada año que pasa. No hay sistema social que permita que la gente se jubile a los 65 años y viva hasta los 100 años. Cuando se lanzó la Ley de la Seguridad Social en España en el año 1967, la expectativa de vida era de 65: esto nos muestra claramente que es necesario cambiar los parámetros y asumir que la vida profesional se va a prolongar muy por encima de los 65 actuales.
- Cambios en la composición de la familia. Tendemos a una sociedad monoparental. En EE.UU., el 60% de las familias ya lo son. Cómo va a estar posicionado el hombre, la mujer, viejos, jóvenes... Todo esto tiene que tenerse en consideración, dado que estas nuevas realidades nos van a obligar a cambiar la oferta de trabajo a todas las compañías.
- La presencia del sexismo. En nuestro caso, tenemos un comité que vela por evitarlo, no sólo a nivel de empleados sino también con respecto a la publicidad, en el trato a nuestros clientes... además, teniendo en cuenta que en países como Inglaterra el 45% de la riqueza ya está en manos de mujeres, como entidad financiera, es un dato importante que nos muestra que es un colectivo al que se le ha de tener en consideración para todos los efectos.

Pero todo esto no sirve de nada si se deja escrito en un papel y no tiene una aplicación en la vida real. En mi opinión la mejor manera de conseguirlo son las mediciones. Es absolutamente necesario llevar medido el número de personas que se acogen al programa, a qué apartados y en qué momentos, porque de esta forma te vas a asegurar que el programa se cumple y no queda en mera declaración programática, y además te permite profundizar en las más necesarias y en las mejor acogidas.

Como conclusión final me gustaría añadir que esto que aquí a todos nos parece muy evidente, en la calle no es así. La solución tiene que venir de la combinación de dos factores: en primer lugar está el plano legislativo que lógicamente ayuda mucho, porque te ayuda a “pensar”, pero quizá lo más necesario sea una lluvia fina, es decir, que cale, que lo haga hasta los huesos. Las cosas que impones legalmente, de alguna forma funcionan, pero generan una cierta reacción; sin embargo, las cosas que van calando y vas asumiendo, al final son mucho más prácticas, con lo cual, creo que no hay que abandonar

ninguna de las dos vías, pero la de la lluvia fina al final, creo que es mucho más importante que la legislativa.

La realidad es que el mundo va evolucionando en este sentido pero todavía queda un largo camino por recorrer. La prueba son una serie de estadísticas que hemos recogido para ilustrar lo difícil que sigue siendo el profundizar en estas medidas:

- A la hora de aceptar un trabajo, el 32% de los hombres lo que más valora es el salario, sin embargo sólo el 20% de las mujeres lo considera el factor esencial.
- En cuanto a conciliación entre la vida personal y profesional, sólo el 9% de los hombres la valora, mientras que el 21% de las mujeres lo considera un factor fundamental.
- El 41% de los empresarios españoles opina que las medidas de conciliación limitan la capacidad de competir con otras empresas.
- Además un 50% piensa que introducir medidas de conciliación en la empresa es introducir factores de conflicto en las relaciones laborales.

En definitiva, ¿qué es lo hemos hecho en Barclays?



LA INQUIETUD SOCIAL Y EL INTERÉS EMPRESARIAL

Algunos datos

- Incorporación de la mujer al mercado de trabajo
- Familias de doble ingreso (70% de las familias en España)
- Educación de los niños en manos de otros
- Baja natalidad
- Largas jornadas de trabajo
- Desconexión del horario español con el resto de países
- Problemas de salud (estrés, depresión)
- En una empresa tipo de 1000 empleados con una edad media de 40 años
 - a) Hay 1,33 familiares mayores de 65 años por empleado
 - b) Un mayor dependiente por cada dos empleados
 - c) Un mayor con Alzheimer por cada 10 empleados
 - d) Un hijo menor de 10 años por cada dos empleados

Conciliación vida Personal y Profesional en Barclays

5 de julio de 2006

¿Quiénes somos en Barclays?



QUIÉNES SOMOS

Grupo Internacional

- Más de 300 años de antigüedad
- Entre los 10 primeros Bancos del Mundo
- Presencia en más de 60 países de los 5 continentes. Fuerte presencia en Europa, USA, Africa y Asia
- Empleados: más de 113.000

Barclays en España

- 3.600 empleados
- Edad media 42 años
- 71% plantilla desempeña funciones comerciales
- 95% contrato indefinido
- 37% de la plantilla son mujeres, 63 % hombres
- Mayor peso porcentual de las mujeres a medida que disminuye el tramo de edad
- Las mujeres ocupan un 25% de los puestos de dirección

Conciliación vida Personal y Profesional en Barclays 5 de julio de 2006

Al comprar un Banco –donde prácticamente todos los empleados eran hombres– el porcentaje de mujeres empleadas se redujo considerablemente. Al venirse abajo esta estadística de la que nos sentíamos muy orgullosos, hemos tenido que empezar a recuperarlas poco a poco.



POLÍTICA GLOBAL DE IGUALDAD Y DIVERSIDAD EN BARCLAYS

La Visión de Barclays sobre la Igualdad y la Diversidad

La Visión de Barclays sobre la Igualdad y Diversidad

el éxito a través de la inclusión

Para los accionistas

- Crear un valor de "Igualdad e Diversidad" van de la mano, que han de tenerse a cabo en todo el mundo y que han de ser como valores e "indicadores" comerciales.
- "Crear un valor de "Igualdad e Diversidad" genera un aumento de la calidad de nuestro negocio y el compromiso de "Igualdad e Diversidad" en nuestro negocio, entre otras cosas, promueve y fortalece la capacidad que nos permite con el objeto de generar y ofrecer un valor añadido a nuestros accionistas y a los consumidores.
- "La diversidad mejora la calidad de nuestros productos en una variedad de maneras a la hora de medir y dar a conocer nuestros productos."

Para clientes

- "Profundizar en el origen de nuestros productos, entendiendo que los beneficios en los clientes son el resultado de un producto que ha sido diseñado para ofrecer el mayor beneficio de cada producto, entendiendo que el beneficio de cada producto debe ser el mayor beneficio."
- "Ser reconocidos como un elemento del éxito de la gran industria de la regulación a través del entendimiento de los diferentes modelos de negocio de los clientes, en el contexto de la diversidad de los productos ofrecidos."
- "Ofrecer a los clientes desde nuestra perspectiva comercialización de productos."

Para los empleados

- "Retener y mejorar el origen de los empleados."
- "Desarrollar, educar y promover a los empleados en función de sus méritos, recompensando sus esfuerzos, sin tener en cuenta su procedencia."
- "Aumentar el número de personas en puestos de liderazgo, desarrollo e implementación, incluyendo el equilibrio entre la nacionalidad y el personal de nuestros empleados, implementando políticas y prácticas en cuanto a la diversidad."
- "Crear equipos de trabajo que reflejen la diversidad internacional en la que operamos, en todos los niveles."

Para la sociedad

- Ser líderes en la creación de los mejores servicios comerciales.
- Defender la integración financiera y el fortalecimiento de la prosperidad.
- Tener en cuenta los beneficios sociales en cada paso en el que Barclays está presente.
- Ser reconocidos en cada paso de la operación como una entidad que respalda y respeta la diversidad.
- Ser comprometidos con la Responsabilidad Social Corporativa.

Elaborado por: Mercedes Rodríguez Robledo y el Comité de Dirección

Conciliación vida Personal y Profesional en Barclays 5 de julio de 2006

Hemos diseñado una alfombrilla para el ratón donde se resume nuestra política global de Igualdad y Diversidad con la intención de que todos los empleados la tengamos delante. Todo gira en torno a nuestras cuatro C: Cómo tratar a nuestros clientes, compañeros, accionistas (*company*) y a nuestra sociedad (*community*).

The image shows a mouse mat with a dark blue background. In the top left corner is the Barclays logo. In the top right corner is the 'emBÁrcate' logo. The central image shows a man in a white shirt smiling and holding a young child. Below this image is a white box with the text 'HIPOTECA REMUNERADA' and 'La primera hipoteca que te paga intereses en su cuenta corriente.' It compares two mortgage options: 'PRESTAMO CON CANCELACION' with a rate of 0,45% and 3,20% TAE, and 'CREDITO CON CANCELACION' with a rate of 0,45% and 2,12% TAE. At the bottom, it says 'CONCILIACION VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL EN BARCLAYS' and '5 de julio de 2006'.

Cuidamos todas nuestras piezas de marketing al detalle. En la imagen es un hombre quien sujeta al niño y no una mujer.

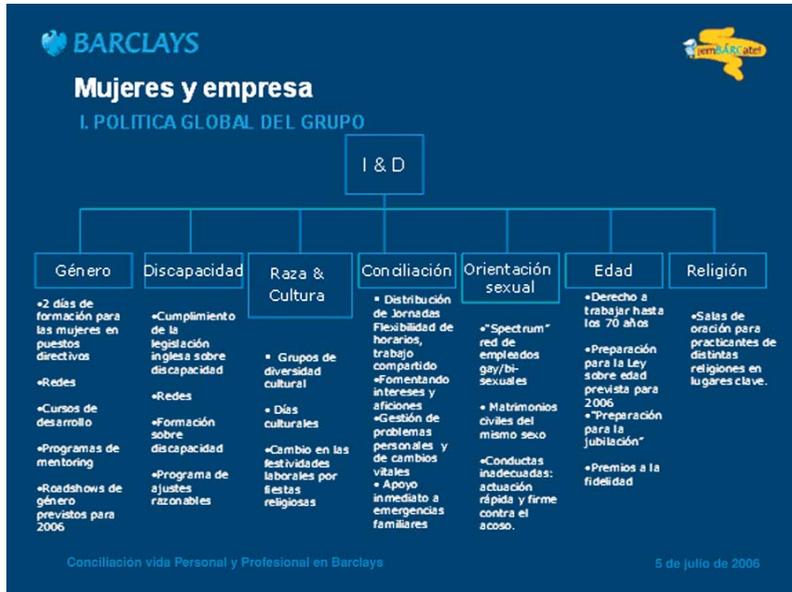
Aparte de esta alfombrilla con nuestro decálogo, hemos y estamos trabajando en esa serie de medidas que ya he comentado: emBÁrcate. No sólo referentes a la conciliación sino a actividades sociales, todas a iniciativa de nuestros empleados.

Como os decía, hay dos factores que intervienen en mayor medida:

- La política global del grupo.
- Adaptación de las estrategias globales a lo que es Barclays España.

Al margen, hay colectivos que empiezan a ser lo suficientemente relevantes a nivel mundial que, en España, quizá aún nos resulten algo extraños. Estos son, los musulmanes y los homosexuales.

En Londres hay un millón de musulmanes viviendo que no pueden ir a un banco porque su religión les prohíbe el concepto de interés ¿Cómo entonces



pueden pedir una hipoteca o remunerar una cuenta corriente? Por esta razón muchos bancos ven este colectivo como potencial para el lanzamiento de nuevos productos específicos que cubran sus necesidades sin saltarse su religión por ello.

El colectivo gay en Inglaterra está mucho más desarrollado. De hecho se han creado productos específicos que cubren sus necesidades concretas. Están tan avanzados en este sentido que incluso el Comité de Igualdad y Diversidad tiene su propia sección para el colectivo homosexual.

En el grupo, la política global es trabajar en estos siete aspectos.

Discapacidades y razón de género

Respecto a la raza y cultura en España, decir que aún no son aspectos demasiado importantes pero que empiezan a serlo, pues la llegada de inmigrantes es bastante evidente. Casi podríamos decir que Madrid es la tercera ciudad de Ecuador, detrás de Quito y Guayaquil con una población de alrededor del cuarto de millón de ecuatorianos.

En España estamos trabajando en políticas globales, género, conciliación y discapacidad. Actualmente más centrados quizás en los aspectos de concilia-

ción y género, sin olvidarnos nunca de la discapacidad. Sólo en nuestro Call Centre de Zaragoza tenemos al 20% de la plantilla con alguna discapacidad.

Con respecto a la estrategia global de Barclays España: flexibilidad laboral, apoyo profesional y beneficios extrasalariales, estamos trabajando en una serie de baterías de medidas como por ejemplo que durante el primer año de maternidad la mujer sólo trabaje el 50% de la jornada recibiendo el 100% del sueldo. Otra medida que se quedó en tan solo “un éxito de crítica, pero fracaso de taquilla” fue permitir a estas mujeres trabajar desde casa. Muy pocas se acogieron a esta medida.

Todas estas medidas se están consiguiendo gracias a los facilitadores, que no pueden ser otros que nuestro Comité de Dirección y el Consejero Delegado, tremendamente comprometidos, y a nuestro departamento de Comunicación que comunica estas medidas, hace un seguimiento de todo lo que vamos o no consiguiendo y recibe constantemente las sugerencias de nuestros empleados.

Hemos creado un Comité de Igualdad y Diversidad con un Director a la cabeza que estudia cada caso con detenimiento.

Regularmente hacemos Focus Group donde aleatoriamente se invita a empleados para que libremente expongan sus opiniones e inquietudes. Anualmente se realiza una encuesta de opinión, algo que cada vez adquiere más importancia. De hecho, los miembros del Comité Ejecutivo tenemos parte de nuestro salario indiciado a los resultados de opinión de esta encuesta y al número de eventos relacionados con la Responsabilidad Social de la empresa. Esto funciona como un gran elemento motivador en todos los sentidos.

También nos adherimos al programa “Óptima”, y hemos trabajado mucho en el tema. Creo, humildemente, que vamos avanzando bastante. Como os decía, hay veces que nos equivocamos y otras que vamos acertando y creando esa lluvia fina que nos va llevando poco a poco adonde queremos estar.

- Hemos incluido acciones en los procesos de selección: está terminantemente prohibido en una entrevista de trabajo preguntar la edad y si estás casado o soltero.
- Sensibilización a proveedores: a todo el que quiera ser proveedor de Barclays se le exige una serie de mínimos en temas referentes a responsabilidad social y a temas relacionados con estos factores.
- Acciones de promoción: cursos de desarrollo específico para las mujeres. *Mentoring*, es decir, nombrarte una persona que te ayuda en tu carrera profesional y te va aconsejando.
- Una entrevista de salida para mujeres, como último tapón, para evitar las mismas. Las estadísticas nos demuestran que sólo se están yendo

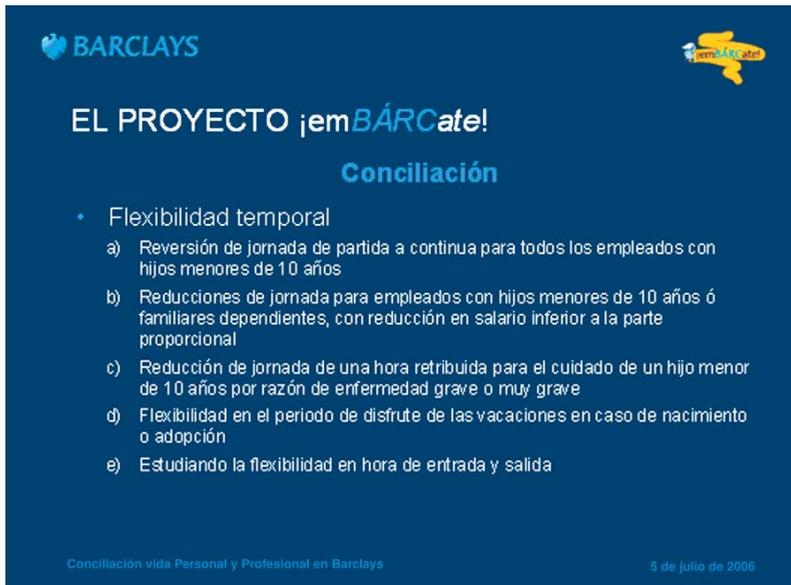
aquellas a las que les ofrecen un mejor sueldo, lo cual es perfectamente entendible. Quitando algún caso, que siempre los hay, no se está dando una salida por temas de conciliación por el momento. Lo que tampoco quiere decir que no vaya a empeorar la situación.

- Actuación en casos de violencia de género: lógicamente hay una serie de normas internas en las que se les ayuda.
- Revisión del lenguaje.
- Divulgación del compromiso de actuar con rapidez y firmeza ante comportamientos inadecuados. Ese tipo de cosas son tan evidentes, que casi no merece la pena citarlos, pero son la realidad.

En cuanto al emBÁRCate en concreto, las medidas a las que cualquier empleado, sea hombre o mujer, puede acogerse son las descritas a continuación. Evidentemente la solución no es igual de rápida si el empleado trabaja en el departamento de Informática, donde hay 150 personas, que si es el Director o Directora de una oficina. Cada caso es diferente, y por eso, su solución también lo es.

En el diseño y aplicación de toda esta batería de medidas siempre contamos con el previo consentimiento de nuestros dos sindicatos: UGT y CC.OO.

Flexibilidad:



The slide features the Barclays logo in the top left and the emBÁRCate logo in the top right. The main title is 'EL PROYECTO ¡emBÁRCate!' with 'Conciliación' as a subtitle. A bulleted list details five flexibility measures: a) Reversion of shift to permanent for employees with children under 10; b) Working time reductions for employees with children or dependent family members, with proportional salary reductions; c) One-hour paid leave for caring for a child under 10 with serious illness; d) Flexibility during vacation periods for birth or adoption; e) Studying entry and exit time flexibility.

Conciliación vida Personal y Profesional en Barclays

5 de julio de 2006

Excedencias:

Slide titled "EL PROYECTO ¡emBÁRCate!" with the subtitle "Conciliación". It features the Barclays logo in the top left and the "¡emBÁRCate!" logo in the top right. The main content is a bulleted list under the heading "Excedencias":

- **Excedencias**
 - a) Hasta 3 años para el cuidado de hijos y familiares dependientes
 - b) Excedencia formativa hasta 1 año para Estudios Superiores, Máster o Doctorado
 - c) Excedencia solidaria máximo 1 año

At the bottom, it reads "Conciliación vida Personal y Profesional en Barclays" on the left and "5 de julio de 2006" on the right.

Excedencias formativas, incluso en algunos casos con beca, excedencias solidarias, etc.

Maternidad y paternidad:

Slide titled "EL PROYECTO ¡emBÁRCate!" with the subtitle "Conciliación". It features the Barclays logo in the top left and the "¡emBÁRCate!" logo in the top right. The main content is a bulleted list under the heading "Maternidad-Paternidad":

- **Maternidad-Paternidad**
 - a) 7 días de licencia por nacimiento para los padres
 - b) Flexibilidad en el descanso por maternidad y en permiso de lactancia
 - c) Semana adicional en baja maternal y en acumulación permiso lactancia
 - d) Protección salud y seguridad de las embarazadas
 - e) Plazas de parking para embarazadas, según disponibilidad
 - f) Salvo petición de la empleada o empleado no se harán cambios de puesto de trabajo durante el embarazo o lactancia

At the bottom, it reads "Conciliación vida Personal y Profesional en Barclays" on the left and "5 de julio de 2006" on the right.

Licencias:

Presentación 

EL PROYECTO ¡emBÁRCate!

Conciliación

- **Licencias**
 - a) Hasta un año retribuida por nacimiento, adopción o acogimiento de más de dos hijos ó hijos con discapacidad
 - b) Permiso de acompañamiento a servicios de asistencia sanitaria a hijos o familiares dependientes
 - c) Licencias no retribuidas para adopciones, sometimiento a técnicas de reproducción asistida
 - d) Supuestos excepcionales de orden familiar

Conciliación vida Personal y Profesional en Barclays 5 de julio de 2006

Medidas de apoyo a la salud y flexibilidad espacial:

EL PROYECTO ¡emBÁRCate!

Conciliación

- **Medidas de apoyo a la salud**
 - a) Cursos para dejar de fumar
 - b) Subvención de sociedades médicas
- **Flexibilidad espacial**
 - Plan de movilidad de equipos informáticos
 - Uso de video conferencias
 - Aproximación al domicilio
 - Política de traslados

Conciliación vida Personal y Profesional en Barclays 5 de julio de 2006

Proporcionamos a quien así lo desee BlackBerry, portátiles y teléfono móvil, con la idea de conseguir más flexibilidad en el trabajo. Sin embargo, hay emplea-

dos que no las quieren, pues consideran que es un arma de doble filo: consigues más flexibilidad pero al fin y al cabo estás todo el día “conectado” al trabajo.

Potenciamos también el uso de videoconferencias, lo que nos supone además un ahorro de costes, pues evitamos en gran medida los desplazamientos de nuestros empleados.

Beneficios sociales extrasalariales y sustituciones temporales:

BARCLAYS 

EL PROYECTO ¡emBÁRCate!

Conciliación

- Beneficios sociales extrasalariales
 - a) Préstamos, seguros de vida, planes de pensiones
 - b) Financiación ordenadores y conectividad ADSL
 - c) Tickets restaurante
 - d) Campamentos infantiles
- Compromiso de sustitución temporal
 - a) Cobertura de bajas maternas, permisos de lactancia, excedencias, reducciones de jornada y bajas por enfermedad

Conciliación vida Personal y Profesional en Barclays 5 de julio de 2006

BARCLAYS 

EL PROYECTO ¡emBÁRCate!

Otras acciones

- Equiparación beneficios sociales a parejas de hecho
- Programa Optima
- Inserción de personas con discapacidad
- Línea de atención al empleado
- Comité de Responsabilidad Social Corporativa
- Apoyo a las medidas de acción social
- Impulso de la cultura meritocrática: revisión política de desarrollo profesional y retributiva

Conciliación vida Personal y Profesional en Barclays 5 de julio de 2006

Hemos creado un teléfono para el empleado donde puede plantear todos sus problemas y dudas.

La implantación de todas estas medidas se hizo por fases. Primero se hizo un análisis, una encuesta de opinión, recogida de sugerencias e identificación de medidas. Después de todo hemos llegado a la conclusión de que lo que la gente opina o pide no coincide con lo que los empleados después quieren de verdad. Es como cuando los niños piden los regalos a los Reyes Magos y después terminan jugando con la caja donde viene el juguete. Es decir, muchas de las cosas son más aspiracionales que otra cosa. Deberíamos tenerlo, pero luego nadie lo usa.

El proceso de negociación fue tremendamente largo y laborioso. Posteriormente vino el importante plan de comunicación, es decir la comunicación en cascada y la medición de resultados. Quizá esta parte sea la más delicada, pues una cosa es la normativa, las medidas adoptadas, y otra muy diferente es cómo se percibe desde abajo. La comunicación en cascada hace que exista el riesgo que al pasar por distintos filtros el mensaje llegue en ocasiones desvirtuado al final de la cadena.

En nuestro Boletín interno vamos publicando poco a poco la historia de los empleados que se han acogido a alguna medida del emBARCate, su experiencia, el por qué se decidieron a hacerlo, con qué dificultades se encontraron.

Conclusiones

- Los facilitadores son fundamentales. No es suficiente con lanzar una norma, sino que se necesita de gente que sea capaz de traducir esta norma en el día a día.
- Los obstáculos: hemos pasado por un proceso de integración en el cual nos hemos juntado dos bancos de casi 2.000 personas cada uno. Podemos decir que hemos vivido momento duros y traumáticos. Esto, unido a las limitaciones del negocio, a la resistencia al cambio, etc., ha supuesto que el diseño e implantación de las medidas no haya sido nada fácil.
- Después de todo, lo que nos debe quedar claro es que hay que intentar que nuestros empleados estén lo mejor posible. Sólo de esta manera se consigue un mayor rendimiento y productividad. El rendimiento de la gente feliz es completamente superior al de la gente infeliz. Siempre recuerdo la frase de un gran amigo mío: “el trabajo sin sentido conduce a la melancolía”. Si esto ocurre, como compañía estás

fracasando y más si cabe en el sector financiero; cualquier producto financiero puede ser replicado en 5 minutos, lo único que nos hace diferentes es el servicio y el trato al cliente y para conseguirlo, el empleado ha de estar motivado.

Espero no haber dado una visión un poco idílica, a pesar de que yo sea el responsable de su lanzamiento. Creo que poco a poco estas medidas van calando entre los empleados y el índice de satisfacción de los empleados en Barclays es bastante más elevado que el del sector, algo que nos llena de alegría y satisfacción.

Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral en España: situación actual, necesidades y demandas

Teresa Blat

Subdirectora General de Programas del Instituto de la Mujer

Hasta hace poco tiempo cuando se decía que una mujer trabajaba, casi todo el mundo pensaba exclusivamente en un trabajo tipificado como profesional y remunerado.

A finales del siglo XX, el movimiento feminista ha hecho visible y ha definido el tiempo y el esfuerzo dedicado por las mujeres al trabajo doméstico, al cuidado de otras personas y al mantenimiento de las relaciones afectivas y sociales y al cuidado del mundo en el que habitan. Además lo ha señalado como el trabajo imprescindible para todas las sociedades, ya que sin él no es posible la vida ni se pueden desarrollar los trabajos llamados profesionales. Gracias a ello, hoy sabemos que las mujeres han trabajado siempre creando y sosteniendo la vida, un trabajo que siguen haciendo y no quieren abandonar, al tiempo que muchas de ellas también realizan trabajos profesionales. Lo que quieren las mujeres hoy es que los hombres y la sociedad en su conjunto se organicen, de modo que ambos sexos puedan compatibilizar dichos trabajos con el desarrollo satisfactorio de una carrera profesional.

El problema no ha sido, por tanto, un problema de las mujeres. Una vez más, el problema ha sido que los hombres no han asumido la parte de trabajo que corresponde a cada ser humano relativo al cuidado de sí, al cuidado de la vida de otros y otras con quienes conviven, y al cuidado del planeta.

Hoy, la educación, la revisión de costumbres, creencias y prejuicios que discriminan a las mujeres, el acceso al trabajo profesional, la independencia económica, la participación política y el deseo de libertad femenina están cambiando el mundo de forma radical en muchos aspectos.

Uno de los grandes cambios producidos en la sociedad española en los últimos años ha sido la rápida y masiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo. No obstante, esta incorporación de la mujer al mundo laboral no ha

venido acompañada de una modificación de roles en el ámbito familiar, por lo que conciliar vida familiar, personal y profesional se ha convertido en todo un reto, especialmente para las mujeres.

Los roles y estereotipos establecidos en función del sexo suponen un gran peso en la perpetuación de la división del trabajo entre mujeres y hombres, tanto en el ámbito familiar como en el laboral, y en la sociedad en general, configurando así un círculo de obstáculos que dificultan la consecución de una igualdad real.

En consecuencia, el verdadero desafío que tiene planteado nuestra sociedad, respecto al trabajo de hombres y mujeres, se ha de orientar hacia una nueva organización del tiempo y del trabajo compatible con las necesidades de cuidados a lo largo del ciclo vital.

Estos cuidados no han de ser planteados como responsabilidad exclusiva de las mujeres, sino como un asunto social y político de primer orden que exige un compromiso de toda la sociedad.

A continuación voy a proporcionar unos datos basados en un estudio sobre el tema, realizado por el Instituto de la Mujer, que ponen en evidencia la existencia de estereotipos por razón de sexo en cuanto a la distribución del tiempo y la asignación de roles y tareas, tanto entre los trabajadores y trabajadoras, como entre la clase empresarial. Los *objetivos* del estudio han sido los siguientes:

- *En primer lugar:* Conocer cómo y en qué grado, actualmente en España, las personas trabajadoras compatibilizan la vida laboral y familiar, qué actitudes tienen hombres y mujeres al respecto, qué percepciones se tienen sobre las facilidades existentes para compatibilizar la vida familiar y laboral (tanto públicas como promovidas por las empresas), qué estrategias son las más utilizadas por las familias para llevarlas a cabo, qué principales barreras la obstaculizan y/o impiden y qué se debería de hacer para incrementarla.
- *En segundo lugar:* Conocer cuál es la posición o posiciones mayoritarias de las empresas radicadas en España acerca de la compatibilización de la vida familiar y laboral por parte de las personas que trabajan para ellas, y su disponibilidad o no a favorecer esa compatibilidad y en qué términos.

Partiendo de estos objetivos el presente estudio ha tratado de responder, fundamentalmente, a las siguientes *cuestiones*:

- ¿En qué medida la conciliación de la vida familiar y la vida laboral constituye un problema para la población potencialmente activa?

- ¿Qué barreras o restricciones dificultan la compaginación de responsabilidades familiares y ocupación remunerada?
- ¿Qué efectos no deseados se derivan de tales barreras?
- ¿Cómo resuelven las personas la compaginación de lo familiar y lo laboral?

La población objeto de estudio ha sido la población en edad laboral, población potencialmente activa de 16 a 65 años, de ambos sexos, residente en todo el territorio del Estado español. La investigación se realizó utilizando los siguientes métodos y técnicas:

- a) Análisis de fuentes documentales y estadísticas
- b) Entrevistas con agentes socioeconómicos y personas expertas
- c) Grupos de discusión con población en edad laboral
- d) Encuestas: En concreto se realizaron tres tipos de encuesta:
 - Una encuesta a más de 4.000 personas, de ambos sexos, en edad laboral, residentes en todo el territorio español.
 - Otra aplicada a más de 800 empresas radicadas en España.
 - Una tercera dirigida a más de 200 empresas con alto grado de feminización en su mano de obra. Esto es, aquellas con un porcentaje de trabajadoras igual o superior al 65% de la plantilla.

Respecto a las cuatro cuestiones clave planteadas, los datos recogidos aportan la siguiente información:

Ante la cuestión de *en qué medida es un problema la conciliación de la vida familiar y la vida laboral* todas las fuentes examinadas, los datos cualitativos recabados y los análisis efectuados convergen en que existe, para buena parte de la población en edad laboral, un problema de compatibilidad entre la vida familiar y la vida laboral. La existencia del problema es un hecho inobjetable: la relación entre vida laboral y vida familiar se plantea, hoy, en términos de *contradicción* antes que de conciliación.

Para un 46% de la población entrevistada, la compatibilización de la vida familiar y la vida laboral es *algo complicado, o incluso muy complicado*. Esta apreciación es mayor en las mujeres (un 51,2%) que en los hombres (un 40,6%). La mayor apreciación de dificultades por parte de las mujeres debe interpretarse a partir de la tensión que se da entre los ámbitos del trabajo remunerado y la familia –tradicionalmente separados por la división sexual del trabajo–, y en la asignación del ámbito doméstico y familiar a la mujer.

Los resultados de la encuesta muestran que cuando se desempeña simultáneamente un papel en los ámbitos laboral y doméstico (ejercicio de un doble rol) las dificultades se experimentan con mayor intensidad y son las mujeres ocupadas quienes manifiestan una mayor apreciación de dificultades para compaginar la vida familiar y la vida laboral. Casi el 55% de éstas ha manifestado que compaginar ambas esferas les resulta *complicado* o *muy complicado*.

Si tenemos en cuenta el tipo de hogar y de cargas familiares existentes en los mismos, encontramos que en los hogares en los que conviven una pareja, hijos menores y personas mayores de 65 años (*hogares extensos completos*) es donde el reconocimiento de complicaciones es mayor. Son las mujeres de estos hogares quienes aprecian en mayor medida (casi en un 60%) dificultades para conciliar la vida familiar con la vida laboral. Para más del 20% de éstas la conciliación se considera, incluso, algo *muy complicado*.

Un dato complementario que permite inferir la relevancia social del problema de la conciliación es el relativo a la *disponibilidad de la población para pagar más impuestos* con el fin de mejorar los recursos de apoyo: casi un 65% de la población entrevistada se muestra conforme.

¿Qué es lo que hace que la conciliación sea un problema?

Si las personas entrevistadas han reconocido la existencia de dificultades para hacer compatible la vida familiar con la vida laboral, ello indica que tal compatibilización es algo que se desea, algo que van a tratar de lograr. Los actores sociales van a tratar de alcanzar unas metas referidas a la conciliación, y para ello van a efectuar unos cálculos, tomar una serie de decisiones y ejecutarlas.

Las personas trabajadoras se ven sometidas a un amplio marco de restricciones que se plantean como auténticas barreras a la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, de las cuales se derivan las dificultades experimentadas y reconocidas por las personas entrevistadas.

Las barreras y restricciones para la compaginación de la vida familiar y la vida laboral que se han considerado son:

- Barreras relativas a la estructura social: el arraigo de la división sexual del trabajo.
- Barreras relativas a la estructura económica: relaciones de producción y segmentación del mercado de trabajo

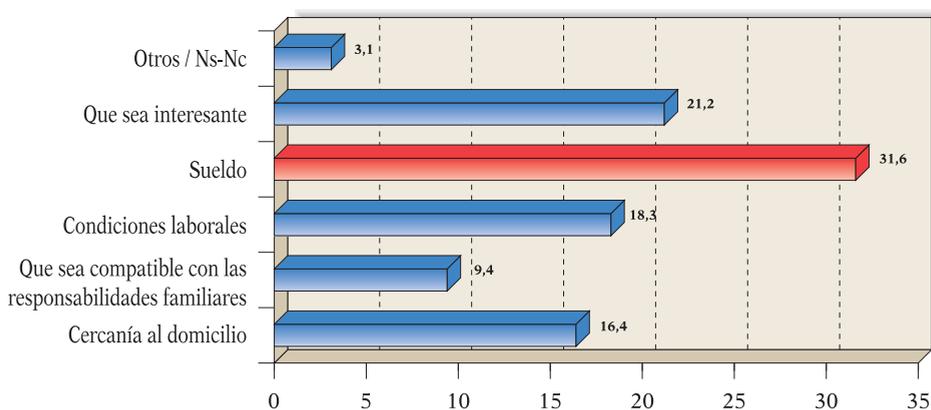
Con respecto a las *barreras relativas a la estructura social*, hay que hablar ante todo del arraigo de la división sexual del trabajo. La tradicional asigna-

ción de roles e identidades sexuales continúa operando cuando la mujer se incorpora a la ocupación en el mercado laboral.

A pesar de que las personas entrevistadas reconocen en su mayor parte el derecho a la incorporación de las mujeres a la ocupación remunerada y la igualdad en la asignación de responsabilidades domésticas y familiares, tienden también a atribuir a aquéllas el rol de dispensadoras de cuidados familiares, su posición como principales responsables de las tareas domésticas: así, casi una tercera parte de las personas entrevistadas considera que *la mujer debe trabajar menos horas que el hombre, con el fin de que pueda ocuparse con mayor intensidad de las responsabilidades familiares*.

La asignación a las mujeres del rol de dispensadora de cuidados familiares se pone de relieve cuando se examinan las respuestas dadas a los supuestos de abandono del mercado de trabajo por circunstancias familiares. Siempre es a la mujer a quien las personas entrevistadas atribuyen con mayor frecuencia el deber de dejar de lado la ocupación para dispensar cuidados en el seno de la familia. El peso del rol tradicional es innegable en lo que respecta a las tareas de atención a los hijos: más de un 45% de las personas entrevistadas considera, por ejemplo, que *la mujer debe abandonar su actividad laboral tras tener su primer hijo*.

El peso de las estructuras tradicionales es más evidente al analizar los aspectos considerados en la toma de decisiones relativas a un puesto de trabajo: en las mujeres estas decisiones se ven altamente condicionadas por las circunstancias familiares, llegando incluso a subordinarse a éstas.



Factores considerados por los hombres en la elección del puesto de trabajo (porcentaje).

Para las mujeres entrevistadas, las posibilidades que un puesto de trabajo ofrece para su compaginación con la vida familiar son casi tan importantes como el salario.

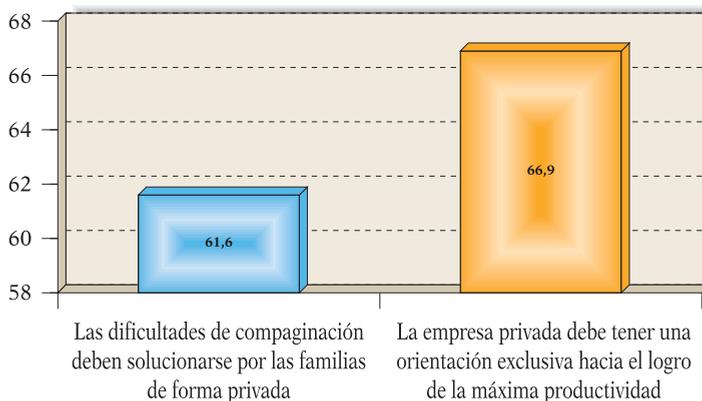
En los hombres, por el contrario, este condicionamiento familiar es absolutamente marginal: el salario se revela, con diferencia, como lo más importante.

En lo que respecta a las *barreras relativas a la estructura económica*, el análisis muestra un profundo conflicto de intereses entre las empresas y la fuerza de trabajo en relación con la conciliación de la vida familiar y la vida laboral.

Desde las empresas, las cargas familiares se perciben, con frecuencia, como una amenaza para el rendimiento laboral, y facilitar la conciliación es considerado como un coste que los empleadores entrevistados se resisten a asumir. Se considera que es, ante todo, el Estado quien debería asumir dicho coste.

Los datos de encuesta han puesto de relieve una notable orientación hacia el *logro de la máxima productividad* en las empresas, la adopción de un posicionamiento relativamente ajeno al problema de la conciliación (si bien es cierto que, en ocasiones, se identifica una mayor sensibilidad en las empresas con predominio de personal femenino –empresas llamadas *feminizadas*)–:

En más del 60% de las empresas entrevistadas se opina que las dificultades de compaginación deben solucionarse por las familias de forma privada, a la vez que un 67% está de acuerdo en que la empresa privada debe tener una orientación exclusiva hacia el logro de la mayor productividad. En este senti-



Opinión de los responsables de empresa sobre quién debe asumir las dificultades de la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (porcentaje).

do, en más del 40% de las empresas entrevistadas se cree que las responsabilidades familiares limitan el rendimiento de las mujeres.

En estas condiciones, respecto a las apreciaciones de discriminación en los procesos de selección de personal, un 15% de las mujeres con experiencia laboral entrevistadas se han sentido alguna vez discriminadas en un proceso de selección.

Entre las mujeres pertenecientes a *hogares monoparentales* el porcentaje asciende al 21%, lo que revela uno de los focos críticos del problema de la conciliación.

Las razones que subyacen a esta actitud se clarifican al constatar que más del 40% de los/as responsables entrevistados/as sostiene que la aplicación en la empresa de medidas de apoyo a la conciliación supone una limitación de su competitividad.

En más de la mitad de las empresas objeto de encuesta, se confirmaría la existencia de una contradicción –percibida desde los niveles gerenciales– entre los objetivos económicos de productividad y la aplicación de medidas (sociales) de conciliación.

A lo largo del estudio se han identificado las siguientes *consecuencias y efectos no deseados* de las barreras anteriormente descritas:

1. En primer lugar, los *conflictos vividos* por las personas que tratan de hacer compatible su vida familiar con su vida laboral.
2. En segundo lugar las *dificultades* para el ejercicio de los derechos de conciliación recogidos en la legislación.
3. En tercer lugar, la *escasez de oportunidades* para compaginar vida familiar y laboral en los centros de trabajo.
4. Por último, la elevada *incidencia de los abandonos femeninos* de la ocupación motivados por razones familiares.

Respecto a los *conflictos vividos* se destaca que son muy frecuentes las apreciaciones relativas a la incidencia negativa de los problemas relacionados con la conciliación de la vida familiar y laboral en aspectos tales como la comunicación en el seno de la familia, en la educación de los hijos o en las relaciones laborales.

Los hombres entrevistados se muestran algo más sensibles que las mujeres al efecto negativo que las dificultades para conciliar generan sobre la educación de los hijos: el 64% de los hombres entrevistados opina que las dificultades para compatibilizar la vida familiar y la vida laboral deterioran la educación de los hijos (en las mujeres el porcentaje desciende casi 7 puntos).

Los hombres reconocen en mayor proporción que las mujeres que el uso de medidas de conciliación da lugar a conflictos en el centro de trabajo: el 51% de los hombres entrevistados así lo cree; entre las mujeres el porcentaje desciende al 44%.

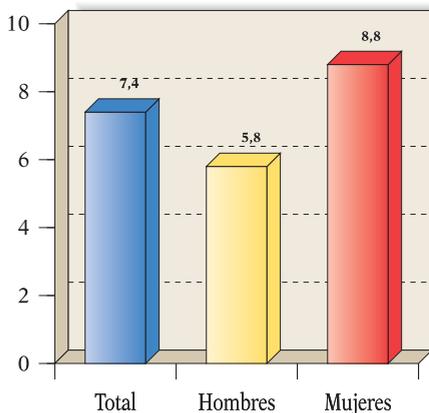
La incorporación de las mujeres a la actividad laboral se muestra, no sólo como un hecho evidente e imparable, sino también como algo deseado de forma muy generalizada por ellas. En este sentido, más del 66% de las amas de casa podría estar viviendo con malestar su situación de inactividad laboral, toda vez que manifiestan su deseo de tener una ocupación remunerada fuera del hogar.

En cuanto a las *dificultades para el ejercicio de los derechos recogidos en la legislación*, los datos de encuesta confirman que el porcentaje de personas entrevistadas, con experiencia laboral, que reconoce haber hecho uso de alguna medida legislativa se sitúa en el 42% de las personas entrevistadas con experiencia laboral.

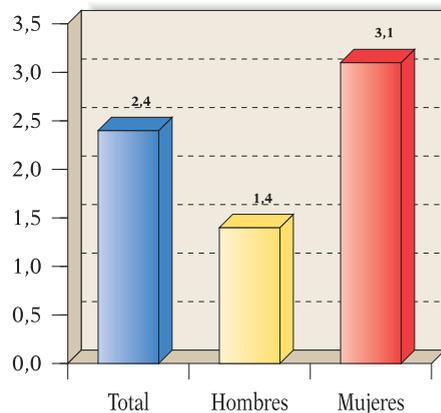
La extensión de uso de las medidas es mayor entre las mujeres, así como en las posiciones económicas y laborales más acomodadas. Por supuesto, los datos confirman el reducido uso de las *bajas por paternidad* entre los hombres, que oscila entre el 2,5 y el 1,5% del total de las bajas disfrutadas (según la encuesta a población laboral y la encuesta dirigida a empresas, respectivamente).

El uso de *reducciones de jornada* y *excedencias por motivos familiares* es muy reducido: un 7,4% y un 2,4%, respectivamente, sobre el total de las personas entrevistadas que tenían algún tipo de experiencia laboral y personas dependientes a su cargo.

En ambos casos las mujeres hicieron mayor uso de estas medidas.



Personas que han hecho uso de la "reducción de jornada por motivos familiares".



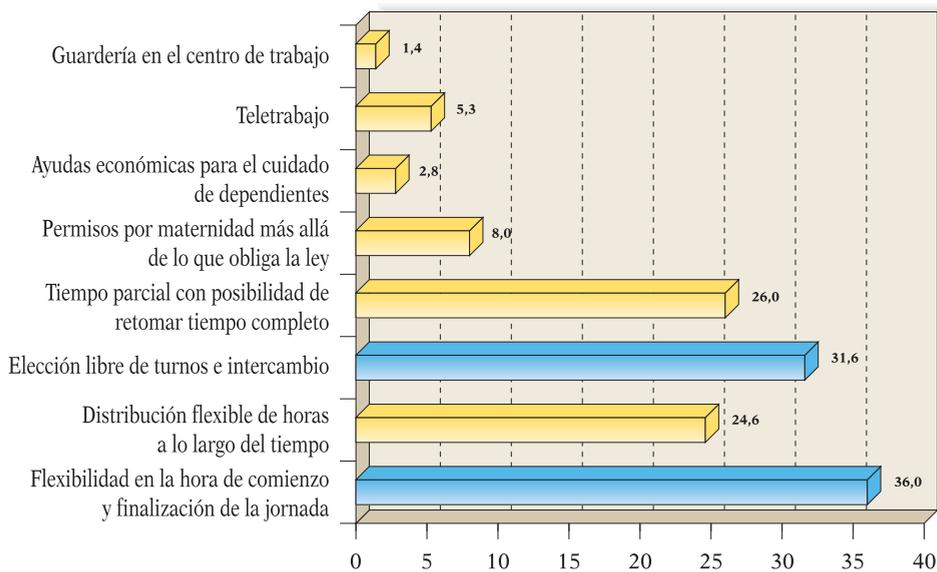
Personas que han hecho uso de la "excedencia por motivos familiares".

Es en el ámbito de las familias monoparentales donde se aprecia un menor ejercicio de los derechos de conciliación (los datos de encuesta no recogen ningún caso de *reducciones de jornada* o de *excedencias*). Estos hogares están “feminizados” en una elevada proporción (a la cabeza está una mujer) y en ellos predominan los niveles de renta bajos.

Los datos directamente referidos a las dificultades para disfrutar de los derechos legales son muy expresivos de lo anterior: Un 11,2% de las mujeres reconoce haber sufrido consecuencias laborales no deseadas tras haber hecho uso de las medidas legales. Entre los hombres el porcentaje desciende al 5,9%. Y es en las posiciones socioeconómicas más desfavorecidas donde se observa una mayor incidencia de tales efectos no deseados (con frecuencia relativos a la pérdida del puesto de trabajo).

Estos datos ponen de manifiesto otra dimensión de la segmentación del mercado de trabajo según sexo: la vulnerabilidad laboral de la mujer se manifiesta también en su menor facilidad para ejercitar sus derechos legales en materia de conciliación.

Referente a las *escasas oportunidades para compaginar vida familiar y laboral en los centros de trabajo*, los datos de la encuesta dirigida a empresas muestran que son las medidas relacionadas con la flexibilidad las que poseen un mayor nivel de implantación.



Aplicación en las empresas de medidas de conciliación no recogidas en la ley 39/99.

Fuente: encuesta a empresas. Base: total muestra empresas.

La medida más generalizada (*la flexibilidad horaria en el comienzo y finalización de la jornada*) se da en poco más de una tercera parte de las empresas objeto de observación. La extensión de uso del resto de las medidas consideradas en la encuesta es inferior al 33%, aunque cabe señalar que también posee un cierto nivel de implantación *la elección libre de turnos e intercambio de turnos entre compañeros/as* (en un 31,6% de las empresas), *el trabajo a tiempo parcial con posibilidad de retorno al tiempo completo* (en un 26%) y *la distribución flexible de horas a lo largo de la semana, el mes o el año* (24,6%).

Opciones como *las ayudas económicas para el cuidado de personas dependientes o las guarderías en centros de trabajo* concentran un uso residual (inferior al 3%).

En este último caso se trata de medidas que van más allá de la flexibilización del tiempo de trabajo, requiriendo de gastos o inversiones adicionales (de hecho, son este tipo de medidas las que se dirigen directamente a facilitar la conciliación de la vida familiar y la vida laboral).

La posibilidad de efectuar parte del trabajo en el hogar (el denominado *teletrabajo*) se da en poco más de un 5% de las empresas.

El reconocimiento de estas medidas en los convenios colectivos se muestra aún más débil. Dicho reconocimiento sólo se da en un 20% de las empresas observadas. La distribución de este reconocimiento por la vía de la negociación colectiva sigue una pauta similar a la que se evidencia en el análisis de la extensión de uso: las medidas de apoyo más frecuentemente recogidas en los convenios son aquellas que se utilizan con mayor profusión.

Es en las empresas de mayor tamaño donde se aprecian mayores niveles de reconocimiento en convenio. La vertebración sindical constituye indudablemente un factor clave para la regulación del disfrute de medidas de apoyo a la conciliación.

Respecto a los *abandonos del mercado de trabajo*, su incidencia según sexo constituye un indicador muy expresivo de las dificultades para conciliar vida laboral y vida familiar.

Se dan más abandonos de la ocupación en las mujeres: casi un 30% de las mujeres con experiencia laboral previa abandonaron el mercado de trabajo durante un periodo prolongado (además, la frecuencia de los abandonos asciende de forma especialmente notable entre las mujeres que poseen niveles de estudios y de renta familiar bajos, así como en los hogares del tipo extenso completo). Sólo el 12% de los hombres con experiencia laboral abandonó la ocupación durante un periodo prolongado. Las razones del abandono se relacionan sobre todo con problemas de salud, o directamente con la pérdida del puesto de trabajo (despidos).

En las mujeres, las motivaciones remiten de forma inequívoca a la asunción de responsabilidades familiares: más de un 40% de las mujeres que abandonaron el mercado de trabajo lo hizo debido al nacimiento de un hijo/a (en los hombres esta circunstancia se dio tan solo en poco más de un 2% de los casos).

Las *dificultades de reincorporación* también se encuentran social y sexualmente segmentadas: se identifican más dificultades de reincorporación en las rentas más bajas y en las mujeres. Además, para ellas, estas dificultades están relacionadas, en un porcentaje nada despreciable, con las *dificultades de compatibilización del trabajo con las responsabilidades familiares*, así como con la *edad*: respectivamente un 22% y un 27% de las mujeres que experimentaron dificultades para reintegrarse a la ocupación alegan estos motivos, cuya incidencia en el caso de los hombres es marginal.

Las razones de edad expresarían el efecto que un tiempo prolongado de abandono del mercado de trabajo –motivado probablemente por la atención a los/as hijos/as– ejerce sobre la cualificación y las oportunidades de empleo de las mujeres.

Para comprender el sentido de los abandonos femeninos de la ocupación hay que ir más allá del análisis económico de los costes de sustitución del trabajo doméstico, que debe contratarse en el mercado como consecuencia de la incorporación de la mujer a la actividad laboral: es decir, hay que considerar la existencia previa de una estructura social caracterizada por la asignación diferencial de estatus y roles de género. Es esta estructuración asimétrica la que condiciona, a la vez, la débil posición de las mujeres en el mercado de trabajo y su orientación prioritaria a las responsabilidades domésticas y familiares.

¿Cómo resuelven las personas sus problemas para conciliar la vida familiar y la vida laboral?

El análisis cuantitativo de los usos del tiempo proporciona una primera aproximación al mundo de las prácticas sociales relativas a la conciliación de la vida familiar y la vida laboral. Los datos de encuesta confirman, una vez más, la notable persistencia de la división sexual del trabajo.

Los usos del tiempo muestran una notable estructuración según el género. La diferenciación de las tareas de atención familiar en *gratificantes* y *no gratificantes* ofrece una clave para comprender la estructuración sexual de los usos del tiempo y, sobre todo, las pautas de corresponsabilidad que se aprecian: el ámbito de colaboración de los hombres parece centrarse más bien en

las tareas relativas a los/as hijos/as y no en las referidas al cuidado del hogar (las *tareas domésticas*).

En cualquier caso, la persistencia de la división sexual del trabajo es notable, dándose incluso –aunque de forma algo atenuada– cuando la mujer desempeña una ocupación remunerada en el mercado de trabajo. En efecto, cuando en el mismo hogar hombres y mujeres desempeñan una actividad laboral remunerada, los datos clave son los siguientes:

1. En primer lugar, los datos que nos proporcionan información general acerca de la asimetría según sexo en los usos del tiempo concernientes a tareas domésticas y de atención a personas dependientes (sean mayores o menores de 14 años). Estos datos permiten una primera identificación de cuáles son los conjuntos de actividades en los que, con carácter general, se da una mayor desigualdad y cuáles se prestan a una mayor corresponsabilidad en el reparto de tareas familiares en el seno de la pareja.
2. En segundo lugar, los datos que proporcionan información sobre la corresponsabilidad según sexo en el reparto de tareas domésticas y de cuidado familiar cuando, en un mismo hogar, mujeres y hombres desempeñan una actividad laboral remunerada: es decir, la cuestión clave aquí es conocer en qué tipo de tareas se detecta una mayor propensión a la cooperación por parte de los hombres, cuando ambos miembros de la pareja desempeñan una actividad laboral.

Con relación al primer grupo de indicadores (expresivos de la asimetría general según sexo en los usos del tiempo), los datos clave son los siguientes:

En general, las mujeres dedican un 163% más de tiempo que los hombres al *desempeño de tareas domésticas* (unas cuatro horas frente a una hora y media al día, respectivamente). Las mujeres desempeñan casi las tres cuartas partes del tiempo global dedicado por mujeres y hombres a estas tareas. El conjunto de las actividades de cuidado del hogar constituye el ámbito que refleja una mayor asimetría de género. Es el ámbito menos propenso a la cooperación masculina. Probablemente se trata del ámbito menos gratificante, y también el más propenso a la externalización, como muestran los datos sobre uso de servicios de apoyo.

Por lo que se refiere a las *tareas de atención a menores* las mujeres dedican un 86,8% más de tiempo que los hombres (unas cuatro horas diarias frente a dos horas y diez minutos, respectivamente –teniendo en cuenta sólo los casos en que hay menores en el hogar–), desempeñando aproximadamente las dos terceras partes del tiempo global dedicado por ambos sexos a este ámbito de actividad. Parece que se trata de un ámbito más propenso a la cooperación

masculina, acaso más gratificante y, también, menos abierto a su externalización plena (es evidente que hay tareas de cuidado a menores que no son susceptibles de contratación en el mercado).

En lo que concierne a las *tareas de atención y cuidado a personas mayores en situación de dependencia* la situación se aproxima al de las tareas de atención a menores (aunque es menos propenso a la cooperación masculina cuando mujeres y hombres desempeñan una actividad laboral): así, las mujeres dedican un 102% más de tiempo que los hombres a estas tareas (casi dos horas diarias frente a una, respectivamente –por supuesto en los casos en que hay mayores dependientes en el hogar–), desempeñando igualmente las dos terceras partes del tiempo global dedicado por ambos sexos a las mismas.

En cuanto a los ámbitos más propensos a la cooperación masculina, cuando en el mismo hogar hombres y mujeres desempeñan una actividad laboral remunerada, los datos son los siguientes:

Las mujeres ocupadas dedican un 111% más de tiempo que los hombres a las *tareas domésticas* (tres horas y 10 minutos diarios, frente a una hora y media, respectivamente), desempeñando poco más de las dos terceras partes del tiempo global dedicado por hombres y mujeres a estas actividades. Las diferencias con respecto a las dedicaciones generales observadas son evidentes.

En relación a las *actividades de cuidado y atención a menores*, se observa que las mujeres dedican un 56% más de tiempo que los hombres (tres horas y treinta y ocho minutos diarios, frente a dos horas y veinte minutos, respectivamente). Ello supone que las mujeres dedican algo más del 60% del tiempo global dedicado por ambos sexos a estas tareas. De nuevo, se trata del ámbito donde se aprecia una menor asimetría en la dedicación de tiempo, y por tanto una mayor propensión a la cooperación masculina (por supuesto, dentro de un marco de asimetría evidente).

En el caso de las tareas de *atención a mayores en situación de dependencia* se observa una mayor desigualdad en la dedicación de tiempo según sexo que en el caso del cuidado a menores (no obstante, sin alcanzar los desequilibrios identificados en relación con las tareas domésticas): las mujeres dedican un 81% más de tiempo que los hombres a este ámbito de actividad (una hora y treinta y seis minutos diarios, frente a cincuenta y tres minutos, respectivamente), desempeñando el 64% del tiempo global destinado al mismo por ambos sexos.

Si el ámbito de mayor corresponsabilidad relativa parece ser el de la atención a los/as menores, cabe preguntarse por las tareas en que se concreta la participación masculina. Especialmente interesante ha sido analizar la corresponsabilidad en lo que hemos considerado –de acuerdo con el análisis cualitativo–

puntos críticos del cuidado a los/as hijos/as (acompañamiento al colegio, la guardería o el médico, atención en situaciones de enfermedad o durante las vacaciones, etc.). Siempre es la madre la agente principal de estas tareas. Su participación como actor principal es notable sobre todo en el *acompañamiento al médico* (un 80% de las personas entrevistadas con menores a su cargo señala en efecto que es la madre la responsable principal de esta tarea), en las *reuniones escolares* (en un 76,5% de los casos), en la *atención en situaciones de enfermedad* (72,5%) y en el *cuidado de los menores de tres años que no van a la guardería* (71,9%).

La *corresponsabilidad masculina* se muestra relativamente débil, al menos en lo que concierne a las actividades (más o menos “críticas”) analizadas. En este sentido, hay que señalar que, con frecuencia, la madre asume sin colaboración alguna la responsabilidad principal de las tareas más delicadas –por decirlo así– del cuidado a los/as menores.

La abuela materna constituye una figura relevante en el desempeño de estas tareas. En relación con ciertas situaciones, su importancia se revela mayor, incluso, que la del padre.

La importancia de las abuelas maternas se observa de forma especialmente notable en el caso de las mujeres ocupadas: las madres de estas mujeres asumen el rol de responsable principal de la atención de menores durante las *vacaciones escolares* en un 20,1% de los casos, asimismo atienden a los menores de tres años *cuando no van a la guardería* en un 21,7% y se hacen cargo de las *situaciones de enfermedad* de los/as menores en casi un 15% de los casos. Estos datos revelan la importancia de su papel en la resolución de las problemáticas de conciliación, aunque tal resolución no sea sino una transferencia generacional de la estructura tradicional de roles que, en suma, confirma el arraigo de la división sexual del trabajo.

Dado que la *posición económica* parece constituir un factor clave en las estrategias adoptadas, se han clasificado las prácticas de conciliación en dos polos, en los que se va a dar una diferente combinación de recursos y formas de afrontar el problema de la conciliación:

En las *posiciones económicas más desfavorecidas*, las prácticas de conciliación se definirían de la siguiente manera:

- Como alternativa a las dificultades para contratar servicios de apoyo, en la utilización de recursos internos a la familia: ello sin duda implica una mayor incidencia del doble rol, aliviado en ocasiones por la asistencia de los/as abuelos/as (especialmente de la abuela materna, aunque tal asistencia no es siempre posible ni tampoco más frecuente en estas posiciones).

- Con una mayor tendencia a la desigualdad de género en el reparto de tareas de cuidado familiar (se observa un mayor peso de la madre como responsable principal de la dispensación de cuidados familiares y una menor participación del padre).
- En el límite, nos encontramos con una mayor incidencia de estrategias *radicales* que implican la salida del mercado de trabajo.

En las *posiciones más acomodadas*, las prácticas se caracterizarían por:

- Una relativamente elevada contratación de servicios de apoyo en el mercado (lo que, sin embargo, no excluye la obtención de ayuda por parte de los abuelos).
- Una relativamente menor asimetría de género en el reparto de tareas (siempre dentro de un marco general de desigualdad).
- El incremento de las posibilidades de las mujeres de mantenerse en la ocupación y la consiguiente menor incidencia de los abandonos del mercado de trabajo.

Dos de los recursos de apoyo estratégicos en la resolución de las problemáticas de conciliación están sostenidos, en realidad, por las mujeres.

Cuando se externalizan las tareas domésticas y de atención a personas dependientes, lo que se produce es un desplazamiento hacia otras mujeres de tales tareas (con frecuencia a costa de la propia conciliación familiar y laboral de aquéllas). El apoyo de los abuelos está en su mayor parte proporcionado por las abuelas maternas. Esta resolución comparece como una transferencia generacional de la estructura tradicional de roles sexuales. (En cuanto al otro recurso, la cooperación masculina, los datos muestran más bien una evidencia negativa).

Estos datos no hacen sino confirmar el arraigo de la división del trabajo por razón de sexo. La posición de muchos hombres, que se siguen considerando prioritariamente proveedores (incluso en los casos en que la realidad contradice este estereotipo: hombre en paro o con ingresos inferiores a su pareja femenina), no parece haber variado estructuralmente, de modo que no asumen los otros trabajos que les corresponden. El problema de la atención a las personas con dependencia continúa siendo resuelto esencialmente por las mujeres, y por lo tanto también el problema de cómo conciliar la vida familiar y la vida laboral, cuando no hay una corresponsabilidad compartida por ambos sexos y por el conjunto de la sociedad.

El Código del Bueno Gobierno de la CNMV

José Manuel Conthe

Presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores

Buenos días a todos y a todas. Lamento que sean más todas que todos, porque yo creo que la cuestión de diversidad de género es algo que debe preocupar a todos y no sólo a las mujeres. En todo caso, muchísimas gracias a Carmen por la invitación a este Seminario y al ICO como patrocinador.

Voy a abordar la cuestión en cuatro grandes apartados. Primero hablaré de lo que, a mi juicio, son las ventajas de la diversidad. Es un asunto que no es baladí, porque sobre esa materia yo creo que hay a veces confusiones, si se piensa que la cuestión de la diversidad de género es una moda pasajera, es una especie de imperativo político y que no responde a un motivo distinto a ese interés político. En segundo lugar, haré algunas consideraciones sobre cuáles pueden ser los motivos por los que en los Consejos de Administración de las Sociedades, y en particular de las españolas, haya tan poca representación de las mujeres. En tercer lugar entraré en una visión simplísima, una fotografía, de cuál es esa situación en los Consejos en España, y dicho sea de paso también en las Cajas de Ahorros, que no son sociedades cotizadas, pero que sí que emiten valores y publican un informe anual de gobierno corporativo. Y finalmente, en un cuarto apartado haré algunas disquisiciones sobre posibles medidas para favorecer la diversidad de género.

Las ventajas de la diversidad

Éste es un asunto analizado por el Grupo Especial del Gobierno Corporativo, que elaboró las recomendaciones aprobadas por la CNMV en mayo, y señaló expresamente que la cuestión de diversidad de género no es un asunto sólo de responsabilidad social corporativa, sino que también responde a razones de eficacia. Y yo creo que entronca directamente con una idea fundamen-

tal, que está expresada con lucidez y de una forma divertida en un libro que salió hace un par de años de un americano que se llama James Surowiecki, titulado *The Wisdom of Crowds*, que podríamos traducir por *La sabiduría de los Grupos*. Comienza con un ejemplo bastante certero, que no habla de género, pero sí habla de las ventajas del Grupo y de que muchos ojos ven más que dos. Comenta una célebre anécdota de un estadístico británico, Francis Galton, que fue una vez a una feria de ganado en Inglaterra, en Plymouth, y vio que había allí un concurso que consistía en ver quién acertaba exactamente el peso de un buey, y entonces hubo casi, nada más y nada menos que 800 concursantes, en concreto 787 concursantes que trataron de estimar cuál era el peso del buey que se exhibía allí. Y resultó que Galton pidió todos los datos de ese concurso y tuvo la curiosidad de calcular la media de las estimaciones del peso que habían hecho los 787 concursantes que habían estimado el peso de aquel buey. Resultó que la estimación media de los 787 concursantes era de 1.197 libras, que vienen a ser algo así como 600 kg aproximadamente, y que el peso real era 1.198. Este es un ejemplo típico, que se estudia en Estadística, de que las medias, en las distribuciones normales, siempre se acercan mucho más al valor cierto que las estimaciones que hacen los individuos, porque la agregación de opiniones separadas llevan a una opinión media que es mucho más sabia que cualquier opinión individual.

Ahora bien, yo creo que para que esto ocurra, para que la decisión colectiva de un grupo sea superior a la decisión que toma un individuo, se tienen que cumplir varias condiciones que Surowiecki explica con bastante detalle en este libro, que además, dicho sea de paso, está traducido al español y les recomiendo.

Primero es que haya diversidad de opiniones y que haya una descentralización de opinión. Es decir, que cada uno de los que concurre lo haga con una perspectiva propia y que, a su vez, él tenga una fuente de información propia. O sea, que no todos los miembros del grupo estén bebiendo de la misma fuente informativa, porque si todos beben de la misma fuente informativa, van a acabar pensando lo mismo, con lo cual es bueno para que un grupo funcione que haya diversidad de opiniones, y que haya además descentralización de la información, de forma que cada uno capte ideas u opiniones distintas.

La segunda cuestión es que los miembros sean entre sí independientes, de tal forma que lo que opine uno no influya sobre lo que influya el otro, sino que todas las opiniones sean independientes y se integren. Éste, precisamente, es el motivo justamente por el que en España y en otros países, está prohibida la publicación de sondeos electorales en vísperas de elecciones, para salvaguardar este principio de no contaminar unas opiniones con las opiniones de otros.

En mi opinión, para que un Grupo funcione bien es necesario que tenga diversidad de opiniones, que cada uno beba de fuentes de información distintas y que cada uno manifieste una opinión independiente que no quede contaminada por lo que piense el vecino. Y luego, lógicamente, lo que tiene que haber es un mecanismo para agregar opiniones individuales, que puede ser el cálculo de una media, como hizo Galton en aquel célebre experimento en la feria de ganado, o un sistema electoral mayoritario o algún mecanismo que de esa diversidad y pluralidad de opiniones lleve a una decisión colectiva. Cuando se dan estas condiciones es cuando un Grupo es más sabio que cualquiera de sus miembros.

Y ¿cuáles son los corolarios de este enfoque? En primer lugar, en un grupo hay que favorecer lo que, a veces de una forma un poco pomposa, se llama la disonancia cognitiva, que son los conflictos intelectuales, las divergencias de opiniones. Las diferencias de opiniones, lejos de ser malas, que son estupendas y mejoran la calidad de las decisiones. De hecho, no en materia de diversidad de género, pero sobre este asunto sí que habla el Código Unificado, donde recomienda que el Presidente o la Presidenta de un Consejo de Administración facilite el debate y no trate de acallar a los disidentes con un ramalazo autoritario, que desgraciadamente es más frecuente de lo que pudiera parecer, sino que hay que favorecer la libertad de opiniones y hay que dejar que haya un debate libre del que después se sacarán las conclusiones, pero no acallar prematuramente al que discrepa. Los discrepantes tienen una función fundamental en los Grupos. Así pues, un corolario de este mismo enfoque es el que les comentaba antes: hay que buscar una diversidad de grupo y de origen de los miembros, idea que algunos sociólogos han llamado *la fortaleza de los vínculos débiles*. Hay veces que tener una amistad que no es muy intensa con alguien, al tener ese vínculo débil, puede parecer que a esa relación se le da poca importancia, pero realmente la gente que aporta más a una persona es aquella que es distinta, y al ser distinta sueles tener con ella un vínculo que es relativamente débil, mientras que con tus amigos, tus colegas, uno puede ser uña y carne con mucha gente, pero, lógicamente, esa gente con la que se es uña y carne piensa de forma muy similar a uno mismo, tiene una información muy similar y, al final, en términos de calidad de las decisiones, aporta muy poco porque los que estamos muy cerca acabamos siendo casi clónicos.

De este tema se ha hecho un estudio por un sociólogo americano, basado en entrevistas que trataba de ver de dónde había sacado la información la gente que le había conducido a conseguir puestos de trabajo. Y llegaba a la conclusión de que las pistas más interesantes que le llegaban a la gente para conseguir puestos de trabajo eran, no de los amigos más íntimos de toda la vida, ni del padre, ni de la madre, ni de los parientes más cercanos, sino que era de gen-

te con la que tenía una cierta amistad lejana, pero precisamente esa lejanía hacía que el que te daba una información lo hacía de un mundo que tú desconocías y enriquecía tu universo. Y yo creo que esto se manifiesta también de nuevo en la idea de que los Grupos son tanto más sabios cuanto más disímiles son las perspectivas de sus miembros.

Y otro corolario también muy célebre son los riesgos de lo que a veces se llama el pensamiento de Grupo –yo a veces le llamo el pensamiento tribal– que es ese pensamiento de una solidaridad prematura donde se acalla a los disidentes, se impone un criterio que nadie ha sopesado ni nadie ha sometido a una crítica severa, y eso lleva a decisiones muy equivocadas. Es este término, el de pensamiento de grupo, el *Groupthink*, el término que acuñó un analista político, Irving Janis, precisamente para analizar en el año 1986 la famosa debacle del Challenger, la nave espacial que explotó al ser lanzada, y después se volvió a repetir en 2003 con el Columbia, cuando entró en ignición al entrar en la atmósfera, porque hubo un impacto en la salida y había habido unos debates entre el grupo de ingenieros de la NASA y al final todos se acabaron plegando a la idea que interesaba a la NASA, de que allí no había pasado nada. No había pasado nada, pero al final la nave estalló, precisamente porque hubo un proceso de decisión viciado, en el que no hubo plena libertad de expresión, las ideas que no gustaban se acallaron, se las puso sordina, y al final el grupo acabó tomando una decisión equivocada. Yo creo que este es un proceso, desgraciadamente, mucho más habitual de lo que creemos, y por eso yo he oído decir a alguien recientemente, y en particular en La Coruña, que esto de que el Presidente de un grupo estimule el debate es puro infantilismo. En mi opinión, lo que es infantilismo es no ser consciente de que los grupos o pueden tener una dinámica buena que enriquezca el debate y llegue a buenas decisiones, o puede llevar a unas dinámicas equivocadas que hagan que las decisiones no hayan sido suficientemente meditadas.

La cuestión entonces es, sobre la base de que es bueno que los grupos tengan esa diversidad y que funcionen de acuerdo con esos criterios que he señalado, ¿cómo conseguirlo? En el fondo hay muchas técnicas para conseguir esa diversidad de ideas y visiones. Unas son técnicas de actuación del Grupo. La idea, por ejemplo, del *brainstorming*, la tormenta de ideas, o lo que se llama también el pensamiento lateral según otros. Es salirse un poco de los caminos trillados: crear a priori muchas ideas, muchas perspectivas alternativas, y luego en una segunda fase seleccionarlas. Pero en los grupos, es importante primero generar ideas alternativas. En técnicas presupuestarias una de las ideas esenciales de los análisis coste-beneficios es: antes de usted evaluar el presupuesto que tiene su unidad, planteese fórmulas alternativas, con las cuales el organismo que usted dirige, o la unidad que usted controla, pudiera alcanzar

el mismo objetivo mediante otras formas de organización distintas, para ver si realmente la que está en vigor es o no la idónea. La verdad es que esto en materia presupuestaria siempre ha sido bastante difícil. Hace años, cuando yo estaba en el IRESCO, en el Instituto de Reformas de Estudios Comerciales, nos llegaban formularios para tratar de evaluar la eficacia de los sistemas organizativos que teníamos. Allí había un sistema de subvenciones y nos llegaban los formularios para ver de qué formas alternativas se podía conseguir ese objetivo, que era estimular las reformas de las tiendas y los pequeños comercios, y la verdad, aquello era cumplimentado por funcionarios con orejeras que no veían alternativa nunca a nada, y lo que hacíamos resultaba siempre que era lo único posible. Pues ese es uno de los graves errores de un grupo. Primero hay que crear diversidad antes de elegir, y una de las técnicas es ésta: deliberadamente buscar alternativas.

Luego hay un segundo principio, que es el que he señalado antes: que en los debates del grupo es preciso que se favorezca la libertad de expresión, que no haya argumentos de autoridad, que son muy frecuentes en los grupos.

Pero finalmente, una tercera técnica para conseguir esta diversidad de los grupos es la diversidad de origen del órgano deliberante, de forma que sea variado y que no sean todos personajes clónicos que van a pensar lo mismo, porque si el órgano está integrado por una serie de clones, lógicamente da lo mismo que haya uno o que haya veinte. Es cierto que la diversidad de género no es el único factor relevante de diversidad, pero yo sí que es un factor muy trascendental, entre otras cosas porque en casi todos los países, y desde luego en España, estamos divididos casi al 50% entre hombres y mujeres, con lo cual, en un órgano colegiado donde no haya mujeres estadísticamente resulta un poco raro y parece que no se está aprovechando la capacidad del 50% de ese colectivo. En otros países, y esto se da mucho en EE.UU. y en Sudáfrica, la diversidad tiene muchas otras dimensiones relevantes, y en particular la diversidad de raza o de etnia. Por ejemplo en Sudáfrica, en temas de buen gobierno corporativo, se ha discutido hasta qué punto había discriminación contra ciudadanos de raza negra y hasta qué punto los Consejos no estaban mayoritariamente representados por ciudadanos de raza blanca. En España, hoy por hoy hay diversas dimensiones de diversidad, pero me parece que la diversidad de género es una de las más llamativas.

Con lo cual, concluyo aquí este primer epígrafe reiterando esa idea: la diversidad de género, sin ser una panacea, sí que es un factor que puede contribuir a la buena toma de decisiones en un Consejo de Administración. Por eso, contrariamente a lo que, con una mentalidad un poco cerrada, han dicho bastantes dirigentes empresariales y no empresariales en relación al Código, la

cuestión de la diversidad de género y el que la incluyéramos en el Código no era por un imperativo político, ni porque estuviera de moda, ni porque quisiéramos ser políticamente correctos, sino porque ahí hay una cuestión genuina, que es la necesidad de que los órganos de decisión y los órganos de administración en las sociedades cotizadas tengan calidad en sus decisiones, y para eso la diversidad de género, sin ser una panacea en modo alguno, sí que puede ser un acicate importante.

Motivos por los que la presencia femenina en los consejos españoles es baja

La segunda cuestión es cuáles son los motivos por los que esa presencia en los Consejos españoles es baja. Y me voy a referir a tres grandes ideas que no son incompatibles, sino que pueden coexistir y cada una puede tener su parte de razón. Las tres razones a priori las enunciaré diciendo que la primera es que hay pocas mujeres ejecutivos empresariales, que son los caladeros en los que se recluta a los Consejeros y las Consejeras. La segunda razón es que puede ser que haya sesgos implícitos y estereotipos en contra de la idoneidad de las mujeres como Consejeras, y un tercer motivo pueden ser círculos viciosos, procesos de cooptación: los que ya están eligen a los nuevos, y como los que están son más hombres que mujeres, pues eligen a gente de su cuerda y de su afinidad. Vamos a repasar cada uno de ellos, y de antemano les digo que, a mi juicio, de todo hay en la realidad y no hay un único factor explicativo.

El primer argumento es un argumento muy común al que no le falta razón. Se dice que, en general, las sociedades cotizadas, cuando buscan un Consejero, buscan a alguien que haya tenido responsabilidades ejecutivas en empresas, y en general que tenga ya un grado de madurez alto, es decir, no se buscan Consejeros o Consejeras de 18 años o 25 años, sino que se buscan, según dicen los cazatalentos por las peticiones que les llegan, de 40 para arriba, y normalmente de 50 para arriba. De tal forma que el retrato robot de Consejero es una especie de varón de 55 años y que haya tenido altas responsabilidades en una empresa. Entonces es lógico que no haya Consejeras, porque hay pocas candidatas de las que partir. Es muy difícil que salgan elegidas porque la muestra de la que se parte está sesgada en favor de los hombres.

Y esto a su vez nos lleva a cuáles son los motivos de la insuficiente presencia de mujeres en puestos ejecutivos de los que captar Consejeras. Y aquí a su vez, yo creo que hay dos escuelas de pensamiento que también se reflejaron en las deliberaciones del Grupo:

- La primera es una interpretación relativamente optimista diciendo que éste es un tema puramente pasajero, que las nuevas cohortes de los profesionales españoles son ya mucho más diversas e igualitarias, pero eso lleva un tiempo hasta que la cohorte va avanzando esa edad mágica de los 50-55 años, y que es cuestión de tiempo. Esa diversidad de género que ya se manifiesta en la Universidad llegará un momento en que se manifestará en las Presidencias y en los puestos de Consejeros Delegados de las empresas, con lo cual no hay que precipitarse y hay que, simplemente, aguardar y en 15 años el problema se resuelve solo. Ésta es una interpretación.
- Otra interpretación, menos optimista, es la que dice que esto no es así, que hay obstáculos organizativos y sociales de carácter más estructural que frenan incluso la propia disposición de muchas mujeres a ser promovidas a puestos de responsabilidad, porque entienden que hay obstáculos a la conciliación de la vida profesional y la vida familiar, como supongo que ya explicó el Ministro de Administraciones Públicas, Jordi Sevilla. Y esa dificultad de conciliación nace de la distribución asimétrica de las cargas familiares, que en España gravitan especialmente sobre las mujeres. Y como nos decía una de las expertas con las que hablamos en el Grupo, esa distribución de cargas asimétrica, que tradicionalmente estaba asociada al cuidado de los hijos, últimamente se complica todavía más porque hay que incluir también el cuidado de los mayores. Por lo tanto, hay ahí una cuestión de dependencia en la que el reparto de cargas entre hombres mujeres en la familia no es simétrico, sino que es asimétrico, con lo cual la mujer que tiene que hacerse cargo no puede, incluso se autoexcluye voluntariamente y deja de presentarse como candidata a altos puestos porque quiere tener suficiente grado de libertad a la hora de atender a lo que son sus prioridades. Y no cabe duda de que la organización de la vida laboral y la interrupción es otro factor que dificulta la conciliación de la vida profesional.

Desde esta segunda perspectiva, como luego veremos, hay que ir –lo está haciendo actualmente el Gobierno– a esas cuestiones esenciales estructurales sociales que gravitan especialmente sobre la mujer; para remover ese obstáculo estructural que hace que las mujeres estén infrarrepresentadas en los puestos ejecutivos empresariales y por ende en los Consejos de Administración. Y algo de razón en esto hay, porque en aquellas partes del sistema económico, como es la Administración Pública, en donde las posibilidades de conciliar la vida familiar son mucho mejores, sin ser ideales, pero son mucho mejores que en la empresa privada, y en donde los sistemas de captación y de reclutamiento son mucho más objetivos, por no decir que son muy objetivos, especialmente en el

sistema de oposiciones, ese problema de infrarrepresentación de la mujer, por lo menos hasta ciertos niveles, desaparecen como por ensalmo. Cuestión distinta es que ya al llegar a niveles muy altos, históricamente, aunque no quizá en el Gobierno actual, pero históricamente, vuelve a haber otra falta de representación de las mujeres, quizá por esos problemas de conciliar, o quizá por alguno de los problemas adicionales, a los que ahora me voy a referir, y en particular el de los sesgos implícitos y el problema de los círculos viciosos.

Paso pues a abordar el segundo de los motivos por el que podrían las mujeres estar infrarrepresentadas en los puestos ejecutivos de las empresas y en sus Consejos de Administración. Aquí, yo creo que ustedes han tenido la suerte de que mi colega en el Grupo especial, Ana M^a Llopis, le prestara a este asunto una amplia atención. Yo, por si a alguien le gusta la econometría, y le gusta leer en inglés, he traído el artículo original de estas dos economistas americanas Claudia Goldin y Cecilia Rouse. En él explican, pormenorizadamente, esa experiencia en las orquestas americanas que yo creo que contó Ana M^a. Si uno lee el artículo, ve la historia de lo que hicieron y ocurría que originalmente eran los directores de orquesta los que a dedo designaban las contrataciones que hacían las orquestas. En buena medida es lo que ocurre, y ha venido ocurriendo hasta ahora, con la elección de Consejeros, que es el Presidente del Consejo de Administración quien a dedo decía: “A ver, voy a proponer a éste que es independiente”, y lo proponía al Consejo para que lo nombrara por cooptación y luego a la Junta para que lo refrendara. Pero en los años 70 ese sistema digital de designación de contratación de músicos en las orquestas se empezó a considerar demasiado autoritario y se decidió democratizar. Entonces se hicieron una especie de pruebas, una especie de concurso más oposición. Pero durante mucho tiempo se instauró el sistema de oposición en el que los candidatos y las candidatas estaban a la vista del Tribunal, hasta que hubo una orquesta, la de Boston, una de las grandes orquestas americanas (allí hay cinco grandes y una de ellas es la de Boston), que fue la pionera en establecer un procedimiento de selección ciego, de tal manera que el ejecutante ejecutaba detrás de una cortina y el Tribunal no sabía si era hombre o mujer, hasta el punto que se les decía a las mujeres que se quitaran los zapatos para que no se oyeran los tacones, porque en ese caso el Tribunal ya iba a saber que estaba tocando una mujer. Y el efecto estadístico, se ha comprobado por estas dos economistas, es una de las razones, no la única; pero sí que explica la mayor contratación de mujeres por las orquestas americanas. Ya digo que el estudio es bastante detallado y está muy matizado, por si a alguien le interesa había traído un breve resumen, pero no incidiré más en el asunto porque es conocido.

El tema es que, muchas veces sin saberlo, hacemos juicios larvados o tenemos opiniones que están ocultas y de las que ni nosotros mismos somos

conscientes. Hay una célebre anécdota, o chiste, que cuentan los teóricos de la política social que yo recuerdo que a nosotros nos contaba el profesor Murillo Ferrol; está ambientado en la Alemania de los años 30, después de que Hitler llegara al poder (llegó al poder en el año 1933) y se trata de una conversación entre un alemán judío que está hablando con un amigo allegado al régimen y le está diciendo: pues mira chico, a mí esto de los nazis me da mucho miedo (todavía no había habido matanzas, estamos hablando poco después del año 1933), pero no sé por qué me da la impresión de que aquí va a haber alguna acción contra los judíos, me da miedo, yo estoy pensando en irme del país. Y el amigo vinculado al régimen nazi dice: mira, lo que estás diciendo no tiene el más mínimo fundamento, carece de sentido, son puras especulaciones tuyas. Y el amigo primero le dice: sí, sí, porque he oído decir además que va a haber unas actuaciones contra los judíos y contra los peluqueros. Y el amigo le dice: oye, ¿y por qué contra los peluqueros? Y a raíz de aquella respuesta el primero de los amigos, se dio cuenta de que, efectivamente, no era inverosímil en absoluto que hubiera persecuciones contra los judíos y huyó y se salvó. Bueno, pues precisamente en esa respuesta de que te parezca más verosímil que haya persecuciones contra los judíos que contra los peluqueros, sin darte cuenta estás revelando que no te parece descabellado que haya persecuciones contra los judíos, lo que sí te parece descabellado es que haya contra los peluqueros. Implícitamente has tenido ahí un juicio larvado que esa preguntita te ha puesto de manifiesto.

Quizá un poco por continuar en la orientación estadística, que no sé si es muy del agrado del auditorio, pero que a mí me gusta, me he permitido hacer un divertimento matemático que siempre hago, y que hasta ahora he visto que los medios de comunicación nunca recogen, con lo cual voy a insistir, a ver si con pertinacia logro que alguno se haga eco. En estadística hay una célebre distribución: si tiramos una moneda al aire puede salir cara o cruz, en ese caso el que salga cara o cruz tiene una probabilidad del 50%, y eso se llama un experimento de Bernoulli. La cuestión es ¿qué ocurre cuando en vez de tirarse la moneda sólo una vez, se tira la moneda N veces, digamos 15 ó 20 veces? Y esa distribución que es la distribución binomial, lo que trata de medir es la probabilidad de que cuando tiras una moneda u otra cosa, cuya probabilidad de salida es T , pues te salgan todas las veces cara o te salga cara tres veces si has tirado 15 veces la moneda o te salga 4, y ahí hay unas tablas. Veréis que hay, el primero es un supuesto en el que se tira la moneda 15 veces y la probabilidad de que salga ese resultado que estamos considerando, pues se supone que es el 19%, el 0,19. Aquí como veis la analogía que estoy haciendo es entre tirar una moneda 15 veces y ver en 15 puestos en un Consejo de Administración, al cubrirlo es como tirar una moneda y puede salir cara o cruz, puede salir hom-

bre o mujer. Lo que pasa es que, como vemos, el que salga hombre o mujer cuando se cubre una vacante de un Consejo de Administración de 15 no es una probabilidad del 50%, como sería si nos atuviéramos a las proporciones demográficas, sino que es mucho menor. Y de esas tablitas lo que os he subrayado es que, suponiendo que se hacen 15 lanzamientos, se cubren 15 vacantes de un Consejo de Administración, basta con que la probabilidad de que al tirar cada vez la moneda, de cubrir cada puesto, la probabilidad de que salga mujer en cada una de las tiradas sea del 19% para que la probabilidad de que no te salga ni una sola mujer en las 15 tiradas, sea de tan sólo el 4%. Lo he buscado precisamente para que salgan unas probabilidades inferiores al 5%, porque en estadística, como es conocido, el nivel de confianza más habitual es el 95%, y aquello que tiene una probabilidad del 5%, pues en estadística se considera muy improbable, no es que sea imposible, pero se considera muy improbable, con lo cual algo que se va a dar en el 95% de los casos da confianza, y aquello que se da en menos del 5%, se considera ya despreciable.

Así pues, si se cubren en un Consejo 15 puestos, basta con que la probabilidad de la cobertura en cada puesto que te salga mujer tenga una probabilidad del 19% para que sea prácticamente imposible que no te salga mujer en las 15 tiradas. Si en vez de un Consejo de 15, que dicho sea de paso es el máximo que recomienda el Código Unificado, nos pasamos a un Consejo más grande de 20, como el que tienen bastantes compañías del IBEX, pues en esa tablita veréis que basta con que la probabilidad de que al tirar cada una de las monedas, al cubrir cada una de esas 20 vacantes en el puesto, sea de tan sólo el 14%, para que la probabilidad de que salga cero mujeres sea despreciable, es de un 4,8. Es decir que para que en un Consejo de Administración de 20, como ocurre, y no voy a citar ninguna sociedad IBEX, no haya ninguna mujer; eso quiere decir que a la hora de cubrir cada una, o no han sido sucesos independientes, que es lo que luego veremos, de forma que ha habido un proceso de cooptación y los que estaban dentro han buscado otros más o menos clónicos, o bien, la probabilidad de que en cada una de las tiradas independientes saliera mujer era, verdaderamente, irrisoria, era inferior al 14%. Porque si no, con que hubiera llegado cada probabilidad al 14% ya, para el conjunto del Consejo alguna mujer habría salido. Con lo cual, concluyo aquí este pequeño divertimento matemático, que para algunos habrá sido más aburrimiento que divertimento, para enfatizar eso: que en Consejos de una pluralidad, el que no haya ninguno, eso quiere decir que en cada decisión individual de cada uno de los miembros, ha tenido que haber mucha discriminación. Yo a veces decía que es lógico, porque en esta Liga, si yo no recuerdo mal, el Barcelona ha hecho récord histórico ganando 17 partidos seguidos; en toda la historia de la Liga española, ningún equipo ha ganado más de 17 partidos seguidos, porque aunque seas muy bue-

no, tan bueno como el Barcelona, siempre acabas perdiendo algún partido, y en cambio en los Consejos de Administración de las sociedades del IBEX se baten récords de 20, los hombres ganamos 20 partidos consecutivos, y los 20 puestos del IBEX hombres.

Paso entonces a la tercera consideración que es hasta qué punto en este proceso de selección y de reclutamiento de Consejeros, no puede haber círculos viciosos. Éste es un asunto que en economía, la verdad, no en el ámbito de diversidad de género, pero en otros ámbitos los que estén familiarizados con la teoría económica los conocerá bien, porque se habla de los fenómenos de histéresis, se habla de los fenómenos de externalidades de red, a veces se habla de paz, de *technological lock-in*, y de masa crítica, de círculos viciosos, y en general, esto los anglosajones lo explican diciendo que la historia importa, el pasado condiciona el presente, *history matters*, y la verdad es que hay muchos ejemplos en muchos ámbitos sociales y económicos, en los que estos fenómenos de histéresis y de círculos viciosos, o a veces virtuosos, son patentes. Yo voy a referir algunos y lo que voy a decir es que los temas de diversidad de género se encuadran precisamente en esta lista. Uno de ellos, antiquísimo y célebre de los años 40, era el que formuló los llamados círculos viciosos de la pobreza, un economista sueco, Gunnar Myrdal, que decía que cuando un país es pobre, como tiene una serie de deficiencias de educación, etc., al final no atrae inversión extranjera, no atrae espíritu empresarial y sigue pobre indefinidamente. Otro ejemplo típico de fenómeno, y que dio origen a ese término “histéresis” por los estudiosos del mercado de trabajo, es el efecto del desempleo prolongado. Tradicionalmente se decía que el desempleo respondía a la pulsión de la demanda, y que podía subir, en el caso de baja demanda, pero luego bajaba tan pronto la economía empezaba a ser pujante. Cuando empezó a haber tasas muy altas de desempleo estructural en la Unión Europea, algunos economistas dijeron: bueno, ¿qué pasa aquí que empieza a haber un nivel estructural de desempleo alto, incluso en fases álgidas del ciclo económico? Y de ahí surgió la hipótesis de la histéresis, que es un término tomado de la física y que es la inercia. Y el argumento que se daba es que cuando has estado desempleado durante mucho tiempo, durante un cierto tiempo, ya se te olvidan las cosas, pierdes la capacidad, pierdes empleabilidad, con lo cual acaba siendo una pescadilla que se muerde la cola, un círculo vicioso: como no has estado empleado pierdes la capacidad para que te den empleo, y ya te hundes en ese círculo del desempleo.

Quizá otro fenómeno que nos es más conocido, porque lo estamos viviendo directamente en España, es el carácter exponencial de los flujos migratorios, y es una de las razones por la que la presión hacia la inmigración en países como España y otros es más alto. Cuando no hay prácticamente población

inmigrante ya establecida, a los nuevos inmigrantes les resulta difícil entrar, porque tienen no sólo las dificultades de acceso al país, las barreras policiales y los controles, sino que luego también tienen dificultad, suponiendo que las superan. Pero tan pronto empieza a haber comunidades que tienen relativo éxito en ese proceso de inmigración, a los nuevos que llegan les resulta más fácil. Y por eso es por lo que hay quien dice que los fenómenos migratorios suelen tener ese carácter exponencial, porque al principio los flujos migratorios son muy difíciles, pero luego empiezan a ser más fáciles, en la medida que ya los de dentro les dan a los potenciales inmigrantes pistas sobre dónde pueden encontrar empleo, sobre cómo pueden burlar los controles policiales. Es otro fenómeno típico en donde hay ese fenómeno de histéresis, o de dependencia.

Otro ejemplo típico es el de la proliferación o el predominio de grupos de nacionalidades en organismos internacionales. Eso España lo ha vivido durante mucho tiempo. A un país que llega de nuevo a un organismo internacional le es muy difícil introducir funcionarios de su nacionalidad, o que haya nacionalidades, porque normalmente los funcionarios de esa nacionalidad ya están establecidos, han formado entre ellos redes y grupos muy estrictos, se conocen entre sí, y que llegue uno de fuera y le contraten, por muchos méritos que tenga, es más difícil. En cambio, cuando el Director Gerente de un organismo monetario internacional resulta que se es de la nacionalidad *x*, pues es más fácil que el Director del Departamento de Mercados de Capitales, curiosamente, pase a ser de la misma nacionalidad, y que la responsable de asuntos legales de la institución de enfrente, también pase a ser de esa nacionalidad, con lo cual ahí hay unos fenómenos acumulativos. Eso se ve muy bien, por ejemplo, cuando se amplía la Unión Europea: desde una lógica de pura competencia se podría decir, bueno, está muy bien que la estructura de nacionalidades de la Comisión Europea en Bruselas sea muy diversa, y alguien podría decir: a nosotros nos parece muy bien que cuando entren Rumanía o Bulgaria, pues estará fenomenal que haya funcionarios de nacionalidad rumana o búlgara. Y entonces aplicando un poco la lógica de los que han criticado las recomendaciones del Código Unificado en materia de diversidad de género, habría que decir, bueno, en ese caso, lo que tiene que hacer la Comisión Europea es, cuando entren Rumanía y Bulgaria, decir estupendo, a partir de ahora podemos contratar a rumanos y búlgaros, pero bueno que se busquen la vida y cuando cubramos cada plaza, ya veremos si nos gusta más un funcionario inglés, un funcionario alemán que lleva 25 años en la Comisión Europea o un funcionario austriaco que lleva menos. Claro, en esas condiciones si los países que acceden a la Unión Europea, en este caso Rumanía y Bulgaria, no se les da una ventajita y se les dice: bueno, vosotros presentadme buenos candidatos, pero os reservo 15 puestos porque es que si no, no podéis competir en el futuro previ-

sible. Eso es lo que le pasó a España: España, cuando accedió a la Unión Europea, logró que empezara a haber funcionarios de nacionalidad española, porque la Comisión Europea, con buen sentido, sabía que al principio al que no está representado en la colectividad de funcionarios le tienes que dar alguna ventaja para que tenga alguna posibilidad, porque es que si no, no tiene ninguna posibilidad. A eso no se le llama oficialmente sistema de cuotas, pero en realidad es un sistema de cuotas que para mí, insisto, tiene finalidad y significado inicial: es para compensar una ventaja de partida, porque si no das esa ventaja de partida, habrá que ver cuántos funcionarios búlgaros y rumanos entran en la Comisión Europea, si no se les reserva un cierto número para que, una vez que ya estén suficientemente representados se diga, bueno, aquí que gane el mejor y libertad plena de competencia, ¿no?

La competencia entre monedas es otro ejemplo típico en los que se producen estos fenómenos de externalidades de red y de histéresis. Y hay un ejemplo que ilustra lo hipócrita que puede ser esa tesis de que gane el mejor y no discriminemos a favor de nadie. Fue precisamente la tesis que defendió el Reino Unido en los debates sobre la unificación monetaria en la Unión: después de la señora Thatcher, el Primer Ministro Major quería acabar con la idea del euro y de la moneda única, pero lo quería hacer de una manera elegante y que no se notara demasiado, y debió pensar que los demás no nos daríamos cuenta y en lugar de decir: no queremos la moneda única (entonces se llamaba ecu, todavía no se le había dado el nombre de euro), dijo, no, aquí somos muy liberales, que compitan las monedas, que se cree el ecu, y a ver si logra desplazar a la libra esterlina, a la peseta, al marco alemán, al franco francés,... y de nuevo parecía una tesis muy liberal y muy igualitaria, pero era una enorme falacia porque la moneda que ya está implantada tiene unas ventajas enormes, y si todo el mundo piensa en pesetas, es muy difícil lograr que pasen a pensar por pura evolución en el ecu o en el euro. Si realmente uno quiere pasar de la peseta al euro, *manu militari*: a partir del día tal las pesetas se convierten en euros, y no hay más cáscaras. Exactamente igual que hizo Napoleón en el siglo XIX cuando quiso implantar el sistema métrico decimal: en Francia y en los países conquistados por Napoleón había una multiplicidad enorme de sistemas de medida y de peso, era un caos y Napoleón quiso establecer un sistema racional. Ese sistema racional difícilmente se podía haber implantado por un proceso iterativo, porque el que está acostumbrado a pensar en arrobas, seguirá pensando en arrobas a no ser que le obliguen a otra medida. Actualmente, y a pesar de estar implantado el euro desde hace varios años, hay mucha gente que sigue pensando en pesetas. Es sorprendente, aunque yo me imaginaba que iba a ocurrir esto. Es un caso típico de histéresis. Si hubiera sido: no, que compitan libremente el euro y la peseta pues, el que estaba acostumbrado a pensar

en pesetas seguiría pensando en pesetas, y el euro, aunque hubiera sido una moneda mejor que la peseta, no habría podido desplazar en un libre juego, tuvo que ser *manu militari*. Igual que pasó con las medidas.

Les estoy aburriendo con tantos ejemplos, pero es que para vean que este fenómeno es muy común en la vida social y en la vida económica. La difusión de idiomas es otro ejemplo típico donde hay unas inercias, y lo vemos en la dificultad de la penetración del inglés en España: por muchos esfuerzos que hace, o quizá a lo mejor porque no se están haciendo con suficiente intensidad, pero para que en una población que habla su propio idioma se introduzca un idioma extranjero, cuesta una barbaridad. Yo, cuando estaba en el Banco Mundial y recientemente, he viajado por países que yo creía que eran de habla inglesa, como la India o Hong Kong. Pues bien, el otro día estuve en Hong Kong en una reunión de la Comisión de Valores y me quedé asombrado, porque allí inglés realmente lo hablan muy pocos, y el motivo es que está habiendo una afluencia de inmigración masiva de población china, y entonces allí se está imponiendo el chino y para hablar en inglés tienes que hablar con gente muy elegida. En India está pasando tres cuartos de lo mismo, o sea, habla el inglés la élite, pero va uno a cualquier ciudad de la India y es muy difícil encontrar gente que habla inglés, y es de nuevo por lo mismo, por estos fenómenos de círculos de externalidades de red, tiene ventaja el que está ya establecido y es muy difícil pasar a un patrón distinto.

Y finalmente, y ya concluyo para no aburrir, otro ejemplo típico es el de las compañías de teléfonos móviles, y precisamente en eso se basa la campaña: si todos usan la misma compañía, a todos les resulta más barato, de forma que, una vez que una está ya implantada es muy difícil ganarle cuota de mercado porque ya hay unos vínculos y unos nexos entre los que usan esa misma compañía que le da una ventaja competitiva enorme.

Bien, pues todo esto que he comentado en ámbitos tan distintos, se da exactamente igual en materia de diversidad de género y en el ámbito de las empresas y de las sociedades cotizadas es, de nuevo en la terminología inglesa, lo que se denomina la *old boys network*, la red de los amigos, que son los que fueron al colegio Eaton y luego se siguen la vida y se conocen su vida y milagros, y cuando uno tiene que pensar en un Consejero para su empresa, pues casualmente piensa en el compañero de pupitre que tuvo hace años. De esto hay variantes hispanas, si realmente uno interactúa con colegas del mundo empresarial en cacerías o en el palco de un club de fútbol, realmente los que están más representados en esos ámbitos, la cacería o el palco del club de fútbol, son los que tienen más posibilidades para que se te ocurra dar su nombre cuando tengas que cubrir una vacante. Y esto tiene como corolario, lo veíamos

en el grupo de gobierno corporativo, que la relación entre presencia de mujeres en el estamento directivo y Consejeras es bidireccional, en el sentido de que en cuanto empieza a haber mujeres en el puesto de Consejera y en puesto de directivo, eso tiene un efecto que se irradia al conjunto de la empresa y al conjunto de la sociedad porque tiende a romper estereotipos y tiende a aumentar las expectativas de mujeres que hubieran pensado que era una función que estaba fuera de su alcance, ya que tienden a verla como posible.

Situación de los Consejos en España

Paso al tercer capítulo que les había anunciado y seré muy sucinto en él, que era la situación de los Consejos en España. Hace unos meses se ha hecho público un magnífico estudio que elaboró la Sociedad de Estudios Financieros sobre diversidad de género. Nosotros en la CNMV también hemos hecho nuestras propias estadísticas, en base a los informes anuales de gobierno corporativo y están reflejados en la primera página de esa tablita que les he hecho llegar, y ahí se ve la situación en las sociedades cotizadas, las sociedades que tienen acciones cotizadas en bolsa, y luego también hemos añadido las Cajas de Ahorros que tienen que hacer un informe anual de gobierno corporativo. Esto está referido al año 2004, porque estos fueron los informes anuales del gobierno corporativo del pasado año 2005, que se refieren a diciembre del 2004. De acuerdo con esos datos, se veía que de las 35 empresas del IBEX, en ellas había 18 Consejeras, con lo cual había un 3,4% de Consejeros de Sociedades del IBEX que eran mujeres, y había 11 compañías que representaban el 31,4% de las compañías del IBEX en donde había por lo menos una mujer, que quiere decir más bien una mujer. Esta estadística leída al revés, significa que en las otras 24 sociedades del IBEX no había ninguna mujer, que es una estadística que a mí me parece bastante llamativa. Un poquito más abajo verán la situación dentro de las empresas del IBEX las que tienen más de 1.000 millones de capitalización y menos de 1.000 millones de capitalización, y al final tienen el total. Y luego, en el cuadro de la derecha, se clasifican las Consejeras según su naturaleza: las que son altas directivas de la propia compañía, ejecutivas, las que son dominicales, que representan a un accionista significativo, y las que son independientes. Y si nos centramos en la línea de arriba del IBEX, de esas 18 Consejeras que había en el IBEX en el año 2004, se aprecia que un 22% eran ejecutivas en la compañía, eran directivas en la compañía, en la que además eran Consejeras, la mitad, o sea 9, representaban accionistas significativos al capital y luego Consejeras independientes eran sólo el 27% de 18, es decir que había 4 ó 5 Consejeras independientes.

La situación no es buena. Hay que decir que España en esta materia está peor que muchos otros países, pero tampoco pensemos que todo el monte es orégano y que es oro todo lo que reluce. Hace unos días leía una novela muy famosa, que se titula *Barberians at the gate*, que es sobre un proceso de OPAS competidoras que hubo a finales de los 80 en Estados Unidos, concretamente en el año 1988. La mayor OPA de aquella época era la competencia entre diversos grupos por comprar la empresa NABISCO & REYNOLDS, la tabaquera. Finalmente hubo tres oferentes, y de ellos terminó ganando un grupo americano muy famoso que tenía tres socios, Kolder, Kraves y Roberts, por eso se llama KKR, y en la novela al final se cuenta, cuando están ya en el proceso final de puja y de selección, que a los de KKR los han llamado los abogados que están gestionando la subasta competitiva para que vayan allí al edificio en una calle en Manhattan y les invitan a pasar a una salita, mientras el Consejo delibera sobre las ofertas, y está Robert Kraves, que era el líder entonces, exasperado esperando, a ver qué es lo que han decidido los del Consejo, por qué no les anuncian ya que han ganado o no han ganado, y está ya impaciente, necesita información y se le ocurre un truco para sacar información: está atento a la sala del Consejo y ve que periódicamente sale algún Consejero y va al lavabo, porque la sesión se está prolongando y tienen necesidades fisiológicas, entonces Kraves les dice a sus colaboradores: aprovechad, id al lavabo al mismo tiempo que ese Consejero que ha salido, os ponéis a su lado en el urinario, entabláis conversación y le sonsacáis un poco para saber... y efectivamente, así lo hacen y en la novela les llaman las patrullas del urinario. Bueno, pues aparte de la anécdota, lo que denota es que se ve que los Consejeros eran hombres porque, yo no conozco bien los lavabos femeninos, pero me da la impresión de que hay menos posibilidad de entablar conversación que en los masculinos, con lo cual, por lo menos en el año 1988 en NABISCO había un predominio significativo de los varones en el Consejo.

Es cierto que en países nórdicos están muy por delante, pero en cualquier caso la situación de diversidad de género dista de ser ideal en todos los países, si bien en España es desfavorable. Es verdad, y figura también en las tablas, que en las Cajas de Ahorros que no son Sociedades cotizadas, pero sí emiten valores de renta fija y por eso tienen que registrar en la CNMV su informe anual de gobierno corporativo, la presencia de las mujeres es bastante más alta que en las sociedades cotizadas. Y ahí se ve, por ejemplo, que en el total de Consejeros Generales en las Asambleas Generales de las Cajas, que hay nada menos que 5.600 Consejeros, pues 1.100 Consejeros son Consejeras, es decir el 20%. En los Consejos de Administración de 719 miembros del Consejo de Administración hay 113 mujeres, lo que representaba el año 2004 el 15,7%. Y en las Comisiones de Control, que son unas Comisiones más restringidas la

participación de las mujeres también está en el 15%, con lo cual se ve que en las Cajas de Ahorros, quizá también por la presencia en sus órganos de gobierno de representantes designados por entes públicos, hay una presencia mayor en las Sociedades cotizadas.

Medidas a favor de la diversidad

Con esto llego al epígrafe final que quería abordar, que son medidas a favor de la diversidad:

Una de ellas, que yo oí recomendar en el Banco Mundial y que también se menciona periódicamente por parte de asociaciones de promoción de las mujeres, es crear redes de contacto entre las mujeres. Es lo que, de nuevo los anglosajones llaman *networking*. En el Banco Mundial me interesé mucho por las cuestiones de diversidad de género, y asistía siempre a unas jornadas donde yo era prácticamente el único hombre, porque de nuevo volvía a ocurrir un poco lo que pasa en este seminario: que había quien creía que la diversidad de género era una cuestión de mujeres y no una cuestión más general que afectara a todos. Y recuerdo a una profesora de la Universidad de Harvard, que recomendaba a las profesionales del Banco Mundial para mejorar sus posibilidades de promoción que empezaran a hacer *networking*, y cuando se le preguntaba exactamente qué quería decir *networking* decía que invitaran a comer a sus jefes, que se quedaran luego por las tardes y que fueran a los cócteles y a los eventos sociales; y yo la verdad es que dije, bueno, yo soy muy partidario de la diversidad de género, pero me parece que para el Banco Mundial el objetivo no debe de ser instigar a las mujeres a prácticas de *networking*, que primero pueden dar lugar a malos entendidos en determinadas culturas que al jefe empiecen a invitarle a comer sus empleadas; pero puede resultar en algunas culturas, y no digamos en otras representadas en el Banco Mundial, particularmente extrañas y además ¿por qué una mujer se va a tener que quedar a compadrear en un cóctel a las seis de la tarde, cuando lo que quiere es, racionalmente, irse a su casa? Yo en aquel caso defendía que el objetivo del Banco Mundial debía de ser que las promociones en el Banco Mundial fueran meritocráticas, pero que no estuvieran basadas en este sistema de *networking*, ni de cooptación. A veces en el mundo privado, la mujer que quiere promocionarse tiene que utilizar esas técnicas, pero desde el punto de vista de la política pública, que el Banco Mundial estuviera diciendo que la mejor técnica para que las mujeres se promocionaran era que hicieran *networking*, me parecía un despropósito de gran calidad, aunque reconozco que en el mundo real, el tener contactos siempre es importante, el que tiene padrino se bautiza, y para la promoción perso-

nal el *networking* es esencial, pero yo sinceramente creo que desde una perspectiva de política pública no es el ideal, porque es una solución subóptima, porque lo óptimo es que el proceso de reclutamiento esté basado en el mérito y no sólo en contactos.

Una segunda alternativa, que contrariamente a lo que se ha dicho, el Grupo Especial de Gobierno unificado no recomendó, es decir ni debatió ni recomendó, es el sistema de cuotas, que sí lo ha refrendado el Gobierno en el Proyecto de Ley de Igualdad. Yo no quiero ser malinterpretado en esta materia porque el Código Unificado no habla de cuotas, y en el Grupo en ningún momento nadie preconizó las cuotas, pero mi opinión personal, e insisto es una opinión personal, es que a pesar de la mala prensa que tienen las cuotas, cuando se conciben de una forma razonable y como una medida temporal, en el fondo, vienen a responder a ese viejo argumento económico que todos los economistas conocen que es el argumento de la industria naciente: cuando no hay condiciones de igualdad, es decir, libertad absoluta y que gane el mejor, es perpetuar un régimen de desigualdad. Es exactamente el ejemplo que decía el reclutamiento de nacionales procedentes de países de nueva adhesión a la Comisión Europea: si no se establece un sistema que facilite el acceso de funcionarios de los países de reciente adhesión a la Comisión Europea, esos funcionarios no serían reclutados si no es en un futuro muy distante, precisamente porque los que están ya instalados se conocen entre sí y crean una barrera infranqueable, los *insiders* impiden a los *outsiders* entrar; es un fenómeno muy conocido en los mercados de trabajo y que también afecta a cuestiones de nacionalidad o, en este caso, de diversidad de género. Con lo cual, yo creo que en esta materia todos los líderes empresariales y empresarios se autoengañan cuando dicen: no, aquí igualdad total y que gane el mejor, y evidentemente yo creo que en una situación ideal a medio plazo por ahí tiene que ser un sistema puramente meritocrático, pero en la medida en que se parte de una situación de desigualdad que tiende a autoperpetuarse, porque las elecciones se efectúan por un sistema de cooptación, si se quiere llegar a esa situación ideal de meritocracia en condición de igualdad de oportunidades hay que romper la inercia. Y una forma que puede ser eficaz para romper la inercia, siempre y cuando se rompa con carácter temporal, es el sistema de cuotas. Ahora bien, el sistema de cuotas tiene también peligros, como siempre se ha dicho, de ese argumento comercial de la industria naciente: protéjame usted unos años para que yo sea capaz de competir, porque luego es muy difícil que esa protección temporal desaparezca y al final todo se enquistaba y termina enraizándose un sistema poco eficaz. Y yo creo que en el mundo real lo que tenemos es que comparar no ideas teóricas buenas con realidades malas, sino que tenemos que comparar cosas similares, y tenemos que ver una idea teóricamente buena cómo se plasmaría

en la realidad, y comparar esa idea teórica en su plasmación probable con la realidad, no comparar un ideal teórico con la realidad, porque ésa es una comparación desigual. Por tanto, yo creo que hay argumentos teóricos a favor del sistema de cuotas, cuestión distinta es saber si esas cuotas aplicadas en el mundo real podrían tener más inconvenientes que ventajas, por eso quiero matizar mi punto de vista, diciendo que el sistema de cuotas con carácter temporal en el plano teórico puede estar fundamentado, pero hay que tener mucho cuidado porque luego hay que ver cómo se aplicarían en la práctica y a lo mejor puede ser peor el remedio que la enfermedad. Pero lo que no me parece legítimo es ese argumento, que yo llamaría retrógrado, de no, no, aquí competencia, que gane el mejor, porque eso sólo es legítimo si se parte de una situación de igualdad.

Paso entonces, y ya casi estoy a punto de concluir, con las recomendaciones concretas del Código Unificado, que elaboramos ese Grupo en el que estábamos Ana M^a Llopis y varias mujeres más. En representación de la Administración, estaba la Directora del Tesoro, la de Registros y Notariado, la Jefa de la Abogacía de Estado, la Secretaria de Estado de Economía. El Código no aboga por un sistema de cuotas, sino que simplemente cuando el número de Consejeras en una Sociedad cotizada sea nulo o escaso, es decir, 1 ó 2, entonces el Consejo tiene, en su informe anual del Gobierno Corporativo, que explicar los motivos y las iniciativas que ha adoptado para corregir tal situación y que, en particular, la Comisión de Nombramientos, que es esa Comisión especializada que tiene que proponer los Consejeros independientes, o informar de las propuestas de los restantes Consejeros, los ejecutivos, los dominicales o los otros, pues que, cuando haya que proveer, cubrir nuevas vacantes, primero que se cercioren de que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de Consejeras. ¿Por qué se dice aquí los sesgos implícitos? Porque los sesgos explícitos serían anticonstitucionales. Puede haber sesgos implícitos, que de facto sesguen la decisión de los Consejeros, puede haber estereotipos, puede haber hipótesis y suposiciones, o pueden imponerse en el reglamento ciertas condiciones que hagan que las candidatas desistan de presentarse, o se puede estar utilizando como base de reclutamiento un colectivo que no es igualitario, con lo cual si el colectivo del que se parte no es igualitario, es imposible que luego las candidatas elegidas de ese *pull* también sean suficientemente diversas.

La segunda recomendación es que la Compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos a mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

El tenor de las recomendaciones también lo hemos incorporado en estas páginas que acabo de repartir.

Finalmente concluyo con una reflexión y con una crítica que se ha hecho a estas sugerencias. Imaginemos que las empresas quisieran cumplir las recomendaciones y dijeran: Muy bien, vamos a empezar a contratar Consejeras en plan masivo ¿habrá suficientes Consejeras? Y yo creo que aquí es donde debemos tener presente que el mercado es un mecanismo muy eficaz y que se autorregula y tan pronto hay una demanda, el mercado ya se encarga de generar la oferta que colme esa demanda. Esa demanda que además se podría colmar coyunturalmente no sólo con Consejeras autóctonas, sino también con alguna Consejera de otra nacionalidad. Hay infinidad de alternativas, se puede intensificar la formación, y quizá por eso quiero concluir con otra anécdota para ver cómo a veces se es un poco miope al tratar de no darse cuenta de que la realidad al final puede ser muy distinta al presente, y que estamos viviendo restricciones en el presente que en el futuro pueden ser absolutamente irrelevantes. Y es que leí una vez al que fue Director de Estudios del Fondo Monetario Internacional, Mikel Mussa, que es un economista americano de ascendencia india, creo que por parte de madre, era bisnieto de un indio, y él siempre contaba una broma para ver un poco lo mal que prevemos el futuro: son dos indios que están viendo cómo llegan los peregrinos del Mayflower a Estados Unidos y le dice uno a otro: yo aquí el problema que veo es que no va a haber búfalos para todos. Muchas gracias.

Diversidad de Género en Sociedades Cotizadas y Cajas de Ahorros

	Sociedades cotizadas							
	Presencia de Mujeres en los Consejos				Tipología de Consejeras			
	Consejeras	%	Sociedades	%	Ejecutiva	Dominical	Independiente	Otras
IBEX	18	3,4	11	31,4	22,2	50,0	27,8	-
Más 1.000 millones €	12	4,8	9	40,9	8,3	66,7	25,0	-
Menos 1.000 millones €	74	7,5	53	42,4	20,3	58,1	18,9	2,7
Total	104	5,9	73	40,1	19,2	57,7	21,1	1,9

	Cajas de Ahorros		
	Asamblea General	Consejo de Administración	Comisión de Control
Total Consejeros Generales	5.633	719	343
Número de mujeres	1.138	113	54
% s/Total Consejeros	20,2%	15,7%	15,7%

Fuente: CNMV, Informe de Gobierno Corporativo de Entidades Emisoras, diciembre 2005.

Anexo

Diversidad de género

Lograr una adecuada diversidad de género en los Consejos de Administración no constituye sólo un desafío en el plano de la ética, de la política y de la “responsabilidad social corporativa”; es también un objetivo de eficiencia que las sociedades cotizadas deben plantearse, al menos a medio plazo. Desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población –las mujeres– no puede ser económicamente racional en el conjunto de las grandes empresas de nuestro país. La experiencia de las últimas décadas, en las que hemos asistido a una creciente incorporación de la mujer al mundo empresarial así lo acredita. Se trata ahora de hacer un esfuerzo adicional para que esa presencia llegue a la alta dirección y a los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas. En atención a esta circunstancia, el Código invita a las sociedades con escasa presencia femenina en sus Consejos a que hagan un esfuerzo deliberado por buscar posibles candidatas cada vez que deba cubrirse alguna vacante en el Consejo, especialmente para puestos de independientes.

Por ello, se recomienda:

- Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación; y que, en particular, la Comisión de nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes:
 - a) Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras.
 - b) La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

Las mujeres en el mundo de la energía

María Teresa Costa Campí

Presidenta de la Comisión Nacional de Energía

En mi caso, como Presidenta de la Comisión Nacional de Energía, me corresponde hablar de la situación de la mujer en el sector energético. Abordar el papel desempeñado por las mujeres en el sector energético implica necesariamente tener que hablar del papel y situación de la mujer en la esfera pública. Es por ello que antes de entrar en la situación concreta del sector energético, sí quisiera hacer un par de reflexiones previas.

La presencia de la mujer en la esfera pública como proceso gradual

La primera reflexión se centra en los pasos que ha seguido la mujer desde que ha intentado estar presente en la esfera pública. En este sentido hay que destacar que el gran paso de la mujer de la esfera de lo privado a la esfera de lo público se ha producido de una forma gradual. Se inicia con el derecho a los reconocimientos políticos, el derecho de voto, y yo creo que ahora, y no digo que sea el final del camino porque nunca hay un final del camino, nos encontramos todavía a una gran distancia del objetivo de la plena igualdad. Nos encontramos en un estadio en el que nos planteamos estar en el poder, en el poder político y en el poder económico a nivel tanto de los mercados nacionales, como internacionales.

Éste es el debate actual y el debate de este seminario, es decir, la presencia de la mujer en los núcleos duros del poder, como Presidenta de un Gobierno, Vicepresidenta de un Gobierno, que ahora afortunadamente tenemos, como estar en los Ministerios económicos o en los Consejos de Administración.

Ésta es una cuestión sobre la que además han aparecido recientemente algunos documentos y hay dos enfoques respecto al tema: ¿Se ha de incorporar la mujer en los órganos de poder a través de la autorregulación o a través de la regulación, es decir, de la adopción de medidas que sean de obligatorio cumplimiento? El mundo anglosajón ha optado fundamentalmente por la autorregulación, en tanto que Europa, y a estos efectos sólo cuentan los países nórdicos (Noruega, Finlandia, Dinamarca o Suecia) –que son los únicos países donde hay mujeres en los Consejos y en los Órganos de Gobierno en una situación prácticamente paritaria– han optado por la regulación. Destacar de forma más concreta que hace muy pocos meses Noruega y Finlandia han impuesto el establecimiento de cuotas de participación femenina en los Consejos de Administración. En países como Francia hay todo un movimiento para concienciar, se llaman “*future female*”, que ha ocasionado que las propias empresas estén creando grupos de trabajo para ver cómo pueden cumplir mejor y más rápidamente el mandato que les da el Ejecutivo. Un mandato relativo a que el 40% de los puestos en un Consejo sean ocupados por mujeres.

Hoy en España nos encontramos en esta línea, con actuaciones como la propia Ley de Igualdad, transformándose múltiples reivindicaciones históricas en hechos reales. Reivindicaciones de las mujeres que este Gobierno ha transformado, yo creo que con gran acierto del Presidente pero con la fuerza del día a día de la Vicepresidenta del Gobierno, en realidades que han de permitir situar a las mujeres en un plano de igualdad con los hombres.

La consecución de todas estas reivindicaciones ha necesitado de un largo proceso de maduración, más teniendo en cuenta que hace más de un siglo que las mujeres estamos trabajando.

El reconocimiento de la plena condición de ciudadanía como primer paso

Dentro de la esfera pública el inicio se produce con el reconocimiento pleno de la condición de ciudadanía, porque cuando la mujer no tiene derecho a voto no es una ciudadana normal, no tiene los derechos políticos que se le reconocen como miembro de una colectividad que tiene capacidad de incidir y decidir sobre los acontecimientos públicos, sobre los acontecimientos políticos.

Por lo tanto, el reconocimiento como ciudadano de primera, el reconocimiento de los derechos políticos y más en concreto el reconocimiento del sufragio universal, constituyó la gran lucha de las primeras mujeres feminis-

tas, y que en España durante la República se alcanza, no sin antes un gran debate. Un debate poliédrico y complejo en cuanto que había mujeres que consideraban que el voto de las mujeres es muy conservador.

De hecho estos días, leyendo en la prensa los resultados de las elecciones en Kuwait con participación femenina, me he acordado de lo que defendían las diputadas comunistas en las Cortes de la República, que decían que las mujeres votaban a la derecha, y que reconocer el voto a las mujeres era dar más posibilidades de gobierno a la derecha. Un caso claro lo tenemos en Kuwait, donde las mujeres no han votado a ninguna de las mujeres que se presentaban. Posiblemente, cuando durante muchos centenares de años, durante toda la historia de la humanidad, una es ciudadana de segunda es difícil que sepa, incluso, reconocer los derechos que le tocan y es normal que estas cosas ocurran.

Mujeres como creadoras de riqueza

Un segundo paso en esta lucha por nuestra presencia, por ser visibles, es considerarnos ya creadoras de riqueza.

La mujer ya no sólo ha conseguido el voto, sino que participa en el proceso productivo para obtener obviamente una remuneración, y de ahí una independencia, pero hay algo a lo que yo quisiera darle un toque más colectivo, que es la creación de riqueza. Es decir, nuestra participación en el crecimiento del Producto Interior Bruto.

La incorporación de la mujer en el trabajo significa que el 40% de las mujeres que están trabajando están creando el 40% o más de la riqueza nacional, en función de nuestro grado de productividad. Déjeme apuntar que, según se demuestra en muchos estudios recientes, la productividad laboral de la mujer es superior a la del hombre, por lo que seguramente su participación en la creación de riqueza, en términos relativos, es muy superior a su peso dentro del mercado laboral.

Participación de la mujer en el mercado laboral, ¿un tratamiento equitativo?

Esta participación en la creación de riqueza se hace con el reconocimiento formal –de hecho creo que hoy ya nadie puede discutirlo– de la plena participación e incorporación de la mujer al mercado de trabajo. Otra cosa es que ese reconocimiento de carácter general, cuando entramos en lo concreto, se

traduzca en un tratamiento equitativo en términos retributivos en relación con los hombres o en términos de posibilidades de promoción profesional.

¿Por qué la diferencia? La diferencia de género es todavía hoy un elemento que se traduce en diferencias en la tasa de actividad o en diferencias en la tasa de paro. Los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) son muy ilustrativos, indicando que, mientras que nuestra tasa de actividad en España es del 46,4%, la de los varones es del 68,7%.

Esta diferencia de 20 puntos porcentuales tiene una interpretación social que no es otra que la de la autoexclusión. Esta autoexclusión tiene dos situaciones reales, dos escenarios:

1. La autoexclusión real del mundo laboral, relegándonos únicamente a la vida privada.
2. La autoexclusión a que la tarea laboral que se está realizando tenga un reconocimiento oficial.

Yo, si me permitís, quitaría el prefijo auto y hablaría únicamente de exclusión, porque es el tipo de trabajo donde radica la principal diferencia. Desde un punto de vista puramente estadístico, una parte importante de la actividad laboral de la mujer se centra en trabajos domésticos, que no aparecen reflejados en las tasas de actividad. Y eso con los hombres no pasa, sea cual sea el rango en el que están incorporados en el mercado de trabajo. Y esa exclusión, o autoexclusión, ocasiona que una parte de mujeres potencialmente activas no queden estadísticamente reflejadas o se excluyan del mercado de trabajo.

A esto se suma una situación también diferencial que perjudica enormemente a la posición de la mujer en el mercado de trabajo, como es la tasa de paro.

Las mujeres tenemos una tasa de desempleo del 12,2%, frente a un 7% en el caso de los varones. En algunas Comunidades Autónomas, como veremos, esta situación es todavía más radical. Señalar en relación a esta cuestión de las CC.AA., que en las zonas urbanas de por ejemplo Madrid, Cataluña o el País Vasco, las tasas de actividad de las mujeres son mucho más elevadas que en las zonas rurales.

Indudablemente en las zonas rurales la mujer siempre ha trabajado, pero ha trabajado participando en el proceso productivo, creando riqueza, pero nunca participando de las bases estadísticas, porque es un trabajo nunca reconocido.

Igualmente vemos que esta situación que tenemos en España respecto a nuestra tasa de paro y nuestra tasa de actividad es más desfavorable para las mujeres que la que se registra en la Unión Europea. Las mujeres en todos los países tie-

nen tasas de paro superior a los hombres, incluso en los países nórdicos, aunque en países como Finlandia esa diferencia sea sólo de 2 décimas (por señalar los países donde están más igualadas), pero la diferencia es mucho más pequeña.

El tradicional argumento explicativo de las responsabilidades familiares ya no es igual de válido que antes. Este argumento queda hoy un poco en entredicho, teniendo en cuenta que la tasa de fecundidad en España es la más baja de toda la Unión Europea. Países como Finlandia, Noruega o Suecia tienen tasas de fecundidad más elevadas, por lo que habría que buscar en factores de naturaleza sociocultural la explicación de que las tasas de desempleo para las mujeres aquí sean más altas. La autoexclusión para entrar en el mercado de trabajo como consecuencia de unas obligaciones sobrevenidas y que aceptan algunas mujeres sin alternativa en el mercado de trabajo, se debe a un modelo de organización de la vida privada que hace aún más difícil en España que en otros países del norte de Europa, compatibilizar y conciliar la vida privada y la vida laboral.

Ésta no es la única discriminación, que es una discriminación de naturaleza cultural en gran parte, a la que nos enfrentamos como mujeres. Desde el punto de vista de la demanda, es posible que aparezcan demandas empresariales para puestos de trabajo que han optado por ser cubiertas por varones. No se dispone de estudios contundentes en este tema, pero sí se podrían intuir estas prácticas más o menos a través de los datos que tenemos de remuneración: las mujeres cobramos menos que los hombres por realizar los mismos trabajos.

Partiendo de los datos estadísticos disponibles, es posible apreciar cómo el salario bruto anual medio para las mujeres en el año 2002 era de 15.000 €, mientras que en el caso de los hombres éste asciende a 22.000 €, para actividades iguales. Y éste es el valor promedio de un conjunto de actividades que se han comparado tomando datos del sueldo de los varones y del sueldo de las mujeres, y que van desde el director de empresa hasta peones de la construcción, y las diferencias son mayores, precisamente, donde mayor es el nivel de formación; las mayores diferencias están entre los directores de empresa o entre los profesionales de nivel superior.

En aquellas actividades de menor valor añadido, de menor nivel de formación, las diferencias salariales entre hombres y mujeres son menores. Y por sectores, las diferencias salariales son mayores. Como ya viene siendo habitual, el sector servicios es donde se producen mayores diferencias. Esto es debido a que el sector servicios es un sector muy heterogéneo.

Datos como los recientemente publicados por la Fundación de Estudios Financieros ponen de manifiesto estas diferencias. En términos porcentuales, la brecha salarial de la mujer se sitúa, en el total de las ocupaciones, alrededor de un 29% por debajo del sueldo que perciben los hombres.

¿Plena incorporación de la mujer al mundo laboral?

Si bien se está hablando de una plena incorporación de la mujer al mundo laboral, nos podemos plantear si realmente es así. Las mujeres están presentes, y en muchos casos de forma ampliamente mayoritaria en actividades educativas, en sanidad, en asistencia social, en turismo, en comercio, en el sector público. Esta realidad tiene diferentes posibles interpretaciones. Por un lado, una primera interpretación es la de que este tipo de actividades es desarrollado por las mujeres por su mejor actitud que los hombres. Forma parte de las mujeres cualidades como la inteligencia emocional que hace que sean más capaces de entender los problemas educativos o los problemas de los enfermos, o atiendan situaciones de marginalidad de la población o tengan mayor capacidad para interrelacionarse con el entorno en actividades de cara al público, y también, dentro del sector público. No obstante, podría darse un argumento distinto, dado que en este tipo de actividades la mujer puede competir con mayor nivel de objetividad, porque, en definitiva un sistema de concurso-oposición discrimina menos a las mujeres que a los hombres.

Otra interpretación sería que, con independencia de que sea cierto que las mujeres entendamos mejor la complejidad de los conflictos asociados a determinados problemas emocionales, lo que también es cierto es que son sectores con unos niveles retributivos inferiores, sectores donde se cobra menos y se produce cierta segmentación del mercado laboral. Este proceso estudiado de forma amplia en países como Estados Unidos desde hace más de 30 años consiste en que mujeres en general, y más en concreto mujeres divorciadas o pertenecientes a población de color, realizaban aquellas profesiones que los varones blancos ya no querían realizar porque tenían menor remuneración. En este sentido actividades como educación, sanidad, asistencia social, trabajos vinculados al turismo o el propio sector público están peor pagados, y por eso los varones que tienen posibilidades de realizar una carrera profesional exitosa abandonan estos puestos de trabajo y optan por otros que tengan mayor remuneración y que por ende les dan mayor poder social.

Este binomio que se creía que ya de por sí era el que daba el equilibrio total de la mujer y el hombre, votar y tener puesto de trabajo, no son sino unos primeros pasos para la total integración. Si bien es cierto que se ha producido el reconocimiento de la presencia de la mujer en el mercado de trabajo y la no discriminación, en teoría, a la hora de optar a todos los puestos de trabajo, éstos son reconocimientos formales que no siempre se traducen en su totalidad en una igualdad total.

La mujer como aportadora de conocimiento y valor

Antes he hablado de la mujer como aportadora de unos derechos políticos a través del voto, como aportadora de riqueza en el trabajo, ahora quisiera hablar de la mujer como aportadora de conocimiento y valor.

Una cuestión obvia que subyace es ¿dónde? Sin duda, en la presencia en la formación superior en los niveles académicos y en el mundo de la investigación. Este ámbito ha sido el primer escalón donde ya se toman decisiones que no sólo afectan a la riqueza de hoy, sino que están afectando al mundo de mañana. Y ahí es donde la mujer ha hecho un avance espectacular. Un avance espectacular, dado que la formación es el elemento de competitividad más potente que puede tener la mujer a su favor. Las mujeres hoy tienen presencia mayoritaria en los estudios universitarios de primero y segundo ciclo, no ya de humanidades que eran las carreras a las que en principio optaron las mujeres hace unos 25 años, sino que también en campos como el derecho, la economía o la medicina donde los mejores currículums actualmente pertenecen a mujeres.

Las mujeres jóvenes que acuden al mercado de trabajo lo hacen en mejores condiciones de formación que los hombres. No obstante, no podemos estar totalmente satisfechas, dado que todavía se está produciendo una segmentación muy importante entre educación universitaria y educación primaria. Mientras que en el ámbito universitario la presencia de mujeres es mayoritaria y con unos mayores niveles de excelencia, en la enseñanza primaria el mayor nivel de abandono o incluso el mayor nivel de analfabetismo, porque todavía en España hay analfabetos, corresponde a las mujeres.

Ahora bien, una vez que se ha realizado el paso hacia la formación universitaria, las mujeres tienen una presencia superior a la de los hombres, aunque es cierto que esta presencia es mucho menor en el mundo de las ingenierías.

Es decir, las mujeres, a pesar de tener remuneraciones inferiores en los cargos de mayor responsabilidad, acceden al mercado de trabajo en mejores condiciones de formación que los hombres.

Eso nos lleva a plantearnos una serie de cuestiones como pueden ser que si las mujeres tenemos mejores niveles de formación y participamos mayoritariamente en proyectos de investigación, ¿las mujeres tenemos el control del mundo académico?, ¿tenemos la capacidad de dirigir los proyectos de investigación? Si las mujeres ganamos oposiciones de altos cuerpos del Estado en el sector público cada vez en mayor medida, esto ¿nos lleva a tener los puestos de mayor responsabilidad? En definitiva, ¿se traducen de forma proporcional

estos avances en formación a posiciones de mayor rango jerárquico en el mundo académico, en la Administración o en la empresa?

La respuesta a estas cuestiones es negativa. Siguen existiendo ámbitos de especialización. Una vez que se han realizado todos los procesos de formación hasta el máximo nivel de tercer grado, o se han realizado las oposiciones a altos cuerpos del Estado, el sistema canaliza, distribuye a las mujeres hacia los puestos de especialización convencionales, y una vez más se ve que, incluso de forma automática, esa teoría de la segmentación del mercado de trabajo funciona de manera inmediata en los Ministerios o en las empresas.

Este proceso lo podemos ver, por ejemplo, en aquellos altos cuerpos como puede ser la judicatura o la carrera universitaria, donde nos encontramos con situaciones sorprendentes: dentro del Poder Judicial el 67% de los jueces son mujeres, y en cambio en el campo de los Magistrados sólo el 38% son mujeres. Magistradas en el Tribunal Supremo sólo son el 0,8%. En estos momentos sólo hay 2 mujeres y Presidentes del Tribunal Supremo nunca ha habido. Lo mismo sucede en el campo universitario. En el ámbito de los ayudantes universitarios, que es la primera vía de entrada a un Departamento de acuerdo con un sistema de selección basado en los méritos académicos, las mujeres suponen el 50% de los ayudantes universitarios. Sin embargo, en otros ámbitos como es el de los catedráticos de universidad la realidad es muy diferente. Catedráticas de universidad sólo somos el 12,9%. Y si vas en cambio a profesores titulares hay ya un 35%. ¿Qué ocurre? Porque algo debe estar pasando cuando en el ámbito de los profesores titulares la presencia femenina es del 35%, mientras que las cátedras se reparten, fundamentalmente, entre hombres.

Y esta misma realidad también se da en la Administración Pública, donde las oposiciones a altos cuerpos del Estado los ganan las mujeres, y ha habido una voluntad importante de introducir mujeres en el Gobierno, pero en cambio, sigue habiendo muchísimas diferencias allí donde se toman las decisiones cotidianas.

Por ejemplo, en el Ministerio de Economía, si consideramos que el Ministerio de Economía es el núcleo duro del poder en el sentido convencional de lo que es el poder económico dentro del sector público, hay una sola mujer a nivel de Subsecretaría.

En el sector empresarial la situación no es muy diferente. A nivel de mujeres con cargos directivos, indicar que la presencia de mujeres en cargos de alta dirección en las compañías españolas es de un 2%. Situación por debajo de la de nuestros socios europeos: en Suecia es un 11%, en Noruega un 9%, en Finlandia un 8%, en Suiza un 6%, situándose la media comunitaria en el 5%.

Todo ello nos lleva a una triste conclusión: estamos realizando un esfuerzo elevadísimo en formación, estamos alcanzando las mejores posiciones en las graduaciones, en la realización de los terceros ciclos, en ganar las oposiciones de los altos cuerpos del Estado, y sin embargo esto no se traduce una vez que ya has ganado la oposición en tener la responsabilidad al máximo nivel, al máximo rango jerárquico que la organización ofrece.

Partiendo de esta realidad nos podemos plantear cuál debe ser el próximo paso. Hemos reconocido que lo primero fue ser consideradas como ciudadanas titulares de derechos políticos, lo segundo fue tener derecho al trabajo, el tercer paso consistió en mejorar nuestro nivel de formación y conocimientos de forma que pudiéramos posicionarnos mejor a la hora de competir por un puesto de trabajo, el cuarto nivel es exigir que, si tenemos esa formación, nuestra presencia en los cargos del más alto nivel sea acorde con ella, aspecto este último que ya hemos visto que no se da en estos momentos.

Presencia de la mujer en las máximas esferas de poder

Todos estos han sido y son pasos importantes, pero no son los únicos. Existe todavía otro paso de mayor de responsabilidad como es el de estar presentes dentro de la esfera de lo público como líderes políticos o como gobernantes. En este campo se ha producido una situación que debe ser interpretada en su justa medida. Indudablemente, los partidos políticos intentan ganar las elecciones, y para ganar las elecciones hay que cuidar a todo el electorado y hay que introducir en las listas y en los Gobiernos mujeres, porque el 50% de los electores somos mujeres. Por lo tanto, aquí se ha producido un cambio importante, dado que el poder del voto y de la imagen de la mujer en las listas electorales y en el Gobierno actúa con fuerza. Actúa con la fuerza suficiente para realizar este cambio, a diferencia de lo que ocurre en el sector privado.

Ahora bien, en los rangos en los que hay poder, pero no hay imagen, es decir, en los rangos de Secretarías de Estado, de Consejos de Administración de Empresas Públicas, de Consejos de Administración del Banco de España no se da esta presencia femenina.

La razón es obvia: en estos cargos sin duda hay poder pero no hay imagen. El que no haya mujeres es una cuestión de criterio de exclusión que no afecta políticamente a ningún partido político, porque los Consejeros y los miembros del Consejo del Gobierno del Banco de España, por poner un ejemplo, no salen en los medios de comunicación, y por lo tanto, ahí no hace falta poner mujeres.

Otro ejemplo ilustrativo. Hay mujeres Ministras, pero después si descendemos al nivel de Secretarías de Estado, que es un poder real, el más importante de la Administración, la presencia de la mujer se diluye.

¿Qué es lo que quiero decir con todo esto? Que bienvenido sea que se haya utilizado el poder del voto y de la imagen para poner mujeres en las listas al Congreso, en las listas al Senado, como Ministras, como Alcaldesas, pero que esto no deja de ser una forma de utilización de consumo electoral, que hay que profundizar, que hay que aceptar en cuanto de beneficio tiene, pero que hay que saber que esto no es sino una decisión más de escaparate que de fondo.

Es indudable que hemos avanzado muchísimo en el Congreso y en el Senado en esta legislatura, en la que ha sido fundamentalmente el PSOE el que ha introducido mujeres en las listas del Senado y del Congreso. Hoy el 46% del Grupo Parlamentario Socialista en el Congreso son mujeres, mientras que en el Senado esta presencia de mujeres es del 27%. Hay que indicar también que la presencia de mujeres en otros partidos está muy lejos de estas cifras. Por ejemplo, CiU sólo tiene el 10%, el PNV sólo el 14% o Izquierda Republicana que tiene el 12%. Sin duda son los partidos más excluyentes con las mujeres.

Y quiero también llamar la atención con los Sindicatos y las Cámaras de Comercio. UGT ha hecho un esfuerzo y hoy en su Ejecutiva Federal sí tiene un 46% de mujeres, pero CC.OO. tiene un 29%, y las Cámaras de Comercio, Presidentas de Cámaras de Comercio sólo hay un 2%, y si analizamos los altos cargos de poder económico, como puede ser el Banco de España, actualmente la presencia de la mujer se limita a la Directora General del Tesoro. A nivel de Gobernador, Subgobernador o Consejeros elegidos, no hay ninguna mujer, ni la hubo nunca.

Por lo tanto hay una escasa presencia de mujeres en los núcleos duros, también, del poder público. La excepción sería la Vicepresidenta del Gobierno. Asimismo, los dos Ministerios donde la escasa presencia de mujeres llama más la atención son Defensa y Economía.

Y si bien el poder público, como diputada, como senadora, como miembro del Gobierno es el poder en su esencia más pura, el poder económico se caracteriza por tener una trayectoria de mucho más largo plazo en sus decisiones, dado que aunque las acciones cambian de mano muy rápidamente en el mercado bursátil, las decisiones no las toman los accionistas, sino los Consejos de Administración, donde los accionistas a veces tienen una mínima representación.

En estos Consejos de Administración, símbolos del poder económico, tanto en España como en todo el mundo, pero de forma muy particular en España, las mujeres no están presentes. Y el sector de la energía, como veremos, es un caso paradigmático.

Presencia de las mujeres en el sector energético

El 4% de los Vocales miembros de Consejos de Administración son mujeres, pero además hay otra cuestión, ¿en qué condición están presentes esas mujeres? Básicamente como Consejeras dominicales, es decir, representando la propiedad de la familia. Mujeres que heredaron de sus padres o de sus maridos un paquete de acciones, y bajo esa condición están en los Consejos de Administración. Pocas, muy pocas, son las mujeres que están nombrados por razones estrictamente técnicas, como está nombrada la mayor parte de los hombres.

Se da también en los Consejos de Administración una cierta especialización con sectores con una mayor presencia de mujeres. Con la salvedad del sector de la construcción, con la presencia de las hermanas Koplovich, y de los sectores de la alimentación o farmacéuticas que tienen una mayor presencia de mujeres, se puede afirmar que existen sectores excluyentes.

¿Cuáles son estos sectores? Sin duda el sector de los materiales básicos, las telecomunicaciones o la energía. Y obviamente esto comienza a ser preocupante y ha sido objeto de atención, o de llamada de atención por numerosos informes que se están haciendo respecto a la configuración de los Consejos de Administración de las empresas españolas.

Nos podemos preguntar ¿por qué nos sorprende esta escasa presencia? Sorprende porque es una situación que no se corresponde con la realidad que nosotras vemos con nuestros propios ojos en nuestro entorno y en la vida real.

En el caso concreto del sector energético, la situación todavía es peor si cabe. Para ilustrar esta situación sólo es necesario mencionar que hasta el año 2004 no había ninguna mujer en ninguno de los Consejos de Administración de empresas pertenecientes al sector energético. El sector energético es un sector donde nada más que hay un género.

Si bien se está produciendo un ligero aumento de la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas energéticas cotizadas, éste no se inicia hasta el año 2004 y es muy tenue. El primer nombramiento de una mujer se produce en Red Eléctrica de España (REE). El Presidente de REE, Luis Atienza, nombra a la ex-Ministra de Sanidad, Ángeles Amador, posiblemente una de las de más prestigio en su momento, como Consejera de REE, siendo la primera mujer que entra en una empresa cotizada del sector de la energía, incluido en este ámbito el sector del petróleo.

Últimamente esta situación está variando. Recientemente algunas empresas del sector energético más sensibles a esta realidad están cambiando. Indi-

car por ejemplo que al cabo de un año de la decisión de REE, el operador del sistema de gas, ENAGAS, nombró como Consejera a Teresa García Milá.

Teresa García Milá, aparte de haberla tenido de alumna, cuestión que me honra enormemente, es una mujer de una suma inteligencia, doctora por la Universidad de Minnessota, ha sido profesora de varias Universidades norteamericanas, siendo actualmente Catedrática de la Universidad Pompeu Fabra y habiendo sido Decana de la Facultad de Ciencias Económicas. Sin duda un currículum espectacular.

Hace tres semanas, dos empresas privadas se han incorporado al selecto grupo de empresas con presencia femenina en sus Consejos de Administración. Una es REPSOL, que ha nombrado Consejera a Paulina Beato, Catedrática también de teoría económica, Doctora por Minnessota, ex-Presidenta de REE y directiva del Banco Mundial. Mujer de prestigio internacional y experta en temas energéticos. La segunda empresa ha sido IBERDROLA, que acaba de nombrar hace unos pocos días a Inés Macho, Doctora por la London School of Economics (LSE), Catedrática de teoría económica por la Universidad Autónoma de Barcelona, especializada en economía matemática, y sin duda una de las personas más reputadas en esta especialidad.

Éstos han sido los recientes nombramientos por parte de empresas cotizadas. Fuera de este ámbito hay una serie de mujeres, pocas, que se han incorporado a iniciativa del Ejecutivo. La primera de ellas es la actual Presidenta de la Sociedad Operadora del Mercado Eléctrico (OMEL), María Luisa Huidobro, Técnico Comercial del Estado y ex-Directora General de Energía.

En la Comisión Nacional de Energía no se incorpora ninguna mujer hasta el año 2002, año en que el Ejecutivo propone a María del Carmen Fernández Rozado, que es del Cuerpo de Interventores del Estado y era Jefa de la Agencia Tributaria en Madrid.

Tres años más tarde, en el año 2005, fui nombrada Presidenta de la CNE y, a propuesta mía, el Consejo nombró como Secretaria del Consejo a Marina Serrano, Abogada del Estado.

Y esto es todo, entre Consejeras de empresas cotizadas, que son cuatro y Consejeras del Órgano Regulador o del Operador del Mercado, que son tres. En total, somos 8 mujeres en Consejos de Administración, incluyendo una Secretaria del Consejo. En definitiva, en un universo de 166 asientos en Consejos de Administración de empresas del sector de la energía, sólo 8 son ocupados por mujeres, y de esos 8, 6 se han ocupado en este último año.

Por lo tanto, la situación es más bien pobre. Si ampliamos el abanico e incorporáramos las empresas en el ámbito de las energías renovables, como

puede ser ACCIONA, aquí ya hay alguna mujer más. Yo creo que la incorporación de nuevas tecnologías en este sector, cuanto menos, va a romper los convencionalismos y el modelo tan anclado en el pasado, en la configuración y en la concepción de las empresas de este sector, porque todo camina de forma rítmica.

Éste es un sector que tiene pendiente la incorporación de las mujeres, pero tiene pendiente el cambio en su modelo de organización corporativa. Tiene pendiente introducir transformaciones de gran calado, porque en definitiva algunas de las empresas responden a modelos corporativos que fueron los antiguos monopolios que estaban organizados desde una perspectiva, desde una jerarquía vertical, en la que nunca hubo mujeres y que, además, tampoco el modelo precisamente es el que se compadece hoy con las necesidades de los mercados y de la competencia. Y esa pobreza en el número de mujeres en los Consejos, aumenta todavía más a nivel de directivas.

¿Qué nos depara el futuro?

Afortunadamente se está rompiendo ese pudor que existía por parte de las mujeres a la hora de manifestar su deseo de estar en el poder. Las mujeres hasta hace muy pocos años reclamaban estar en el mercado de trabajo, tener derecho a hacer una carrera funcionarial brillante, ser abogado del Estado, ser economista del Estado o ser catedrática, y eso era lo máximo nivel de éxito al que se aspiraba, existiendo un cierto pudor en reconocer que se quería estar en el poder. Esto estaba mal visto. Estaba mal visto decir que las mujeres queremos estar en el poder.

No obstante, siempre me he planteado que si ha de estar mal visto para las mujeres, debería también estar mal visto para los hombres; aunque es cierto que nunca he entendido por qué el poder ha de estar mal visto, si es ejercido en beneficio de todos y en beneficio de la colectividad. Si el poder es el ejercicio de una actividad para mejorar el bienestar de una sociedad, es algo intrínsecamente bueno, por lo tanto, que las mujeres estemos en el poder es igual de bueno que para los hombres. Y ese pudor de no querer explicar que queríamos estar en el poder ha estado cerrando la puerta a aspirar y a reclamar estar en los altos cargos.

Esta exigencia ha sido recogida por el presente Gobierno, y más en concreto por su Vicepresidenta, planteando a través de la Ley de Igualdad una mayor presencia de las mujeres en los órganos de gobierno empresariales. Otros estudios como el Código de Buen Gobierno y las Buenas Prácticas apun-

tan en la misma línea, recomendando una mayor presencia de las mujeres en los Consejos de Administración.

No obstante, estas actuaciones desde el ámbito de la regulación son necesarias pero no suficientes.

En mi opinión los criterios regulatorios son pertinentes, y lo son porque hay muchas mujeres en condiciones de poder ocupar los puestos de Consejeros que no los ocupan. Pero además de esas medidas regulatorias, hay que desarrollar acciones de concienciación.

Es necesario, igual que se hace en el mundo anglosajón, organizarse de una forma que se traslade a la sociedad la situación de diferencia de los Consejos en España, denunciar simplemente con la información, los sectores que rechazan, que hacen una política de exclusión de sus órganos de gobierno. Sin duda una actuación conjunta a la hora de intentar dar respuesta a esta situación discriminatoria que ha vivido y sigue viviendo la mujer.

La igualdad en la negociación colectiva

Almudena Fontecha

Secretaria ejecutiva de Igualdad de UGT

Vicepresidenta en el Consejo Económico y Social

Quisiera agradecer muy sinceramente las palabras de Carmen Martínez Ten y también que se me haya posibilitado estar aquí hoy con vosotras.

Me siento especialmente cómoda, al platicar de igualdad en un momento que era inimaginable hace muy pocos años, donde tenemos más oportunidades que nunca desde el punto de vista de la igualdad y eso, evidentemente, no sólo significa mayores cuotas de responsabilidad, sino también algún tipo de preocupación que espero poderlas transmitir, sin que eso signifique por mi parte ningún sentimiento pesimista, muy al contrario, sino para que todas estas posibilidades que hoy tenemos se conviertan en una realidad, y no corran el riesgo de convertirse en una burbuja, en la que es políticamente correcto estar a favor de la igualdad; pero esa proclama a favor de la igualdad tiene que convertirse en una igualdad real para las mujeres, muy especialmente para las trabajadoras de este país.

Yo creo, porque todas sois expertas en la materia, que sería absurdo por mi parte, trasladaros ahora datos sobre la situación social y laboral de las mujeres en nuestro país. Todas sabéis que las mujeres en nuestro país hemos tenido una incorporación tardía al mundo del trabajo, y que esa incorporación, se ha producido desde una posición desigual; pero además a lo largo del tiempo, lejos de corregirse, se ha perpetuado.

El mundo del trabajo, aun a pesar de las enormes y constantes transformaciones que en él se han producido, todavía hoy es un mundo no sólo mayoritariamente masculino, sino además pensado e ideado fundamentalmente por los hombres y para los hombres. La organización del trabajo, la ergonomía siguen estando pensadas para los hombres. De más está decir, pero seguramente tendremos oportunidad de comentarlo, que además esta incorporación de las

mujeres al mundo del trabajo no se ha hecho en detrimento de una mayor corresponsabilidad de los hombres en las tareas propias del cuidado de los hijos, del cuidado de las personas mayores o del cuidado de las personas en situación de dependencia, lo que sin duda representa una carrera de obstáculos que dificulta, entre otras, la incorporación en condiciones de igualdad, un escenario poco amable con las mujeres. Sabéis, además, que uno de los argumentos utilizados por parte de muchas organizaciones empresariales y muchos empresarios, como justificación de esa posición desigual, es que las mujeres no teníamos la formación suficiente que las empresas requerían, y que además las mujeres teníamos hijos. Bueno, pues a lo largo de todos estos años, yo diría que socialmente, culturalmente, familiarmente, incluso individualmente, todas nosotras hemos hecho un esfuerzo por superar todas esas deficiencias en materia de formación, que supuestamente era el lastre con el que partíamos y justificaba nuestra situación de desigualdad. Hemos diversificado incluso nuestras posibilidades de formación para el empleo y además, las españolas somos las que menos hijos tenemos, con lo cual, supuestamente los dos obstáculos que eran los que se nos argumentaba para tener plena igualdad en el ámbito laboral, el de la formación y el de los hijos, ya no deberían ser obstáculos, es decir, estamos más formadas que nunca, tenemos menos hijos que nunca, pero desgraciadamente, en términos generales, la situación ha variado muy poco.

Evidentemente algo vamos mejorando, pero no en términos absolutos. Sobraría por mi parte hablaros de cómo la tasa de actividad es distinta en hombres y mujeres; la tasa de paro, la tasa de ocupación, la tasa de precariedad afecta de una forma distinta a unos y otras, utilicemos el parámetro que utilicemos, en cualquiera de ellos siempre va a haber una situación de desigualdad entre hombres y mujeres. Si analizamos qué ocurre en el empleo por sectores, los hombres están mayoritariamente en unos sectores y las mujeres en otros. Curiosamente, los sectores en los que las mujeres trabajan son sectores en los que tienen un menor reconocimiento social, que es la excusa perfecta para que tengan también menor reconocimiento retributivo. Si comparamos por categorías, también hay una situación de desigualdad, si analizamos la jornada también hay diferencias, si analizamos el nivel de estudios, o los salarios bien sea por contrato, por jornada... vuelve a aparecer una situación de desigualdad. Por tanto, podríamos decir que, tanto en calidad, como en cantidad de empleo existe en nuestro país una clara distinción entre las posibilidades de empleo de las trabajadoras y de los trabajadores.

Estoy convencida de que todas tenemos experiencias próximas de mujeres que, cuando van a ofertas de trabajo, se les sigue preguntando si tienen novio, si tienen intención de casarse o de tener hijos. Preguntas éstas a las que no se ven sometidos los trabajadores.

Las mujeres tenemos menos posibilidades de empleo, tenemos menos posibilidades de que se nos contrate, y si esto se produce la duración del mismo siempre será inferior, por el consabido argumento de que antes o después podríamos quedarnos embarazadas. Otro de los argumentos que se utilizan para explicar la desigualdad que sufren las mujeres en el ámbito laboral no es consecuencia del propio ámbito laboral, sino que es tanto como decir que las mujeres vamos ya discriminadas desde casa, que el trabajo produce un efecto neutro.

Será sólo el tiempo el que resuelva la situación, puesto que la discriminación que se produce es una discriminación de carácter social, fruto de tradición, cultura, etc. Bastaría por tanto con actuar con medidas de sensibilización social, educación, etc., progresivamente se producirá más igualdad social entre hombres y mujeres, y ello conllevará una igualdad laboral. Ese es el argumento sobre el que a lo largo de todos estos años se ha ido construyendo, o mejor dicho si me lo permitís “deconstruyendo”, la necesidad de abordar desde el punto de vista laboral medidas a favor de la igualdad en el trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo dice que a este ritmo por el que se van tomando medidas muy lentas a favor de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, deberían de pasar 475 años; ahora se produce una generación de mujeres, no sólo por su nivel de formación, sino también por su nivel de concienciación de que éste no es un tema en el que estemos dispuestas a que sean nuestras nietas o nuestras bisnietas las que, realmente, recojan los frutos. Es decir, esa historia que nos cuentan nuestras abuelas, no queremos ser nosotras quienes la repitamos: “nosotras luchamos para que vosotras tuviérais más posibilidades”, mujeres que ahora estamos en el mundo laboral, en la vida social, en la vida política, en la vida pública no estamos dispuestas a que ésta sea la herencia que dejemos a nuestras nietas o a nuestras bisnietas. Nosotras queremos ya disfrutar los frutos de esta carrera.

Es verdad que, como os decía, con este argumento, sobre el que se ha construido durante todos estos años la necesidad o no de tomar medidas en el ámbito laboral para corregir determinadas situaciones, ha sido la excusa perfecta para no hacer nada. Afortunadamente, hemos empezado entre todos a ser conscientes de la necesidad de adoptar medidas en todos los ámbitos, y evidentemente el ámbito laboral no puede estar exento también de la corresponsabilidad que representantes de las organizaciones empresariales y sindicales tenemos. Esto no puede ser sólo una cosa de los poderes públicos, y evidentemente también las organizaciones empresariales y sindicales tienen la responsabilidad de actuar en este terreno.

Durante muchísimos años la igualdad de oportunidades ha sido un tema tabú a la hora de abordar cualquier tipo de negociación, tanto sea con los gobiernos en materia de concertación social, como con las organizaciones empresariales; y realmente ha sido desde hace muy poco tiempo cuando se han empezado a abordar de una forma tanto bilateral, como tripartita, la necesidad de tomar medidas en el conjunto de las relaciones laborales. Desde la perspectiva de género, y en el año 2000, las organizaciones patronales y sindicales firmamos por primera vez un acuerdo, que es el Acuerdo Interconfederal de Negociación Colectiva, donde se abordó de una forma bilateral la necesidad o la conveniencia de que recomendásemos a todos los negociadores se incluyeran cláusulas dirigidas a corregir todas las situaciones de desigualdad. Se hizo en ese momento, incluso, un trabajo para poder ejemplarizar buenas prácticas de convenios colectivos, que de alguna forma venían haciéndolo, y cuáles otros no eran buenos ejemplos. El valor de este Acuerdo de carácter bilateral es que las organizaciones empresariales a nivel confederal, a nivel estatal se comprometían a que estas materias se abordasen en la negociación colectiva. ¿Esto quiere decir que hasta entonces no se habían abordado? No, evidentemente había ya, de hecho antes de este Acuerdo, muchos convenios colectivos que habían abordado de una forma muy distinta todas estas materias. No sólo en cuanto al contenido del tratamiento, sino en cuanto a la repercusión de lo tratado respecto a las mujeres trabajadoras. Y me explico: convenios colectivos que se limitaron exclusivamente a cambiar la “o” por la “a” en la categoría profesional. Cambiar “limpiador” por “limpiadora”, sin que con ello se corrigiera la discriminación salarial. Otros convenios colectivos introducían cláusulas generalistas de no discriminación, lo cual significaba un compromiso a no discriminar. Y otros convenios colectivos, los más avanzados en materia de igualdad de oportunidades, eran convenios colectivos que afectaban a muy pocas mujeres, por tanto no había nunca ninguna reticencia por parte de las organizaciones empresariales en abordar e incluir en el convenio colectivo las mejores cláusulas a favor de la igualdad.

Pero nos equivocáramos todos si pensáramos que las organizaciones empresariales, a la hora de tratar los temas de igualdad, lo hacen única y exclusivamente de una forma machista. Nos equivocáramos porque realmente para las organizaciones empresariales y sindicales abordar la igualdad de oportunidades es un tema fundamentalmente económico, Muchas de las reticencias, nos engañaríamos a nosotras mismas si pensáramos que son simplemente una reticencia cultural o una falta de sensibilidad. A las organizaciones empresariales les siguen interesando mujeres muy bien formadas, muy bien preparadas, con contratos precarios en categorías profesionales inferiores a la cualificación profesional que tenemos, Y esto supone, desde el punto de vista

empresarial, una rentabilidad económica que los empresarios no quieren perder. Hoy podemos decir, utilizando el lenguaje más clásico de la lucha del proletariado, que hay un ejército de mujeres muy bien preparadas, muy bien formadas, que son un ejército de reserva de mano de obra, en condiciones precarias y, por tanto, para las organizaciones empresariales es un elemento de competencia, que evidentemente no se quiere perder, que puede servir de control del conjunto de los costes laborales y sociales, obviar esta situación sería engañarnos. Si en algún momento se pudieron producir debates sobre qué era primero si la lucha de clases o la de géneros, hoy sin duda, no podría entenderse la una sin la otra.

Por eso, cuando en el proceso de diálogo social se planteó el constituir una Mesa para abordar el conjunto de la reforma laboral, UGT insistió mucho en que, si el objetivo de dicha reforma era cómo mantener el ritmo de crecimiento de empleo de nuestro país para hacerlo compatible con un empleo de más calidad, ese objetivo no podía ser neutro, y se debía tener en cuenta la falta de calidad en el empleo. En ese sentido hicimos todos los esfuerzos para que éste fuera, realmente, el debate de la Mesa del Mercado de Trabajo, pero tengo que reconocer que hubo muchísimas reticencias por parte de las organizaciones empresariales para que éste fuera uno de los elementos de la Mesa de negociación. Y de hecho, se planteó discutir de forma separada la reforma del mercado de trabajo, ya hoy Proyecto de la Ley de Igualdad, considerando que eran dos piezas absolutamente distintas: el Proyecto de la Ley de Igualdad era un compromiso que el Gobierno asumía, desde el punto de vista clásico que os he comentado antes; éstas son responsabilidades del Gobierno y en el ámbito laboral no es necesario hacer nada.

A pesar de la larga historia de concertación social en nuestro país, la igualdad entre hombres y mujeres en el empleo sigue siendo una asignatura pendiente.

El actual Proyecto de Ley finalmente fue sometido al trámite de consultas con los agentes sociales, y el Gobierno tuvo en cuenta las consideraciones sindicales, haciendo posible nuestra valoración positiva.

Hasta ahora son las únicas medidas que se han ido adoptando por parte de los distintos gobiernos, evidentemente con orientaciones radicalmente distintas. Todas os acordaréis de la Ley de Conciliación de la Vida Profesional y Familiar de las personas trabajadoras. Así se llamaba, porque el lenguaje se cuidó mucho, aunque en toda la Ley sólo se hablaba de las mujeres, es decir, era una Ley para mujeres trabajadoras. Nosotros siempre hemos pensado que no se puede actuar en el ámbito laboral con medidas aisladas sin tener en cuenta la posición que las mujeres ocupan en el mercado de trabajo, y pongo

el siguiente ejemplo: A todas nos puede parecer bien que se aumente un determinado permiso. Eso evidentemente puede ayudar a conciliar la vida profesional y familiar; ahora, no podemos valorar esa ampliación de permiso sin tener en cuenta la posición que las mujeres ocupan en el mercado de trabajo. ¿Qué quiero decir con ello? Que si las mujeres en el mercado de trabajo mayoritariamente tienen contrato precario, ya me diréis qué mujeres con un contrato precario se van a coger una reducción de jornada ¿verdad? Por lo que termina afectando a muy pocas mujeres.

La igualdad de oportunidades tiene que garantizar que el ejercicio de derechos no provoque una desigualdad mayor, con lo cual yo puedo tener un abanico de posibilidades, pero mi posición de vulnerabilidad en el mercado de trabajo, evidentemente, me está condicionando el poder ejercitar ese derecho y el perpetuar la conciliación como una responsabilidad de las mujeres.

La Ley de Conciliación significó un catálogo de derechos que en muchos casos era imposible ejercer por la situación del mercado de trabajo.

¿Qué es lo que le hemos dicho también al Gobierno? Que si realmente queremos cambiar la situación, esto tiene que ser una apuesta de país. Muchas veces cuando todas vosotras, en distintos foros igual que yo, hablamos de cómo está el permiso de maternidad en Holanda y en España, cómo está tal permiso en Suecia y en España salimos perdiendo siempre, porque esos países tienen muchos más permisos. Pero sería necio por nuestra parte si pensáramos que la única diferencia que existe en Suecia o en Holanda, respecto a las políticas de igualdad, es que tienen más días en materia de permisos. Realmente, lo que nos diferencia respecto de estos países es que estos países tienen una política de Estado: no sólo es que tengan más días, que también, sino que forma parte de un conjunto de políticas globales que protege a la mujer trabajadora y corresponsabiliza a la sociedad, Una batería de posibilidades, de alternativas a la hora de poder ejercitar los derechos: tienen plazas de guarderías a precios asequibles, económicos y compatibles con su puesto de trabajo, etc. En nuestro país se ha utilizado mucho como paradigma de la igualdad el tema del trabajo a tiempo parcial. Se nos ha puesto siempre como ejemplo a Holanda: es que en Holanda hay mucho trabajo a tiempo parcial que, además, mayoritariamente lo ocupan las mujeres. Pero la realidad es que el contrato a tiempo parcial de Holanda no tiene nada que ver con el contrato a tiempo parcial en España.

Las encuestas en nuestro país dicen que las mujeres que aceptan el trabajo a tiempo parcial es porque no se les ofrece un contrato a tiempo completo. Mientras que en Holanda es una elección, y el contrato a tiempo parcial es un contrato protegido como un mecanismo de conciliación; aquí es un mecanis-

mo de disuadir y de abaratar a través del empleo de las mujeres las relaciones laborales, por tanto, utilizar una cifra, única y exclusivamente, para decir que en Holanda hay más contrato parcial que en España no tiene comparación posible. Como tampoco resistiría ninguna comparación, única y exclusivamente, plantearnos la comparación en términos de tiempo de disfrute de un permiso de maternidad en Holanda, en Suecia o en España, porque realmente en Holanda o en Suecia tienen políticas que protegen a la familia. Entonces existe una política integral que no se basa sólo en aumentar dos días y en quitar tres, de tal forma que las trabajadoras y los trabajadores en Holanda y en Suecia tienen la garantía de que pueden conciliar su vida laboral y familiar, sin que eso tenga ningún perjuicio en sus carreras profesionales, cosa que en nuestro país no ocurre.

En ese sentido al Gobierno le hemos insistido mucho en que el Proyecto de Ley de Igualdad primero tenía que ser de carácter transversal, en ese sentido de hacer una política de país. Volveríamos a cometer el mismo error, si el Proyecto de Ley de Igualdad se hubiera limitado exclusivamente a pequeñas correcciones en materia de permisos. En segundo lugar, habría que evitar meter a las mujeres en una campana de cristal, de tal forma que supuestamente tuviéramos tantos derechos que realmente no fuéramos contratables por nadie: sí tenemos todos los derechos del mundo, pero de qué me sirven todos los derechos, si el ejercicio de esos derechos me significa que no me va a contratar nadie. Realmente tenemos que hacer posible que usted me dé derechos y además me dé garantías de que el ejercicio de ese derecho no va a tener ninguna consecuencia, desde el punto de vista del mercado de trabajo. Así pues, no se puede plantear un derecho sin tener en cuenta la posición que la mujer ocupa en el mercado de trabajo, desde el punto de vista de su contratación temporal, de sus jornadas, etc., y además debería ser una Ley que nos comprometiera a todos.

Declaraciones formales a favor de la igualdad tenemos desde la propia Constitución, y por tanto debería ser una Ley con un calendario que nos permitiera a todos evaluar, pasado un tiempo, cómo se han desarrollado esas políticas y qué efecto y qué impacto han tenido en el objetivo que nos planteamos, porque lo demás hubiera carecido de sentido. Por tanto es una Ley que obliga al Gobierno, pero también es una Ley que obliga a las organizaciones empresariales y sindicales por primera vez, más allá de meras declaraciones formales. Y por primera vez esta Ley plantea que a los cuatro años de su entrada en vigor, todas aquellas medidas adoptadas en el ámbito laboral respecto a la negociación colectiva van a sufrir una evaluación. Eso, evidentemente, es una enorme responsabilidad para todos nosotros, para las organizaciones empresariales y sindicales, pero también, y de ahí mi luz ámbar, o mi luz roja, que la

obsesión por no salir mal en la foto, y lo digo con claridad, nos haga a todos hacer como una especie de espejismo donde aparentemente hayamos hecho muchas cosas a favor de la igualdad pero que realmente no hayan tenido ninguna incidencia a favor del objetivo, es decir, que a las mujeres en términos de igualdad no se las contrate más precariamente que a los hombres, que puedan tener igualdad de oportunidades a la hora de promocionar en una empresa, que se corrijan las desigualdades retributivas, las segregaciones tanto horizontales como verticales, todas las circunstancias que estoy convencida de que todos y todas conocéis.

¿Cuál es nuestra preocupación? Primero, me preocupa que sea una moda, os lo digo con claridad, porque como todas las modas se pasa. Eso me preocupa, por eso os decía que tenemos más instrumentos que nunca, pero también tenemos más responsabilidad que nunca. En ese sentido yo me encuentro satisfecha por tener la responsabilidad. Os lo digo sinceramente. Hemos sido nosotros incluso quienes nos hemos impuesto que existiera un mecanismo de evaluación.

Cada vez más se está ligando la igualdad de oportunidades a los temas relacionados con la responsabilidad social de las empresas. ¿Os acordáis hace años con el tema de la etiqueta ecológica? Pues me preocuparía que los que argumentaron lo del rejón de muerte en el proceso de diálogo social sean ahora los primeros que les interese utilizar el tema de la igualdad para ser consideradas empresas modelos. El otro día hablaba con un empresario y planteaba dar una ayuda económica para que los pañales de los hijos de sus trabajadores fuesen más baratos; a mí me parece muy bien, y eso sí será responsabilidad social de las empresas (lo digo así en términos muy coloquiales y muy a trazo grueso), pero un plan de igualdad o medidas laborales en el ámbito de la igualdad es saber qué pasa con las promociones que tú haces dentro de tu empresa o de los números de contratos que se realizan al año, cuántos son para hombres y cuántos son para mujeres. Eso es hacer una política de igualdad en el ámbito laboral, lo demás es otra cosa. Esa es una preocupación que en estos momentos yo no os puedo negar que tengo, evidentemente, por mi responsabilidad tengo que ver un poco por dónde están yendo las cosas.

Otra preocupación que tengo es que he empezado a notar que en muchos convenios colectivos, cuando se habla de planes de igualdad, lo que se está planteando es que todas aquellas medidas que estaban ya incorporadas en los convenios colectivos referidas a trabajadoras ahora las sacamos del convenio colectivo y las llevamos al plan de igualdad. Esto es un peligro, incluso desde el punto de vista de seguridad jurídica.

Primero, porque un Plan de Igualdad evidentemente no es esto. Un Plan de Igualdad va a exigir un diagnóstico en cada una de las empresas, más allá

de que un convenio colectivo pueda avanzar en plantear cláusulas de no discriminación. Si queremos corregir por qué en la empresa se contratan más mujeres o más hombres, eso sólo se puede hacer en el ámbito de la empresa.

Os decía que el Plan de Igualdad, por tanto, va a exigir una evaluación compartida de empresarios y sindicatos sobre qué ocurre en esa empresa, y en función del análisis compartido y del diagnóstico que se haga, compartido también, se tienen que adoptar medidas que corrijan esa situación. Pasado un tiempo, el tiempo que se acuerde, se evaluará cómo han operado las medidas del Plan de Igualdad. El convenio colectivo lo que acuerda es que se negocie el Plan, pero no el contenido del Plan, puesto que éste tiene como finalidad la adopción de medidas concretas para cada una. Pero ¿cuál es la tentación que estamos viendo en estos momentos? Que lo que se está haciendo es extraer del convenio colectivo todas aquellas cláusulas que pueden afectar a las mujeres que, normalmente, son el tema de los permisos. Ese es otro error gravísimo, porque evidentemente para comprobar si un convenio colectivo cumple la garantía de género, tienes que ver desde el ámbito hasta la última palabra, no ceñirte exclusivamente a los permisos.

Por tanto, si detraemos como Plan de Igualdad todas aquellas cláusulas que se refieren sólo a las mujeres, ya sólo estamos hablando de permisos y no estamos hablando de categorías profesionales, ni de promoción, ni de accesos, ni de enfermedades profesionales, ni de cuándo se coge un permiso para la formación, ni que los permisos para formación no sean en horarios de trabajo, lo que determina las posibilidades de promoción. Esto tiene dos riesgos: uno el que os he dicho, es decir, que se limite a considerar los planes de igualdad única y exclusivamente ligados a temas relacionados a los permisos, como si el convenio colectivo no nos afectara, de tal forma que existiría un convenio para unos y un convenio para otras, que seríamos nosotras; pero además, en segundo lugar, el extraer del convenio colectivo determinado articulado para convertirlo en Plan de Igualdad, significa que el carácter vinculante y jurídico de lo que pones en el Plan de Igualdad no es el mismo que en un convenio colectivo, evidentemente. Con lo cual, ese es un peligro que empieza a aparecer en los convenios colectivos que a nosotros nos está preocupando mucho. Por eso, yo os decía antes que aquéllos que dijeron lo del rejón de muerte han reciclado de una forma muy rápida y el sistema aquí absorbe todo, hasta tal punto que la igualdad ahora se mercantiliza o lo que hacen es una especie de separata de esa situación. Eso es algo que a nosotros nos preocupa, y que se empieza a manifestar ya en alguna mesa de negociación, en la que los empresarios y las organizaciones empresariales tienen mucho interés en abordar políticas de igualdad. Pero quieren plantear políticas de igualdad sin abordar determinadas situaciones que en el convenio colectivo se plantean, de tal forma que

podamos tener una clasificación profesional claramente discriminatoria haciéndola compatible con un supuesto plan de igualdad.

¿Y en esta situación el Plan de Igualdad en qué podría consistir? Pues en hacer un conjunto de medidas con una proyección pública y mediática muy importante, pero que realmente no afecta a las trabajadoras de la empresa. O que el número de trabajadoras afectadas pueda ser mínimo. Por ejemplo: el tema de la violencia de género. Evidentemente, cualquiera de nosotras no nos vamos a negar a que en el convenio colectivo se exploren todas las posibilidades que la Ley Integral de Violencia de Género nos plantea para mejorar las condiciones de las mujeres víctimas de violencia de género, pero claro, que la trampa es: yo hago un Plan de Igualdad para las mujeres víctimas de violencia de género que pueda tener en la empresa, pero sigo despidiendo a las mujeres cuando se quedan embarazadas. Hemos tenido experiencias de alguna empresa donde se está haciendo una apuesta por la igualdad, con campañas, con carteles, pero cuando una mujer, jefa de un departamento comercial, se queda embarazada, directamente le quitan del puesto. Entonces, ¿de qué igualdad estamos hablando?

Como veis, tenemos más instrumentos que nunca, hemos asumido más responsabilidades que nunca, pero también estas responsabilidades significan que nosotros no deberíamos entre todos aguar todas estas posibilidades que en estos momentos se nos abren, para que cambie la realidad de la posición que las mujeres ocupan hoy en el ámbito laboral. De no hacerlo así habremos perdido una oportunidad muy importante, y no habremos avanzado en términos de igualdad como a todas nos gustaría.

Son muchos los retos que tenemos, son muchos los compromisos que hemos contraído, y quizá esto no es lo que habitualmente se suele contar cuando se habla de igualdad de oportunidades, pero a mí me parece que forma parte de mi responsabilidad, también, haceros partícipes a todas que formáis parte de ámbitos distintos de esta sociedad, y también que todas, contribuyamos a que esta oportunidad que en estos momentos tenemos, no sea una oportunidad que echemos a perder. Yo creo que sería muy difícil, vuelvo a insistir en que creo que cada vez más las mujeres trabajadoras de este país, las mujeres en general de nuestro país, estamos muy poco dispuestas ya a que se pasen más trenes, pero no es menos cierto que el discurso en términos globales nos puede embriagar como un perfume, y no permitirnos ver la realidad.

Esos son los objetivos que en este momento tenemos marcados. Nosotros ahora, en el ámbito sindical vamos a hacer todos los trabajos que podamos para formar a los negociadores y negociadoras, a decirles qué es un Plan de Igualdad y qué no es. Vamos a establecer métodos de evaluación interna de los propios

convenios colectivos, vamos a establecer prácticas para que los compañeros se habitúen a evaluar si un convenio colectivo produce o no discriminación. Hay un trabajo que hacer, que vamos a compartirlo con Soledad Murillo y con el Instituto de Mujer, que es un trabajo muy pendiente en nuestro país para poder hacer posible la igualdad retributiva. Tenemos que tener instrumentos para poder evaluar un trabajo de igual valor, porque es un concepto muy subjetivo, muy manejado por todas nosotras, pero cuando tú te enfrentas en una empresa determinada y en un convenio colectivo muy determinado, tienes que objetivar ese término tan subjetivo como un trabajo de igual valor, y por lo tanto ahí estamos trabajando también con la Administración conjuntamente. Hemos sido nosotras quienes se lo hemos planteado, pero yo creo que es un instrumento muy importante compartirlo en origen porque finalmente va a tener que ser la Administración la que evalúe y por tanto, tener indicadores comunes nos parece muy importante. Como veis tenemos unas expectativas de trabajo, que yo espero que contribuyan a conseguir una realidad en nuestra sociedad en términos de igualdad de trato, igualdad de oportunidades.

La Ley de Igualdad

Purificación Gutiérrez

Secretaria General del Consejo de Seguridad Nuclear.

Directora del Instituto de la Mujer (1991-1993)

En un planteamiento históricamente idealizado, el proceso de la igualdad parte de la igualdad formal para llegar a la igualdad real, pasando por la igualdad de oportunidades. Llamamos igualdad formal al reconocimiento de la igualdad de todos, hombres y mujeres, ante la Ley. La igualdad de oportunidades sería la igualdad en el punto de partida y la igualdad sustancial o real sería la igualdad en el punto de llegada, la igualdad de resultados.

Pero antes del reconocimiento formal de la igualdad entre hombres y mujeres, reconocimiento muy reciente en términos históricos, las mujeres hemos vivido durante siglos en una situación de discriminación o desigualdad por el solo hecho de ser mujeres. Esta situación ha afectado a todas las mujeres de todos los países y todas las culturas y aún hoy afecta a millones de mujeres en el mundo. No es ese el tema de mi intervención y por lo tanto voy a centrarme sólo en la situación en nuestro país.

¿De dónde venimos? Situación legal de discriminación de la mujer en el franquismo

La victoria del nacional-catolicismo en el año 1939 supuso que las mujeres españolas quedaran al margen de la evolución que la situación de las mujeres experimentó en los países de nuestro entorno cultural después de la Segunda Guerra Mundial.

Por poner algunos ejemplos, en el terreno laboral, el Fuero del Trabajo promulgado por el franquismo, en el año 38, antes aún de terminar la guerra, establecía que “El Estado prohibirá el trabajo nocturno de las mujeres, regulará el trabajo a domicilio y liberará a la mujer casada del taller y de la

fábrica”, y esto se entendió literalmente, ya que muchas Reglamentaciones de Trabajo obligaban a las mujeres a abandonar sus trabajos si contraían matrimonio. Pero no las liberó sólo del taller y de la fábrica. En los años 50 y 60 las mujeres no podían acceder a la carrera judicial, no podían tampoco pertenecer a los cuerpos superiores del Estado como abogacía del Estado, inspección de tributos, carrera diplomática, notarías y un largo etcétera de profesiones (la primera mujer juez en España sacó las oposiciones en el año 1970).

Se suprimió la coeducación en las escuelas primarias y en los institutos de grado superior (para lograr la moralización de las costumbres).

Se derogó la Ley del Divorcio y se restauró el viejo Código Civil de 1889, en el que se sancionaba el derecho del hombre a la obediencia de la mujer y la dependencia de ésta en todos los ámbitos. La mujer casada estaba considerada a efectos de su capacidad jurídica junto a los menores, los locos y los sordomudos que no saben leer ni escribir, la mujer necesitaba licencia marital para todos los actos jurídicos con la única excepción de otorgar testamento.

Sin licencia la mujer no podía trabajar, ni cobrar su salario, ni ejercer el comercio, ni abrir cuentas corrientes en bancos, ni sacar su pasaporte, ni el carné de conducir... si se casaba con un extranjero perdía la nacionalidad española y era considerada extranjera a todos los efectos, estaba obligada a seguir al marido dondequiera que éste fijara su residencia. Sin licencia no podía aceptar una herencia, aunque fuese de sus padres, ni defenderse ante los tribunales, salvo en juicio criminal, ni defender sus bienes propios, ni vender o hipotecar estos bienes, tampoco tenía la administración de los bienes de la sociedad conyugal, excepto para hacer la compra diaria, lo que se llamaba el *poder de llaves*. Por el contrario el marido podía disponer de los bienes comunes sin su consentimiento, con la sola excepción de los inmuebles y establecimientos mercantiles. La mujer no tenía capacidad de decisión sobre los hijos hasta que muriese el padre e incluso, hasta el año 1970, éste podía darlos en adopción sin el consentimiento de la madre.

En el derecho penal la situación era similar, en 1941 se aprobaron penas severísimas para el aborto y para todo tipo de propaganda sobre anticoncepción. El Código Penal consagró una doble moral sexual en la que se protegía el honor, en el sentido más calderoniano (o más rancio) de este término, de los hombres por encima de la libertad de las mujeres.

La legalidad franquista, en lo que se refería a las mujeres, permaneció prácticamente inalterable hasta el final (en el año 1975, año de la muerte de Franco, hubo una primera modificación del CC que suavizaba el CC anterior),

aunque es evidente que las mujeres, como toda la sociedad española, fueron evolucionando hacia niveles de mayor participación, pero todavía en condiciones de fuerte discriminación.

Esta es la situación legal con que las mujeres en España entraron en la etapa democrática, 1978; ayer si pensamos en términos históricos.

Hace diez días el Gobierno acaba de aprobar una Ley Orgánica de Igualdad entre hombres y mujeres.

¿Cómo se ha recorrido este camino en 30 años?

El comienzo de todo el camino hay que situarlo en la Constitución Española. El artículo 14 de la CE proclama como un derecho fundamental la igualdad en la ley y ante la ley y prohíbe la discriminación.

El camino hacia la auténtica igualdad legal, conceptual e idealmente, se pueden enumerar en etapas sucesivas que, como toda sistematización teórica, no tiene que corresponder exactamente con el relato histórico.

Primero, desaparición de las desigualdades legales, en cuanto trabas voluntariamente impuestas a las mujeres que imposibilitaban o dificultaban su desarrollo, mediante la derogación de las leyes discriminatorias. Cláusula derogatoria 3ª de la CE.

Segundo, prohibición legal de la desigualdad y de la discriminación.

Tercero, establecimiento de sanciones legales para las discriminaciones.

Cuarto, siempre en ese planteamiento históricamente idealizado, establecimiento de procedimientos e instrumentos adecuados para el ejercicio y defensa de los derechos y para la sanción de la discriminación.

Para ejemplarizar estas etapas voy a mencionar los pasos que se dieron en el campo del derecho laboral.

Primero comenzamos por *derogar las leyes discriminatorias* en cuanto constituían barreras voluntariamente impuestas a las mujeres que les impedían o dificultaban –artificialmente– participar en la actividad laboral.

Estas barreras tenían finalidades distintas; una claramente discriminatoria: apartar a las mujeres del taller y de la fábrica –como decía el Fuero del Trabajo de 1938–; prohibición de acceso a determinadas carreras y cargos públicos: abogacía del Estado, fiscalía, corredores de comercio, judicatura, y otra pretendidamente protectora: proteger a las mujeres de la sobreexplotación

laboral de que era objeto en los momentos del nacimiento del derecho del trabajo que, no olvidemos, es una legislación tuitiva para los trabajadores/as: prohibición de trabajo nocturno, trabajo subterráneo...

El *segundo* paso lo constituyó la *consagración formal de la igualdad* entre hombres y mujeres y la *prohibición de la discriminación*.

Estatuto de los Trabajadores de 1980, (el actual es el texto refundido de 1995).

Artículo 4, Derechos Laborales, 2, c): En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho a no ser discriminados para el empleo o una vez empleados, por razón de sexo, estado civil...

Artículo 24, Ascensos. 2. Los criterios de ascenso en la empresa se acomodarán a reglas comunes para los trabajadores de uno y otro sexo.

Artículo 28. Igualdad de remuneración por razón de sexo. El empresario está obligado a pagar por la prestación de un *trabajo igual* el mismo salario, tanto por salario base como por los complementos salariales, sin discriminación alguna por razón de sexo. En la redacción actual se modifica el concepto por trabajo de *igual valor*.

El *tercer* paso lo constituyó el *establecimiento de sanciones* para los casos de discriminación.

El artículo 17 del Estatuto de los Trabajadores de 1980 sancionaba con la nulidad los actos, de cualquier naturaleza que sean, preceptos reglamentarios, cláusulas de convenios colectivos o actos unilaterales del empresario, que constituyeran discriminación.

Un texto posterior, la Ley 8/88, de 7 de abril, de Infracciones y sanciones en el orden social, tipificó como faltas muy graves en materia laboral "los actos del empresario que fueren contrarios al respeto a la intimidad y consideración debida a la dignidad de los trabajadores, y las decisiones unilaterales del empresario cuando contengan discriminaciones favorables o adversas en materia de retribuciones, jornadas, formación, promoción y demás condiciones de trabajo, por circunstancias de sexo... En una modificación de la misma Ley del año 2000 se incluyó, como falta muy grave, el acoso sexual, cuando se produzca dentro del ámbito a que alcanzan las facultades de dirección empresarial, cualquiera que sea el sujeto activo de la misma.

El *cuarto* paso lo constituyó, como ya he mencionado, el *establecimiento de procedimientos e instrumentos* adecuados para el ejercicio y defensa de los derechos y para la sanción de la discriminación.

Como mecanismos que se encuadran en esta etapa se puede citar el artículo 90.5 del Estatuto de los Trabajadores que regula el control previo de legalidad que han de pasar los convenios colectivos. Este control previo que ejerce la autoridad laboral. Además la Jurisdicción de lo social será competente para declarar la nulidad de las normas contenidas en los convenios colectivos contrarias al derecho de igualdad, por ejemplo las que prevean categorías profesionales masculinas o femeninas contrarias al artículo 24 del Estatuto de los Trabajadores; las que hagan referencia a reglas especiales respecto al trabajo de la mujer prohibiendo su contratación para turnos nocturnos o las que establecieran salarios diferentes para igual trabajo.

Los actos del empresario contrarios al principio de igualdad son susceptibles también de impugnación jurisdiccional a través de un procedimiento especial que en la Ley de Procedimiento Laboral de 1990 se denominaba de protección de los derechos fundamentales, y en la modificación de 1995 se denomina de protección de derechos sindicales y se aplica a todos los derechos fundamentales, específicamente la protección frente la discriminación. Este procedimiento especial ofrece una serie de garantías adicionales, como son que el procedimiento tendrá carácter preferente y urgente, que interviene el Ministerio Fiscal, que eventualmente el acto discriminatorio podrá ser suspendido cuando sea previsible que se produzcan daños de imposible o muy difícil reparación, y que están legitimados activamente los sindicatos.

Otro mecanismo previsto en la LPL de 1990 fue la inversión de la carga de la prueba establecida hoy en el artículo 96 de la Ley de Procedimiento Laboral del año 1995 “en aquellos procesos en que de las alegaciones de la parte actora se deduzca la existencia de indicios de discriminación por razón de sexo, corresponderá al demandado la aportación de una justificación objetiva y razonable suficientemente probada de las medidas adoptadas y de su proporcionalidad”.

Este es sin duda un instrumento extremadamente valioso en la lucha contra la discriminación. La demandante basta que muestre la existencia de un “clima discriminatorio” para que el demandado esté obligado a probar la racionalidad de su posición.

Otro instrumento que la Ley prevé en la lucha contra la discriminación es el contenido del artículo 95.3 de la Ley de Procedimiento Laboral en virtud del cual “cuando en el proceso se haya suscitado una discriminación por razón de sexo, el juez o tribunal podrá recabar el dictamen de los órganos públicos competentes”. Esta posibilidad de que el juez se haga asesorar por los órganos públicos competentes en materia de igualdad de oportunidades pone en manos del juez un importante mecanismo de conocimiento de la realidad concurren-

te que pueda ayudar a aligerar las dificultades probatorias que concurren sobre todo en los casos de discriminación indirecta. (Datos actualizados del uso que se ha dado a este mecanismo).

Pero una vez que recorrimos este camino que he enumerado de una manera idealmente ordenada, pudimos comprobar en la práctica lo que ya sabíamos en la teoría: que no es suficiente con hacer desaparecer las desigualdades legales, ni incluso prohibir y sancionar la desigualdad para que la igualdad sustancial entre hombres y mujeres se produjera.

No era suficiente una política liberal, era necesaria una clara política intervencionista.

El economista americano Lester Thurow describe, de manera muy didáctica, la necesidad de este tipo de políticas. Dice Lester Thurow: “Supongamos que un grupo de personas sufre negación de iguales oportunidades ¿cómo debe corregirse esta situación? Imaginemos una carrera en la que a algunos corredores se les ha asignado una pesada carga, porque pertenecen a un determinado grupo. Por causa de este handicap el corredor medio con carga quedará rezagado del corredor medio sin carga, aunque algunos corredores con carga adelantarán a algunos corredores sin carga. Ahora, supongamos que alguien agita una varita mágica y que las cargas desaparecen de las espaldas de todos los corredores. Si los dos grupos de corredores son iguales en capacidad, la principal diferencia entre los grupos con carga y sin carga deja de aumentar, pero aquéllos que sufrían por la discriminación previa nunca se equiparán. Si se tratara de una carrera donde los padres en cabeza pudieran pasar el relevo a sus hijos, no habría igualación de la carrera, ni siquiera a través de generaciones. La carrera sólo podría volverse limpia si cada uno fuera obligado a parar y a comenzar de nuevo en la misma línea de salida, si todos los que no llevaban carga fueran obligados a cargar peso hasta que las diferencias en el promedio de ejecución de grupos desaparecieran o si, quienes habían sufrido desventajas en el pasado, recibieran privilegios hasta que se equiparasen”.

No parece que podamos parar la historia y volver a empezar, ni parece que podamos cargar a los hombres de trabas para compensar las que hemos soportado durante tanto tiempo las mujeres, nos pareció, por tanto, que el único camino viable para acelerar la igualdad entre hombres y mujeres es el que señalaba Thurow como tercera vía, que es el que acoge nuestra Constitución en su artículo 9.2, cuando establece que el Estado debe “remover los obstáculos (eso es lo que se había hecho hasta ese momento), pero también debe promover las condiciones para que la igualdad entre los individuos y los grupos en que se integran sea real y efectiva”.

Este *quinto* paso o quinta etapa en el camino hacia la igualdad fue el *establecimiento de medidas compensatorias o de acción positiva*. Estas medidas se instrumentaron mediante Planes de igualdad que en parte tenían naturaleza de marco político de referencia pero también contenían medidas legales (se fijaban objetivos, se establecían responsables y se fijaba un calendario de realización). El objetivo de estas medidas era colocar a las mujeres en una situación de igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de la vida social como paso previo y necesario para una verdadera igualdad real.

Los avances

Junto, y a la par, de estos cambios legales se han producido en España importantes cambios en la situación de las mujeres que afectan a diversos ámbitos. Voy a citar algunos:

Incorporación masiva y numéricamente igualitaria en todos los niveles de la educación. Hasta hace poco, lo que podríamos llamar un segundo en términos históricos, la insuficiencia en la escolarización de las niñas y la diferencia en los niveles educativos que alcanzaban, constituía una de los obstáculos más fuertes para su incorporación en igualdad de condiciones con los hombres en la sociedad.

Hoy, en España las estadísticas nos dicen que se ha logrado la igualdad numérica en el acceso a la educación en todos los tramos de la enseñanza y, que en promedio, los resultados escolares de las chicas son mejores que los de los chicos.

En la Universidad española, desde el curso 1987-88, hay más alumnas que alumnos. En el curso 2003/2004, el 58,93% de los aspirantes a ingresar en la Universidad y el 59,24% de los aprobados fueron mujeres.

El porcentaje de alumnas matriculadas en los estudios de licenciatura respecto al total de alumnos en las Facultades y Escuelas Técnicas Superiores era del 54,59.

Si ponemos el foco de la lupa sobre estas cifras globales tendremos información más valiosa. Las mujeres representan:

- El 64,53% del alumnado de Humanidades.
- El 63,25% del alumnado de CC Sociales y Jurídicas.
- El 59,34% de CC Experimentales.
- El 74,26% de CC de la Salud.
- El 28,08% de Carreras Técnicas.

Las *pautas de las mujeres españolas respecto a la maternidad* han variado también mucho en los últimos años. Tienen muchos menos hijos y mucho más tarde. Según datos provisionales del INE, correspondientes a 2005, el número medio de hijos por mujer es de 1,34, pero el 15% de los nacimientos corresponden a madres extranjeras. La edad a la que las mujeres españolas tienen el primer hijo es a los 30 años. Como la esperanza de vida también se ha alargado (la esperanza de vida en España para las mujeres es de 83,1 años), el tiempo que ocupa la maternidad en la vida de las mujeres es, en proporción, mucho menor que antes y eso implica el planteamiento de nuevas estrategias vitales que tienen que ver con la formación, con el trabajo, con el tiempo de ocio, con la cultura. Así que ahora el problema de la baja natalidad y del envejecimiento de la población es un problema que España comparte con el resto de Europa. Quizá lo sorprendente, en el caso español, es la celeridad del proceso y la aparente contradicción con las pautas tradicionales vigentes hasta hace relativamente pocos años.

Otro campo en el que se ha producido un *avance importante de las mujeres es el del empleo*.

En los últimos años hemos visto cómo se incrementaba ininterrumpidamente la tasa de actividad femenina (en 1985 la tasa de actividad era del 27,8%, en 1996 del 37% y hoy, según datos de la Encuesta de Población Activa del primer trimestre de 2006 es del 47,47%), pero todavía las tasas de actividad de las mujeres en nuestro país son bajas, sobre todo si las comparamos con las con la de los hombres, que es del 68,93%, y con las de otros países de la Unión Europea cuya media, según datos del año 2004, hoy probablemente sea más alta, es del 48,50%.

Estos datos sobre la tasa de actividad deben ser matizados desde tres variables: la edad, el nivel de estudios y el estado civil.

En los grupos de edades de 16 a 19 años y de 20 a 24, la tasa de actividad femenina se encuentra bastante próxima a la masculina, con una diferencia que no llega a los siete puntos. Las diferencias mayores siguen estando entre las mujeres de más de 40 años, cuyas tasas de actividad son 30 puntos por debajo de las de los hombres.

El factor formación también influye. Mientras que la tasa de actividad de las mujeres sin estudios o con estudios primarios es muy baja, un 6,7 y un 18,78%, respectivamente, en las mujeres con estudios universitarios de 2º ciclo se alcanza ya una tasa del 91,34% (hombres 83,85).

Por último, tenemos el estado civil como factor más influyente en las tasas de actividad de las mujeres. Mientras las mujeres solteras y las separadas/divorciadas tienen una tasa de actividad del 63,26 y el 73,43%, respectiva-

mente, algo menores, pero no mucho, que los hombres de su mismo estado civil, las mujeres casadas tienen una tasa de actividad del 46,14%, muy por debajo del de los hombres casados que es de un 68,60%.

El número de mujeres ocupadas asciende en la actualidad a 7.824.060, lo que representa el 40,33% del total de personas que tienen un trabajo en nuestro país, y el 41,67% del total de mujeres de 16 y más años (hombres 64,23%), también más baja que las tasas de ocupación de mujeres en otros países de la Unión Europea. (Según datos referidos al año 2004, la tasa de ocupación media de las mujeres en los países de la Unión era de un 43,6%).

También en este indicador son mucho mejores los datos de ocupación en mujeres jóvenes y en mujeres con mayor cualificación, tanto en números absolutos como en comparación con los hombres de su misma cualificación. Entre los universitarios la diferencia es pequeña, un 79% de hombres y un 72% de mujeres. En cambio, entre personas con estudios primarios la diferencia es mucho mayor, 15,95% de mujeres frente a un 40,14% de hombres.

En España cada vez hay más mujeres que trabajan por cuenta propia, alrededor del 31% del total de empresarios.

En el ámbito de la *participación política* de las mujeres también se han producido avances en estos últimos años. Tengo que decir que así como en el acceso al trabajo o a la enseñanza la incorporación de las mujeres españolas ha sido tardía a causa de la larga noche del franquismo, en la participación política no se ha producido un desfase tan acusado con las mujeres de nuestro entorno político y cultural, porque el movimiento de las mujeres reivindicando su derecho a la participación política en condiciones de verdadera igualdad es relativamente reciente.

En 1992, las mujeres europeas, muchas de ellas con responsabilidades políticas en sus gobiernos, aprobaron la Declaración de Atenas en la que se acusaba a las democracias existentes de un déficit, de una anomalía, de ser democracias incompletas por excluir a las mujeres de la toma de decisiones, del diseño de las políticas y del poder en general. En Atenas se definió lo que quiere decir democracia paritaria “no más del 60% de un sexo, ni menos del 40% del otro”.

En 1995, la Plataforma de Acción de Pekín y el IV Plan para la Igualdad entre Hombres y Mujeres aprobado por el Consejo Europeo, y en 1999 la Declaración de París de Ministros de la Unión Europea, recogieron la participación de las mujeres en la toma de decisiones y en los puestos de responsabilidad como un objetivo estratégico.

En muy poco tiempo ese objetivo se ha convertido en una seña de identidad del feminismo y del movimiento de mujeres de finales de siglo.

A día de hoy el porcentaje de mujeres en el Parlamento español es de 36% en el Congreso, de un 25,10% en el Senado, y de un 37,03% en los parlamentos regionales.

Tenemos desde 2004 un gobierno nacional paritario.

Podría seguir dando datos: hoy un 41,89% de los jueces son mujeres. En el último Congreso confederal de la UGT salió elegida, creo que por segunda vez, una comisión ejecutiva paritaria.

No he pretendido hacer una exposición exhaustiva, realmente el tema es tan amplio que no me lo permitiría el espacio de tiempo del que dispongo, ni tampoco muy optimista de la situación – ahora hablaré de los importantes problemas de discriminación y desigualdad que siguen existiendo– pero sí creo que necesario reconocer un cambio real, innegable, y que afecta no sólo a las propias mujeres, sino al conjunto de la sociedad.

Los aspectos positivos, lo que algunas veces hemos llamado las luces, se pueden resumir en estos puntos:

- Legislación igualitaria, equiparable a la del resto de los países europeos.
- Mayores y mejores índices universitarios.
- Incremento de participación en el mercado de trabajo, tanto en tasas de población activa como en tasas de población ocupada.
- Mejora en la participación política activa.
- Incremento de presencia en la función pública.
- Incremento en la actividad empresarial.

El tiempo durante el que se han producido muchos de estos cambios ha sido sorprendentemente corto. Qué duda cabe que ha sido la sociedad y sobre todo las propias mujeres las protagonistas de lo que se ha llamado la revolución silenciosa del siglo XX, pero también es verdad que, igual que hay políticas y legislaciones que obstaculizan y reprimen la igualdad de oportunidades, y en España tenemos una triste experiencia al respecto por los 40 años de dictadura, también hay políticas y legislaciones que pueden favorecer, al menos en una pequeña parte, este proceso.

Las sombras

He mencionado hasta ahora los avances: las luces. Es el momento de señalar los obstáculos: las sombras, los problemas pendientes para las mujeres en España.

Datos extraídos de trabajos del Instituto de la Mujer nos permiten poner cifras y cuantificar el tamaño de estas sombras:

- Más de 300 mujeres han muerto, en los últimos 5 años, a manos de sus parejas o ex-parejas. Un dato trágico que, además, debe completarse con las cerca de 60.000 denuncias que, cada año, son interpuestas por mujeres ante los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado o por las cerca de 700.000 mujeres que, según datos de la Macroencuesta sobre violencia contra la mujer, declaran haber sido víctimas de malos tratos en el último año.
- Las tasas de actividad y ocupación femeninas son casi 23 puntos inferiores a las de los varones. El paro femenino se sitúa en el 11,2% (4,7 puntos superior al de los hombres).
- Las mujeres perciben, globalmente, un salario un 29% inferior al de los varones.
- De cada 10 contratos temporales, 8 son ocupados por mujeres, según datos del Ministerio de Trabajo y AA.SS.
- Los contratos a tiempo parcial, también son ocupados en su inmensa mayoría por mujeres (78%), según la misma fuente.
- El porcentaje de mujeres en los estudios superiores de tipo “técnico” no supera el 30%, cuando más de la mitad del alumnado universitario es femenino.
- En las cátedras universitarias, las mujeres suponen menos de un 13%.
- Sólo un 6% de las embajadas tiene como titular a una mujer.
- La representación femenina española en organismos internacionales es inferior al 10%.
- Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35 suponen poco más del 3% (16 de 508) y poco más de 4% (34 de 788) en el resto de empresas del mercado continuo.
- En las Cámaras oficiales de Comercio, Industria y Navegación constituyen un 2%.
- Los hombres hasta ahora han disfrutado solo un 1,3% de los permisos de maternidad/paternidad, que les reconoce la legislación actual.
- El 94% de los abandonos de trabajo por “razones familiares” corresponden a mujeres.
- La Encuesta de Usos del Tiempo refleja que las mujeres dedican más del doble de tiempo diario a “trabajo doméstico” que los hombres.

- El 83% de las personas que cuidan a un dependiente son mujeres, según nos revela el Libro Blanco de la Dependencia.
- El 71,1% de las personas encuestadas recientemente por el CIS opina que las cargas familiares son el principal obstáculo para que las mujeres desempeñen un trabajo en condiciones de igualdad.
- Sólo el 6,6% de las mujeres ganan más que sus parejas, según datos de la OCDE y el INE.

Estos datos subrayados por el IM nos permiten señalar las grandes áreas de sombras en el avance de las mujeres que, a mi juicio, giran básicamente alrededor de los siguientes temas:

- Acceso, permanencia y promoción en el empleo.
- Reparto desigualitario de las cargas familiares y, consecuentemente, dificultad de conciliación de la vida personal y profesional.
- Acceso a puestos de responsabilidad y decisión.
- Violencia contra las mujeres, muy especialmente en el ámbito doméstico.

En este contexto, que implica:

- reconocimiento de los avances que se han producido,
- constatación de las desigualdades reales existentes que afectan negativamente a las mujeres,
- y la evaluación de la insuficiencia de los mecanismos e instrumentos utilizados hasta ahora en las políticas públicas de igualdad,

se inscribe la Ley Orgánica de Igualdad entre Hombres y Mujeres que ha aprobado el Gobierno el 23 de junio de 2006.

La ley tiene por tanto una clara voluntad de superación de las etapas anteriores, quiere significar una etapa conceptualmente distinta en el camino de la igualdad.

- Para empezar es una ley integral que se fija un objetivo global. Frente a los avances sectoriales que se han hecho hasta ahora, la ley se plantea un avance en todos los ámbitos a la vez.

Artículo 1. Objeto de la ley

“Esta ley tiene por objeto hacer efectivo el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer en cualesquiera ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, labo-

ral, económica, social y cultural para, en desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria”.

Es importante subrayar esta idea de sociedad más democrática, porque la falta de participación de las mujeres en situación de plena igualdad en la sociedad se entiende en estos momentos como un déficit de democracia.

- Hay que decir que además la Ley traspone al Derecho interno dos directivas comunitarias en materia de igualdad de trato: La Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002, relativa a la aplicación del principio de igualdad en lo que se refiere al empleo, a la formación, a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo; y la Directiva 2004/113/CE, del Consejo, de 13 de diciembre de 2004, por la que se aplica el principio de igualdad en el acceso a bienes y servicios de suministro.

Para dar una visión general de la ley voy a hacer primero un acercamiento meramente descriptivo, para hacer después un análisis más valorativo.

ESTRUCTURA GENERAL. La ley esta estructurada en un Título Preliminar y 8 Títulos, 26 Disposiciones Adicionales, 9 Transitorias, 1 Derogatoria y 6 Finales.

Las Disposiciones Adicionales recogen las modificaciones de las leyes concretas (19 leyes) que quedan afectadas por el cuerpo de la ley. Estas leyes son:

- Ley Orgánica de Régimen Electoral General.
- Ley Orgánica del Poder Judicial.
- Ley de Enjuiciamiento Civil.
- Ley reguladora de la Jurisdicción Contencioso Administrativa.
- Ley 25/1994, de 12 de julio, por la que se incorpora al ordenamiento jurídico español la Directiva 89/552/CEE, sobre la coordinación de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas al ejercicio de la radiodifusión televisiva.
- Ley General de Sanidad.
- Ley de Cohesión y Calidad del Sistema Nacional de Salud.
- Estatuto de los Trabajadores.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

- Ley de Procedimiento Laboral, aprobada por Real Decreto Legislativo 2/1995, de 7 de abril.
- Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social; aprobada por Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto.
- Real Decreto Ley 11/1998, de 4 septiembre, por el que se regulan las bonificaciones de cuotas a la Seguridad Social de los contratos de interinidad que se celebren con personas desempleadas para sustituir a trabajadores durante los períodos de descanso por maternidad, adopción o acogimiento.
- Ley de Medidas Urgentes de Reforma del Mercado de Trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad.
- Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo.
- Ley General de la Seguridad Social, aprobada por Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio.
- Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública.
- Ley 17/1999, de 18 de mayo, de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas.
- Ley 42/1999, de 25 de noviembre, de Régimen del Personal del Cuerpo de la Guardia Civil.
- Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de Consumidores y Usuarios.
- Ley 7/2006, de 24 de abril, de Sociedades Anónimas.

Por lo tanto un análisis y valoración de la ley nos obliga a una lectura integrada del articulado de la misma, donde se fijan los mandatos y obligaciones en genérico, y las disposiciones adicionales donde se concretan y explicitan en leyes sectoriales el alcance y contenido de esos mandatos.

TÍTULO I. Principio de igualdad y tutela contra la discriminación

Este Título contiene los conceptos jurídicos básicos relativos a la igualdad, definiciones y principios.

- El principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres que supone la “ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de

sexo, y, especialmente, las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil”.

- La discriminación directa por razón de sexo, que sería “aquella situación en que una persona sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable”.
- La discriminación indirecta por razón de sexo: siendo aquella “situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutra pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados”.
- El acoso sexual. “Cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”.
- El acoso por razón de sexo. “Cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”.
- La ley establece que los poderes públicos establecerán medidas temporales de acción positiva.
- Se determina expresamente que todo trato desfavorable a las mujeres, relacionado con el embarazo o la maternidad, constituye una discriminación directa.
- Se establece la nulidad de todos los actos y negocios jurídicos discriminatorios.
- Se recoge la inversión de la carga de la prueba en los juicios por discriminación, no sólo laborales, como hasta ahora, sino de toda naturaleza.
- La definición de paridad se contiene en la disposición primera de la ley, no he sabido por qué.

TÍTULO II. Políticas públicas para la igualdad entre mujeres y hombres

En este segundo Título, se establecen los criterios generales en la actuación de los poderes públicos:

La igualdad de trato será un principio informador de todo el ordenamiento jurídico y, con carácter transversal, de la actuación de todos los poderes públicos. Supone, por tanto, el reconocimiento legal del principio de transversalidad (*mainstreaming*).

Igualmente, la ley reconoce el principio de representación o composición equilibrada en la toma de decisiones, los poderes públicos procurarán atender el cumplimiento de este principio en los nombramientos y designaciones de los cargos de responsabilidad que les correspondan.

Especialmente importante, dentro de este Título, son las normas que se refieren a la “acción administrativa para la igualdad” (en otras palabras, qué es lo que debe hacer la Administración en uso de las grandes atribuciones que tiene un sistema como el nuestro para impulsar la igualdad) en áreas como la sociedad de la información, el sector agrario, la vivienda o el mercado de trabajo.

La ley obliga al Gobierno a elaborar un informe sobre impacto de género para aprobar los proyectos de disposiciones de carácter general y los planes de especial relevancia económica y social, así como a aprobar, periódicamente, un Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades.

TÍTULO III. El principio de igualdad y los medios de comunicación

La Ley contiene medidas de fomento de la igualdad en los medios de comunicación social, con reglas específicas para los de titularidad pública, así como instrumentos de control de los supuestos de publicidad de contenido discriminatorio y previsiones de promoción de actuaciones que eviten la publicidad sexista.

- a) En relación con las obligaciones que afecta a los medios de titularidad pública, se pueden destacar:
 - La Corporación RTVE deberá velar por reflejar adecuadamente la presencia de las mujeres en la sociedad, utilizar un lenguaje no sexista, adoptar códigos de conducta, fomentar la igualdad y erradicar la violencia de género, además promoverá la incorporación de las mujeres a puestos de responsabilidad. Su Consejo de Administración responderá al principio de representación equilibrada. Además, velar por la transmisión de una imagen igualitaria, plural y no estereotipada.

- La Agencia EFE velará por el respeto al principio de igualdad y por la utilización no sexista del lenguaje.

b) En lo que se refiere a las obligaciones que afectan a los medios de titularidad privada, deberán procurar el respeto a la igualdad, evitando cualquier forma de discriminación, así como la promoción de acuerdos de autorregulación.

Además se prevé la creación de un Fondo en materia de Sociedad de la Información. (La Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2007 constituirá un Fondo especial que se dotará con tres millones de euros en cada uno de los ejercicios presupuestarios de 2007, 2008 y 2009).

TÍTULO IV. El derecho al trabajo en igualdad de oportunidades

Las medidas laborales y de Seguridad Social que se incluyen en la ley son consecuencia del Acuerdo Básico entre el Gobierno y las Centrales Sindicales UGT Y CC.OO.

Algunas de las previsiones contenidas en este en este Título son:

- La adopción de programas destinados a mejorar la empleabilidad de las mujeres, potenciando su nivel formativo y su adaptabilidad a las necesidades del mercado de trabajo.
- La posibilidad de que la negociación colectiva establezca medidas de acción positiva que favorezcan el acceso al empleo de las mujeres y la eliminación de situaciones de discriminación en sus condiciones de trabajo.
- La obligación de las empresas de más de 250 trabajadores y trabajadoras de negociar Planes de Igualdad con la representación legal de éstos/as.
- La obligación de las empresas de menos de 250 trabajadoras y trabajadores de negociar con la representación legal de éstos/as medidas destinadas a promover la igualdad y a evitar cualquier discriminación.
- La obligación de las empresas de promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, así como arbitrar procedimientos específicos para su prevención y para dar cauce a las denuncias y reclamaciones que puedan surgir.

No es necesario señalar que el alcance real y el éxito final de estas medidas están sometidas al grado de implicación de los sindicatos y de los empresarios, aunque la ley prevé medidas coercitivas para reforzar las obligaciones de los empresarios, en concreto de sanciones accesorias en los supuestos de infracciones muy graves del empresario en materia de igualdad, tales como la pérdida de ayudas, bonificaciones y beneficios derivados de la aplicación de programas de empleo o la exclusión de estas ayudas durante un período de 6 meses. Además las discrepancias que surjan entre empresarios y trabajadores en relación con el ejercicio de los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral reconocidos legal o convencionalmente se resolverán por la jurisdicción competente a través del procedimiento establecido en el artículo 138 bis de la Ley de Procedimiento Laboral”.

En este mismo Título se contienen otras previsiones cuyos destinatarios no son los particulares, sino la Administración:

- La adopción por el Gobierno de medidas de fomento para impulsar, con carácter voluntario, los Planes de Igualdad en las pequeñas y medianas empresas, que incluirán el apoyo técnico necesario.
- La creación por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de un distintivo empresarial en materia de igualdad para reconocer a las empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadoras y trabajadores.
- La creación de un permiso retribuido de paternidad de 8 días ininterrumpidos, ampliable en caso de parto, adopción o acogimiento múltiple en 2 días más por cada hijo/a a partir del segundo.
- La creación de un subsidio no contributivo por maternidad para las trabajadoras que no acrediten el período mínimo de cotización exigido para tener el derecho a la prestación por maternidad.
- La ampliación de los derechos vinculados a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores y trabajadoras.

TÍTULO V. El principio de igualdad en el empleo público

La Ley establece unos criterios de actuación comunes a todas las Administraciones Públicas y medidas específicas de igualdad para la Administración General del Estado.

Estos criterios son los siguientes:

- Remover los obstáculos que impliquen la pervivencia de cualquier tipo de discriminación con el propósito de ofrecer condiciones de igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el acceso al empleo público y en el desarrollo de la carrera profesional.
- Facilitar la conciliación de la vida persona, familiar y laboral.
- Fomentar la formación en igualdad, tanto en el acceso al empleo público como a lo largo de la carrera profesional del personal funcionario.
- Promover la composición equilibrada entre mujeres y hombres de los órganos de selección y valoración.
- Establecer medidas efectivas de protección frente al acoso sexual y el acoso por razón de sexo.
- Establecer medidas efectivas para eliminar cualquier discriminación retributiva, directa o indirecta, por razón de sexo.
- Evaluar periódicamente la efectividad del principio de igualdad en los distintos ámbitos de actuación.

TÍTULO VI. Igualdad de trato en el acceso a bienes y servicios de suministro

Como ya he señalado, la ley incorpora al Derecho nacional la Directiva 2004/113/CE del Consejo, por la que se aplica el principio de igualdad al acceso a bienes y servicios de suministro. Como consecuencia, se regulan determinadas medidas, entre ellas:

- La ley establece la obligación de todas las personas físicas y jurídicas que, en el sector público o en el privado, suministren bienes o servicios al público, fuera del ámbito de la vida privada y familiar, del cumplimiento del principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres, evitando discriminaciones, directas o indirectas, por razón de sexo.
- La ley protege la situación de embarazo de las mujeres contratantes de bienes y servicios, prohibiendo al contratante la indagación sobre esta situación, salvo por razones de protección de su salud.
- La ley prohíbe los contratos de seguros y de servicios financieros afines en los que la consideración del sexo como factor de cálculo de las primas y prestaciones, genere diferencias en éstas, consideradas individualmente.

- La ley prohíbe que los costes relacionados con el embarazo y el parto den lugar a diferencias en las primas y prestaciones de las personas individualmente consideradas.

TÍTULO VII. La igualdad en la responsabilidad social de las empresas

- La ley reconoce el derecho de las empresas de poder realizar, con carácter voluntario, acciones de responsabilidad social en materia de igualdad.
- Estas acciones pueden concertarse con la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, con las organizaciones de consumidores y usuarios, con las asociaciones de mujeres y con los organismos de igualdad.
- La ley prevé que las empresas puedan hacer uso publicitario de sus acciones de responsabilidad en materia de igualdad.
- La ley prevé la inclusión de mujeres (las empresas procurarán) en los Consejos de Administración de las Sociedades Mercantiles obligadas a presentar cuentas de pérdidas y ganancias, con el fin de conseguir una composición equilibrada en el plazo de 8 años. En estos casos, estas empresas podrán tener preferencia en la adjudicación de contratos administrativos.

TÍTULO VIII. Disposiciones organizativas

La ley crea tres nuevos órganos en el ámbito de la Administración General del Estado para contribuir a hacer realidad el derecho de igualdad en todos los ámbitos.

- La Comisión Interministerial de Igualdad entre Mujeres y Hombres. Es un órgano colegiado responsable de la coordinación de las políticas y medidas adoptadas por los departamentos ministeriales.
- Las Unidades de Igualdad. Se crean en todos los Ministerios, con funciones relacionadas con el principio de igualdad, en el ámbito de las materias de su competencia, y se encomendarán a uno de sus órganos directivos.
- Las Unidades de Igualdad tendrán, entre otras, las funciones siguientes: recabar información estadística, elaborar estudios, asesorar en la

elaboración de los informes sobre impacto de género, proponer acciones formativas para el personal sobre el principio de igualdad y velar por el cumplimiento de esta Ley y por la aplicación efectiva del principio de igualdad.

- El Consejo de Participación de la Mujer. Se crea como órgano colegiado, adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, con la finalidad de servir de cauce para la participación de las mujeres en hacer efectivo el principio de igualdad y la lucha contra la discriminación.

Conclusiones

- Es una ley con vocación globalizadora que afronta medidas reales de igualdad en muchos y distintos ámbitos, algunos de los cuales no habían sido considerados hasta ahora. No es una suma de buenas intenciones, es una verdadera norma legal que prevé sanciones para el caso de que se incumplan sus mandatos.
- Es una ley en la que trasluce una clara y potente voluntad del Gobierno en la que la Administración Pública adopta un papel marcadamente activo (trasversalidad).
- Se crean estructuras en la Administración para implementar la ley (las mencionados en el Título VIII) y procedimientos y mecanismos para hacer su seguimiento y evaluación. Los ya mencionados de la obligación del Gobierno de elaborar un informe sobre impacto de género para aprobar los proyectos de disposiciones de carácter general y los planes de especial relevancia económica y social, así como aprobar, periódicamente, un Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades

Puntos grises:

- Es más (en términos cuantitativos) una ley en la que el Ejecutivo se autorregula, que una ley que regule conductas de particulares.
- La ley se tiene que implantar en un contexto socio-laboral que claramente no van a favorecer su desarrollo:
 - El trabajo temporal respecto al trabajo total es el 33% y el trabajo temporal de las mujeres. Los trabajadores temporales están en el mercado de trabajo en unas condiciones de precariedad que nos les permiten ser muy exigentes en el cumplimiento de la normativa vigente, porque por encima de otras consideraciones tienen que mantener el empleo.

- Estructura empresarial española: el 94% de las empresas tiene menos de 9 trabajadores.
- La ley quiere incidir en las conductas privadas de las personas favoreciendo un reparto más equitativo de las responsabilidades familiares, pero como no se puede (ni se debe, añadido) fijar por Decreto Ley cómo deben ser las relaciones privadas de las personas excepto en términos de principios, en este ámbito la ley hace lo único que puede hacer: crea las condiciones para que las personas, hombres y mujeres, puedan sin trabas externas vivir sus relaciones personales y familiares en términos de mayor igualdad, pero en el ámbito estrictamente personal todos tenemos nuestra parte de responsabilidad que no podemos transferir.

Orquestando la imparcialidad. La mujer como agente de cambio en la alta dirección

Ana María Llopis Rivas

Consejera Independiente BAT Londres

*Miembro del Grupo de Trabajo para el Código del Buen Gobierno Corporativo
de las empresas cotizadas españolas*

En el siglo XXI la mujer compartirá el poder en la era del conocimiento

Los que hacen previsiones sobre lo que van a representar los retos o realidades del siglo XXI han predicho que será el siglo en el cual la mujer accederá al poder. No es raro pensar que esto ocurra considerando la mejora en sus niveles de educación, su entrada masiva en el siglo pasado al mundo laboral en los países desarrollados (en España 2 millones de mujeres se incorporaron en los últimos 25 años frente a 300.000 hombres, y en el mundo desarrollado 2/3 de los nuevos puestos han sido ocupados por mujeres) y también en muchos países subdesarrollados. Ese siglo que hemos dejado atrás hace ahora seis años la ha preparado cada vez más para acceder a los puestos de mando.

El que el concepto de diversidad se haya expandido como políticamente correcto para la sociedad y la gestión de las empresas, las instituciones y los gobiernos, el que la globalización y el mayor acceso de la mujer a las nuevas tecnologías de la comunicación y la información sea un hecho, el que la mujer será protagonista en la era del conocimiento y su democratización, el que la mujer comience a pensar que ahora sí quiere compartir el poder porque cree que puede ejercer el mando y aportar mucho desde una perspectiva diferente, más social, más humana, más justa y menos bélica, la ha motivado a presentarse más a estos puestos llamados de poder y a ganarlos

Ya hay señales de progreso en el poder político, no así en el económico. Hay nuevas Presidentas/Primeras Ministras de Gobierno. Había ya en 2005: Letonia, Irlanda, Finlandia, Filipinas y Sri Lanka, y recientemente Alemania, Nueva Zelanda, Bangladesh y Mozambique. Al comenzar el año 2006: Chile, Liberia; ahora Ucrania (marzo), Corea del sur (abril) y dos candidatas a la presidencia de Francia. La Vicepresidenta de Gobierno en España; Presidentas de

Comunidades como Madrid; alcaldesas en Valencia, Córdoba, etc.; ministras al 50% en España, al 40% Finlandia y Chile, etc.

Pero no es suficiente, hace falta que se comparta la responsabilidad familiar y se pueda conciliar la vida personal con la laboral de manera racional. El problema de las mujeres que trabajan, y en particular de las ejecutivas, es que no tenemos esposas como ellos, que no hay corresponsabilidad.

Los que como Nasbitt hacen las predicciones y los vaticinios de las megatendencias, predijeron que la última década del siglo XX sería la década del liderazgo femenino y es cierto que hubo un cierto progreso en algunos países, pero no el suficiente para alcanzar una masa crítica suficiente. Hay que “pensar Globalmente y actuar Localmente”, eso nos recomendaba en su libro *La Paradoja Global*. Mientras más grande sea la economía Mundial, el poder estará en manos de menos, en lugar de más personas. Si se combinan estas dos cosas (la globalización y la concentración del poder económico), mayor será la responsabilidad colectiva de los ION (los Individuos, las Organizaciones y las Redes- Networks) para establecer sociedades más incluyentes, menos divididas, más sostenibles para nosotros hoy y para las generaciones venideras. A éstos él los llama los socio-emprendedores.

Si sólo pensamos en Bill Gates, por ejemplo, la Fundación de Bill Gates tiene un capital que supera el presupuesto total del gobierno americano, de todos los Estados americanos; y no sólo su capital supera eso sino que, por si fuera poco, el señor Warren Betty, que es uno de los mayores brokers que ha hecho más capital en el mundo, hace cuatro días, decidió que todo su capital no se lo va a dejar a su propia Fundación (suya y de su mujer), sino que se lo va a dar a Bill Gates, porque piensa que la Fundación de Bill Gates manejará mejor ese dinero. Bill Gates y su mujer Melinda, quien está jugando un papel clave en sus proyectos de mecenazgo, están haciendo ya programas de salud, programas de sida, programas de varicela, programas de educación infantil, programas de globalización y democratización de PC. Parece que Gates está decidido a dedicarse de lleno a su Fundación y ha anunciado que va a dejar Microsoft a final de año.

Las mujeres son las que van a ser protagonistas de esos socio-emprendedores, no solamente en el poder fáctico político en las empresas y en las administraciones, sino también en todas las redes informales, en las ONG, etc. Los socio-emprendedores incorporarán a las mujeres en términos de igualdad.

¿Qué creo que va a pasar en este siglo? Yo, personalmente, creo que van a pasar tres cosas, y cuando digo la primera mucha gente se alarma en demasía, pero yo voy a seguir trabajando para que esto ocurra en todos los ámbitos que pueda:

1. *Tiene que reconocerse económicamente y cuantificarse el trabajo invisible e intangible de la mujer.* No el 40% que está en la masa laboral, no, ese otro 40% que trabaja en sus casas, que cuida a sus hijos, que va a las escuelas, que hace trabajo social, que va a visitar enfermos en los hospitales, que luego se ocupa de sus abuelos, de sus tíos, de los enfermos, eso es un trabajo y es un trabajo que se tiene que valorar, y por primera vez se empieza a valorar. En España el 40% del PIB representa ese trabajo de la mujer, hoy tendríamos un 40% más de PIB, si ese salario se contabilizara como productivo. En el mundo desarrollado llevaría la contribución de la mujer de menos del 40% a más del 50%, es decir, según *The Economist* subiría al 10% todo el PIB global mundial, que ya es mucho, porque hay muchos países donde ni la mujer ni los hombres pueden, ni tienen trabajo. Es decir, subir en 10 puntos el PIB global es muy importante, tenemos que reconocer a las mujeres en todos sus papeles como amas de casa, como educadoras, como trabajadoras, etc.
2. *La incorporación masiva de la mujer a las decisiones económicas y a los Consejos de Administración de las Empresas,* eso no es cuestionable, es que va a ocurrir y ya empieza a ocurrir y va a seguir creciendo.
3. *El reconocimiento, tangibilización y democratización del mundo de las ideas.* Hasta ahora nadie sabe contabilizar las ideas, solamente se valora lo que haces productivamente, lo que es tangible, lo que haces en una fábrica; se valora una idea creativa, una campaña publicitaria, etc., pero no se respeta, se mide y se tangibiliza el mundo de las ideas, y esa economía de la creatividad y la innovación va a empezar a ser cuantificable en las cuentas de resultados de las empresas, y ése es otro gran cambio que ocurrirá en este siglo de la era del conocimiento.

¿Cuáles son las asignaturas pendientes que tiene la mujer para ser Consejera? Según un estudio de Baker Mackenzye & Accenture hecho en Australia en 2001, el 42% de las mujeres ejecutivas del siglo XXI afirma que faltan mujeres en las principales posiciones ejecutivas. El mismo estudio confirma que hay diferencias salariales: en Australia esa diferencia salarial es del 30%, en España es del 29%. El 71% de las mujeres asegura que las redes de los hombres son más eficaces. ¿Y cuál es el factor que hace más falta? Los modelos, los referentes. ¿El atributo que más se valora para el éxito? Las habilidades del liderazgo tanto de la mujer como del hombre, y la mujer tiene que aprender las habilidades del liderazgo. Pero también apuntan a una visión más flexible que permita mejorar la calidad de vida. Se refieren a la conciliación, donde el papel del madrinazgo será esencial. En el mundo y en España las razones son parecidas, aunque las diferencias salariales globales son mayores en unos y otros, como

decimos. Lo más importante es tener ejemplos, modelos, referentes, espejos donde las mujeres se vean reflejadas y se digan: si ellas llegaron, yo también puedo, y desde allí mejoraremos la corresponsabilidad de la vida laboral y familiar.

Entre los 15 retos que expuso el Proyecto Milenio se encontraba el número 11 que era alcanzar la completa igualdad de género. Ahora bien, si esto es importante, no lo es menos el hecho de que las tecnologías de la información social y la sociedad del conocimiento van a desplazar al proceso industrial mecanizado. Ya se han perdido el 90% de los puestos en las fábricas en general y en particular en la industria del automóvil de los países ricos, es decir, en los países donde los trabajadores industriales representaban el 40% en 1974, 20 años después tienen tan sólo el 2 ó 5%. Es decir, está clarísimo que la era industrial está siendo suplantada por la era del conocimiento y de la información, y allí es donde la mujer va a jugar un papel enorme, porque se ha preparado, se ha formado y se está haciendo con los mejores títulos universitarios, los mayores máster y los mejores doctorados.

Querría hacer un inciso importante para atraer vuestra atención hacia la Villa/Aldea Global y su composición, para que entendamos también el mundo en que vivimos desde nuestro pequeño nicho privilegiado, para poner en perspectiva lo que estamos contando, porque hoy estamos hablando de las mujeres en los Consejos de Administración y en las Empresas, y ése es el título de este seminario y de este foro, pero no olvidemos la realidad de la mujer en otros lugares. Estamos hablando de un mundo idílico donde no tenemos enfermedades, donde tenemos educación, donde no tenemos analfabetismo, donde tenemos democracia y donde votamos, pero hay otros países –yo acabo de regresar de Sudáfrica– donde hay familias que viven con menos de un dólar al día y donde hay niños que viven solos porque la madre y el padre murieron de SIDA y donde hay 20 millones en unas ciudades míseras que todavía no tienen una vivienda digna, es decir más del 40% de los 47 millones de Sudáfrica, por ejemplo. Entonces, ¿qué pasa en la Villa Global?

Va a haber más mujeres que hombres porque en Asia la diferencia entre hombres y mujeres es de un 9% (en algunos países y zonas de la India y de la China llega a ser de un 20% porque no quieren tener hijas mujeres). Se hizo un estudio para ver qué pasaba con las mujeres, si es que se morían o eran más débiles, si es que tenían más enfermedades, y no, ¡no!, las niñas no están porque están muertas, o las matan antes de nacer cuando saben por pruebas de amniocentesis que son mujeres, y las pruebas se hacen con la excusa de determinar anomalías en el feto, las matan en abortos provocados o las matan después de nacer, porque lo que quieren simplemente son niños. Entonces,

La Villa Global (según diversas fuentes)

Por cada 100 personas habrá:

57	Asiáticos
21	Europeos: 14 del oeste Norte y Sur
8	Africanos
52	Mujeres
48	Hombres
70	No-blancos
30	Blancos
70	No-Cristianos
30	Cristianos
89	Heterosexuales
11	Homosexuales
6	Personas tendrán el 59% de la riqueza total del planeta
80	En condiciones de vida y de vivienda sub-estándar
70	Analfabetos
50	Desnutridos
1	A punto de nacer; 1 a punto de morir
1	Si sólo 1 tendrá educación universitaria
1	Tendrá un ordenador PC

Esto nos hace reflexionar y pone las cosas en su contexto, vista en esta perspectiva comprimida global y no local, la necesidad de aceptar, comprender, entender, tolerar y respetar la diversidad del ser y de una educación mínima se hace aparente y tan claro como el agua.

estamos en situaciones de desequilibrio total en otros mundos, que tenemos que entender que están allí y que son también nuestro mundo, aunque no nuestro entorno.

Esto es lo que será en los próximos 20 años la Villa Global, con las estadísticas de hoy. Eso es así. Lo que ocurre es que sólo vemos nuestro mundo, y lo que debemos hacer es abrirnos a ese otro mundo donde viven esas otras mujeres. Nosotras vamos a luchar porque hay que luchar aquí, pero a mí no me cabe la menor duda de que vuestra generación no va sólo a luchar aquí, va a luchar aquí y allí, va a luchar globalmente, porque para que de allí no se venga aquí de una manera irracional y guerrera, y a veces justa, a pedir lo que es suyo, vamos a tener que ir a enseñar, a ayudar a hacer multitud de cosas, como conseguir que las mujeres Zulú no pongan a sus hijas en la plaza pública para que se les haga la prueba de si son vírgenes o no son vírgenes delante de todo el pueblo, o para que no haya ablación u otras cosas que les ocurren a otras mujeres de otras culturas.

Tenemos que ayudar a que esto cambie, tenemos que Sembrar la Igualdad. Una Igualdad de derecho y oportunidades, reconociendo la diversidad del ser.

¿Y cómo dirigen las mujeres en esta diversidad del ser? Compartiré mi apreciación personal después de 25 años de vida profesional, mi apreciación acerca de las diferencias entre las mujeres y los hombres, que las hay. Una cosa es que tengamos los mismos derechos y los mismos deberes, pero otra es que no reconozcamos que somos diferentes. Somos diferentes, sexualmente somos diferentes, tenemos otro cuerpo, otra manera de ser, se han hecho ya estudios del cerebro: no funcionamos igual con la parte izquierda y derecha del cerebro que los hombres, nosotras no sabemos leer mapas, por ejemplo, y ellos no saben buscar una llave en un cajón. Y yo pienso que en la manera de dirigir tampoco somos iguales, ¿y quiénes están triunfando en el mundo de hoy? Los hombres que dirigen como las mujeres. Los hombres que están entendiendo que hay que dirigir como las mujeres. ¿Y qué quiere decir eso?

- Que la mujer no dirige por autoridad, y el hombre sí. Y él, buen gestor y líder, ya empieza también a no dirigir por autoridad de ordeno y mando. Eso se acabó, pero hasta hace 10 años así se mandaba en las empresas: ordeno y mando.
- Ni por poder, sino por eficacia. La mujer no dirige por fidelidad, el hombre dirige por fidelidad: tú eres mi amigo, tú conmigo hasta la muerte. La mujer no dirige por fidelidad, dirige para formar un equipo, dirige más por eficacia, por productividad, por conocimientos, por méritos.
- La mujer da más feedback positivo y negativo, le da menos miedo decirle a alguien cuándo lo está haciendo mal y por qué, teme menos a evaluar, porque está acostumbrada a que se la evalué permanentemente. El hombre no, al hombre en general le da miedo enfrentarse a tener decir que lo estás haciendo mal, porque para algunos es sinónimo de empezar una pelea, una guerra, un enfrentamiento, cree que el que recibe la crítica va a reaccionar mal, porque él reaccionaría mal y no lo hace. Por eso las evaluaciones son muy complicadas, los planes de evaluación en las empresas no funcionan cuando los tienen que hacer los hombres y, sin embargo, cuando los tienen que hacer las mujeres sí funcionan.
- Dirigen por méritos, son más objetivas a la hora del proceso de selección y ascenso.
- Argumentan por hechos y cifras para complementar su intuición.
- Utilizan el sentido común con mucha más frecuencia.
- Son multi-funcionales. Se sienten más libres de cambiar, puedes hacer muchas cosas a la vez, puedes ayudar a distintos departamentos. El

hombre no, esta es mi parcela, este es mi trabajo, yo sólo hago esto. Yo no le piso a él el terreno, porque él no me lo pisa a mí, ¿pero qué es eso? Si lo que vamos es a colaborar, si es un flujo de conocimiento entre unos y otros. Pero eso todavía lo están aprendiendo.

- Cruzan las barreras organizativas verticales y horizontales. El hombre nunca hace eso. Un Presidente de una empresa cuando va a llamar a un director de sucursal le pide permiso a los demás jefes intermedios, para que no crea que les está puenteando. Tampoco un director de área va a ir a hablar con el Presidente sin decírselo antes a su jefe... a las mujeres nos da absolutamente igual, mientras consigamos el objetivo, que es hablar y comunicarnos, las barreras organizativas estructurales nos las tomamos con menos seriedad, y eso nos ayuda muchas veces a ser mediadoras, a resolver conflictos, a poner otras cosas en marcha, que a veces los hombres no pueden porque se bloquean con los temas de las jerarquías.
- Las mujeres no se creen imprescindibles, porque como saben que pueden tener la maternidad, pueden enfermar, tienen que ir a cuidar al niño que le da fiebre tres días, siempre tienen a alguien al lado que las puede sustituir, que sabe todo lo que ellas saben y a esa personas de reemplazo las han enseñado, les dan los datos y las tienen preparadas por si ellas no están. El hombre no, porque es una parcela de poder: mientras menos sepa el de abajo mejor, no vaya a ser que me vaya a quitar el puesto si le doy todo lo que sé. Las mujeres por ello siempre tienen su reemplazo formado. Tienen planes de sucesión. A los hombres les cuesta muchísimo hacer un plan de sucesión, es decir, pensar quiénes son los tres que están por debajo de mí, que me pueden sustituir en un momento dado.
- Las mujeres tenemos más intereses que sólo triunfar en el trabajo, tenemos más inteligencia emocional.
- Organizan mejor su tiempo.
- Somos peores a la hora de pasillos y política. No nos interesa. A la mujer no le interesa estar perdiendo el tiempo cuchicheando y chismeando, por mucho que digan que nosotras hablamos más y somos mucho más cotillas. En el trabajo es completamente al revés. Los que están todo el día, ¿y qué dijo fulanito, y qué dijo el Presidente, y tú crees que me va a decir esto? son los hombres, en los pasillos sistemáticamente, y por eso están hasta las tantas también, y por eso luego se van a tomar una cerveza y siguen hablando de si fulanito dijo o no dijo, me miró así o no, y nosotras no. Tenemos tanto que hacer que nos vamos luego a casa a tra-

bajar en nuestro segundo o tercer empleo y la política no nos interesa, nos interesan los hechos, el trabajo y los resultados.

- Creamos menos redes aunque éstas son más profesionales y no de ocio como las masculinas. Los hombres mezclan el ocio con el trabajo. Esto es un handicap una desventaja real a alto nivel, porque no compartimos redes con los hombres y es a veces allí donde se cuecen las decisiones de poder, en la caza, en el golf o en la copa después del trabajo
- Se cansan del poder, cuando llega no les gusta. Hacen uso del pensamiento lateral. Esto puede pasar también: te gusta el poder, o eso piensas, y cuando llegas allí ya no te gusta. ¿Por qué no te gusta? A veces no te gusta porque no te gustan las decisiones que se toman, porque a lo mejor son muy frías y hay otra cosa que es muy dura de decir, porque yo creo que hay gente que no tiene ética en los dos sexos: hay hombres que no tienen ética y hay mujeres que no tienen ética, eso está claro, no es que el hombre tenga menos ética que la mujer, pero la mujer sí tiene unos límites éticos mucho más estrictos y es capaz de llegar hasta aquí, pero ese otro saltito no lo da y a lo mejor un hombre sí, porque no es que sea malo o bueno, sino que tiene otro concepto de la ética, y cuando estás en el poder hay unas cosas que tienen unos límites éticos que a lo mejor una mujer dice hasta aquí llegué. Hay quienes se van de la empresa, porque dicen hasta aquí llegué, eso ocurre.
- No les motiva el dinero, ni se ocupan de las diferencias salariales de forma personal, luego nos enfada muchísimo ver las diferencias, pero no nos importa para nada. Es más, cuando vamos a nuestro primer trabajo, nunca preguntamos cuál es el salario, con tal de que nos den un trabajo estamos encantadas y con tal de que además sea bonito lo que nos han definido, vamos adonde nos lleven, sin preguntar: Oye, ese otro muchacho que está ahí, que ha entrado conmigo ¿cuánto gana? Y resulta que gana un 20% más que tú, y tú ni has preguntado, ni te has enterado. Si nos molestáramos un poquito, diríamos no, yo no entro si no gano igual que ése que tiene el mismo puesto que yo, pero no lo hacemos, y como no lo hacemos, ya de partida, empezamos con un salario base inicial en las empresas, en general, por debajo del que tienen los chicos. Porque no nos molestamos en absoluto en preguntar, y como las empresas tienen unas curvas, juegan con esas curvas y te dicen que no pasa nada porque estás en el rango/franja de la curva, pero siempre las mujeres estamos en la parte media de la franja, porque la curva tiene unos límites superiores e inferiores, y las mujeres siempre estamos en la parte baja. Os contaré una anécdota: yo trabajé en una empresa y me

enteré de que mi subordinado ganaba más que yo, y esto ocurrió cuando fui a subirle el salario, porque jamás se me hubiera ocurrido antes preguntar cuánto ganaba, se suponía que siendo yo su jefa ganaría algo menos y me dije ¿cómo? Me fui hasta arriba al Director General y dije ¿esto qué es? Y me contestaron: no, como originalmente venías de la Academia y eras física experimental, y todo eso, pensamos que tenías más riesgo de no quedarte en la empresa, entonces te pusimos un salario un 25% por debajo. Hice que lo compensaran con creces, la verdad es que tampoco me costó tanto y lo solucionaron de inmediato. Muchas hemos tenido esas experiencias, y hay que pelearlo cuando se presentan.

El género determina las diferencias. La gestión del talento es diferente. Lo que nos interesa a las mujeres y los hombres es distinto, en cuanto a los factores de fidelización:

Factores de fidelización				
	Mujeres	Ranking M	Hombres	Ranking H
Aprendizaje y formación	184	1	149	8
Calidad de relación con el jefe directo	182	2	153	1
Posibilidad de desarrollo	176	3	169	2
Credibilidad en el proyecto de empresa	168	4	140	5
Reconocimiento	163	5	151	4
Calidad de la Alta Dirección	151	6	146	7
Sueldo Fijo	150	7	152	3
Equidad en el trato y recompensa	141	8	129	6
Ambiente de trabajo entre compañeros	132	9	139	9
Sensación de descontrol y agobio diario	123	10	125	12
Comunicación interna	117	11	100	13
Estabilidad en el puesto	115	12	130	14
Prestigio de la Empresa	113	13	109	11
Programas de incentivos	95	14	122	10
Respeto de horarios/vacaciones	91	15	38	16
Retribución variable	32	16	81	15

Otto Walter 2001. Estudio de 800 empresas más importantes españolas. Muestras de 3 altos cargos, 100 directivos y 500 empleados al azar.

A nosotras nos motiva seguir aprendiendo en un puesto. Cuando pensamos que la curva de aprendizaje se ha acabado, nos desmotivamos y queremos ir o a otro puesto de la empresa, o a otra empresa. Eso no es importante para los hombres, para ellos lo más importante es la calidad de relación con el jefe directo. En fin, no tenemos los mismos parámetros cuando evaluamos qué es que lo queremos de una empresa o por qué nos quedamos en ella.

¿Qué es lo que esperamos del jefe? Aquí somos un poco más parecidos, pero también hay diferencias:

¿Qué se espera del jefe?		
	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>
Escuche/cuente con mis ideas y opiniones	47,4	52,9
Ser coherente y consecuente	45,9	53,8
Reconocimiento positivo y correcciones	45,1	38,5
Claro comunicando decisiones y tareas	40,9	45,5
Desarrolle mi carrera profesional	40,4	33,6
Ser justo y equitativo	39,5	36,2
Apoyo/ayuda para hacer bien mi trabajo	36,8	35,5
Trato personal respetuoso	34,8	25,7
Decir claramente que se espera de mí	25,2	33,9
Que me enseñe	23,9	19,2
Cumplir sus compromisos	23,1	31,3
Interés por mi trabajo/saber lo que hago	22,2	20,5
Predicar con el ejemplo	21,9	30,7
Respeto de los horarios y funciones	9,4	4,9
Consultar antes de disponer de mi tiempo	7,9	10,5
Control	5,3	6,5
Exigencia	4,7	6,5

Otto Walter 2001. Estudio de 800 empresas más importantes españolas. Muestras de 3 altos cargos, 100 directivos y 500 empleados al azar.

Estos datos son importantes para que entendamos también las diferencias. Esto era un resumen de por qué hay que sembrar la igualdad y cuáles han sido los pasos, porque no hace tanto que la mujer en España ha dado pasos gigantescos. Yo nací en Venezuela y estudié en Estados Unidos, mi padre es madrileño, emigrante republicano, médico, y cuando yo llegué a casarme y me casé, quisimos abrir una cuenta bancaria, yo no podía abrir una cuenta bancaria sola, tenía que venir mi marido a firmar. Pero lo más grave es que quise coger una asistenta y ponerla en la seguridad social, y tampoco podía firmar, tenía que firmar el cabeza de familia, o sea, que yo no podía hacer prácticamente nada y estoy hablando de hace 29 años, que fue ayer.

Se han dado muchos pasos hacia la igualdad. En 1876 la Constitución española en su artículo 12 da derecho de elección de profesión a todas las personas y a prepararse. Pero de facto se cerraron las posibilidades de muchas carreras a las mujeres prohibiéndolas la matrícula universitaria desde 1882 hasta 1888. Fue Concepción Arenal la pionera en 1884, la que luchó por que la dejaran estudiar en la Universidad. En 1910, 32 mujeres estaban graduadas ya en la Universidad, y de éstas, 16 comenzaron sus doctorados.

En 1931, fue el derecho al voto, y pensemos en el contexto de la Villa o Aldea Global que no ha sido hasta este año cuando han ejercido el derecho al voto las mujeres kuwaitíes. En 1958 el que la casa del marido pasara a llamarse el hogar conyugal fue otro paso significativo. En 1985 la ley del aborto.

Voy a hacer un inciso sobre la utilización por parte de las mujeres americanas, aprovechando la posibilidad de la interrupción voluntaria del embarazo y su despenalización, para evitar tener niños que crezcan en la pobreza y con una alta probabilidad de convertirse en delincuentes. Hay un libro de un economista llamado Levit, que ahora es profesor en Chicago, y que ya lo han traducido al castellano titulado *Freakonomics*. Relata que los economistas intentan explicar cosas, cosas raras también, y a veces tienen muchas teorías y se dan como por hechas y que son correctas sus explicaciones sin que se haya demostrado su generalización. Levit se ha cuestionado algunas de las que no le parecían correctas, y una de las que no le parecía que era correcta era el tema del crimen en los centros urbanos de Estados Unidos. Se refiere al alcalde de Nueva York, Rudy Giuliani, quien ganó otra vez las elecciones debido al gran éxito –atribuible a su programa– de bajar el crimen en Nueva York, que desde 1995 empezó a bajar de forma espectacular (10% anual), y se quedó en los niveles de 1954, y nadie se podía explicar eso.

Y este fenómeno coincidió con que Giuliani había tomado unas medidas cuando el crimen era altísimo y Clinton decía “dentro de poco las calles de Nueva York y de Washington serán un mar de sangre”. Entonces Giuliani hizo una campaña donde pintó todos los sitios que eran un poco mórbidos, se pusieron cristales nuevos a todas las casas donde había cristales rotos, se pintaron los muros, los grafitis viejos, se puso buena iluminación en todos los barrios bajos de Nueva York, y entonces se pensó que todo ese ambiente había contribuido a que disminuyera la criminalidad, y muchas ciudades empezaron a adoptar las mismas medidas que Giuliani; pero este economista tan brillante y tan joven decidió que eso no podía ser, que las razones aludidas no eran suficientes, y empezó a comparar ciudades que habían hecho lo mismo que Giuliani asesorados por él y su departamento de policía, y el crimen no había bajado en la misma época en que se habían tomado las medidas, sino que había bajado de forma espectacular pero mucho después, igual que en Nueva York, es decir, 10%, 10%, 10% y dijo bueno, vamos a ver, lo voy a correlacionar con múltiples variables a ver cuál es la que correlaciona más. Y hete aquí que la que es absolutamente discriminante y correlaciona es el momento en que se legaliza el aborto en esa ciudad, en ese Estado. Entonces, ¿qué pasa? Que 20 años después de la legalización del aborto, baja el crimen: baja porque la mujer tiene una herramienta y un grado de libertad para decidir cuándo no va a tener un hijo no querido, que no puede educar, que no puede formar, y que se va a

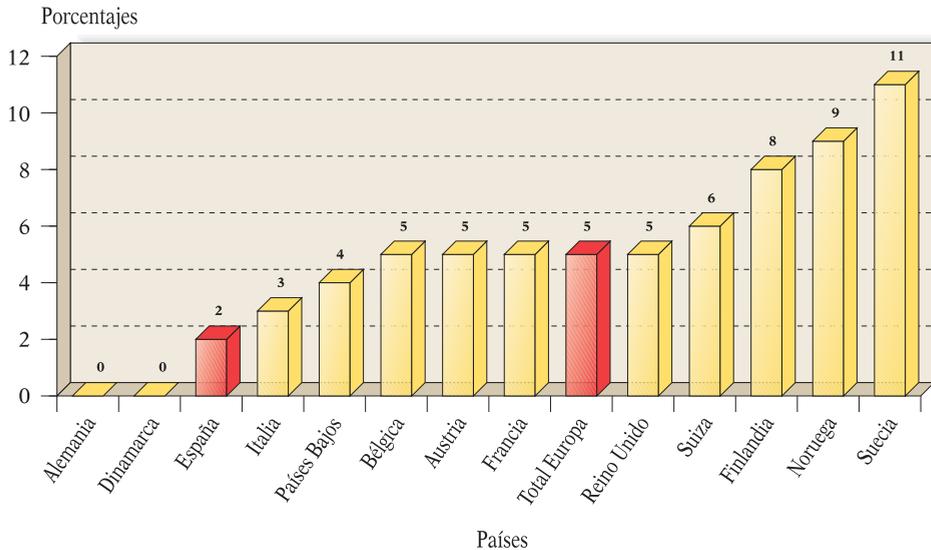
convertir en un criminal, y sobre todo en las áreas más desposeídas, tanto de blancos, como de negros, y entonces su hijo no deseado tiene una opción de vida diferente. El estudio reflejó que, como en todos los Estados no se aprobó la Ley del Aborto a la vez, tomando en cuenta el año en que se iba aprobando en un Estado, Levit veía cuánto tiempo tardaba en bajar el crimen, y la correlación era perfecta, veinte años. Esto era un ejemplo, de cómo la Ley del Aborto dio una libertad a la mujer para que sus hijos, o sus potenciales hijos, no fueran criminales, y eso es lo que ha conseguido que desde 1995 los niveles de criminalidad en las zonas urbanas de Estados Unidos; hayan bajado de nuevo al nivel de 1954. Son datos empíricos, no juicios de valor; se puede estar o no a favor del aborto, pero estos son hechos.

- En 1977 se aprueban los anticonceptivos, la píldora, con la llegada de la democracia, para evitar embarazos involuntarios.
- En 1981 La Ley del Divorcio. La firma del cabeza de familia todavía es necesaria para contratos, bancos, empleo.
- En 1988 la Ley de Reproducción Asistida (inseminación artificial, fecundación in Vitro, transferencia intratubárica).
- En 2003 el acceso e información a todos sobre los anticonceptivos y su utilización.

Es decir, todos estos son procesos que, nos guste o no, dan mayor libertad a la mujer para ser un poco más dueña de su vida, de su cuerpo y de su toma de decisiones en el mundo laboral. La mujer y la sociedad española han tenido que soportar el coste del retraso en el beneficio de la incorporación de la mujer a puestos cualificados de casi un siglo, por negar la evidencia de que era un tema de conocimiento y no de capacidades. Ahora ocurre lo mismo, pero en la alta dirección, pero sí que hay mujeres preparadas.

Los pasos hacia la igualdad de la mujer en España son muy recientes. Yo os traigo aquí el estudio del Foro Económico que se presentó en Davos este año, y que lo ha elaborado una mujer india, Saadia Zahidi, y un español, Augusto López-Claros, que está teniendo un éxito enorme y que se está presentando en los países del Tercer Mundo con muchísimo interés. Lo que vienen a definir ellos es que lo que llaman la brecha de género, que está claramente correlacionada con el progreso económico de los países. En esa brecha de género, es decir, qué importancia tiene la mujer en cuanto si tiene o no igualdad de oportunidades, en cuanto si hay un plan de oportunidades, en cuanto la contratación y formación de promoción, en cuanto al acoso, los horarios, las excedencias... uno de los parámetros importantes es el grado de madurez de ese país en la incorporación a la toma de decisiones, no sólo políticas sino eco-

Porcentaje de mujeres en la Alta Dirección de las compañías europeas



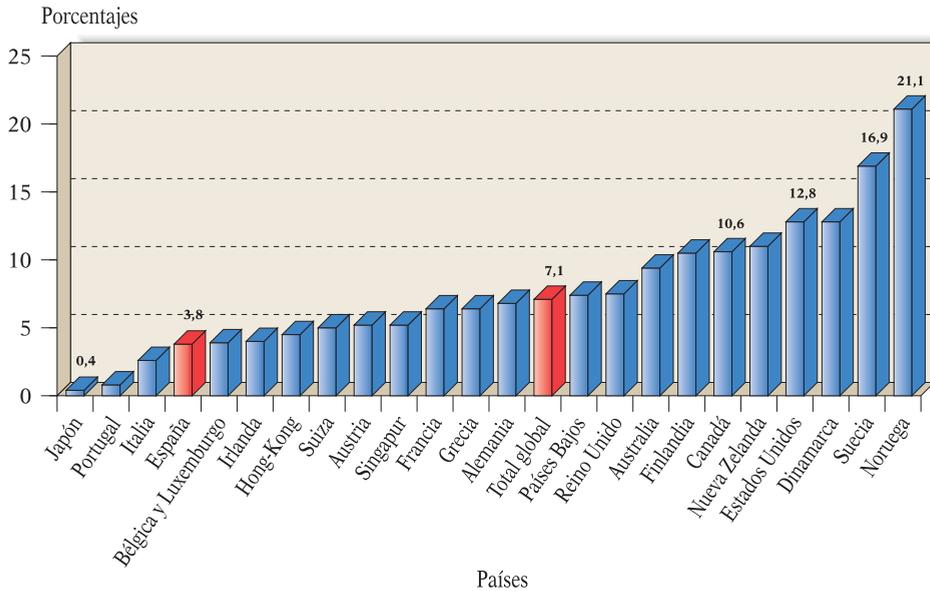
Fuente: EPWN (2004)

nómicas. Tenéis aquí el primer gráfico, donde se representa el porcentaje de mujeres en la Alta Dirección de las compañías europeas. La media de Europa es de un 5% y el de España es un 2%.

La mujer es la mitad de la sociedad, pero también es el 41% de la fuerza laboral activa, toma el 70% de las decisiones de compra que decide sobre las inversiones de los ahorros, ella toma decisiones sobre banca sobre si invertir o no en pensiones, o en fondos de inversión, o con más riesgo en bolsa. Es interesante saber que la gestión de esos ahorros, y en particular de los Fondos de Inversión y Planes de Pensiones del país en la última década, se lleva a cabo, ahora y antes, por muchas mujeres que los dirigen porque se han preparado para ello con una gran profesionalidad defendiendo el ahorro de la sociedad, como por ejemplo Carmen Cavero, Concha Osácar, Charo Martín Caviades, Inés Serrano, Elena Eyres, Soledad Núñez, la actual Directora General del Tesoro, etc.

Y si nos vamos también al área de tecnología, que decimos que no hay mujeres, las que dirigen son todas mujeres: la Presidenta de IBM, Amparo Moraleda; de Microsoft, Rosa García; Isabel Aguilera antes en Dell y ahora Consejera de INDRA y Directora de Ventas para España de Google; la Directora de Nokia, Marieta del Rivero; Fabiola Arredondo del Consejo de Bankinter; Petra

Porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del FTSE All World Developed Index



Fuente: Género y los consejos de administración de las empresas del Ibx-35, Fundación, Ecología y Desarrollo (2004).

Ya en 2005 las mujeres del IBEX en general alcanzaron 104 de un total de 1.766 puestos de consejeros el 6% del total y las del IBEX 35, 18 es decir el 3,8%.

Total Consejeras Mujeres	104
Consejeras dominicales/representando el capital	60
Consejeras ejecutivas en la alta dirección	20
Consejeras independientes	24

Hay 74 empresas con al menos una consejera del total de 182 cotizadas, es decir el 40% de las empresas tiene mujeres en sus Consejos pero esto no es suficiente.

Hay 109 sin ninguna, si éstas incorporan una mujer estaríamos en 213, es decir un 12% de consejeras más en línea con los más avanzados de Europa.

PRIMERA LÍNEA DE ACTUACIÓN QUE TODOS LOS CONSEJOS DEL IBEX INCORPOREN UNA MUJER SI NO LO HAN HECHO YA

Mateos, Presidenta de Hispasat; la Directora de Ebay; la Directora de Yahoo, y un largo etcétera, o sea todas las grandes de tecnología, no estamos hablando de telecomunicaciones que ése todavía es un sector que aún no ha sufrido la transformación con Telefónica, etc., pero en general, están allí y son mujeres.

En este estudio la cifra considerada para el porcentaje de mujeres es la de los Consejos de Administración de las empresas del FTSE All World Developed Index, donde se seleccionan las empresas más grandes de cada uno de esos países, no todas, sino las más grandes, es decir, como si fuera el IBEX-35, y no todo el IBEX. Si consideráramos el IBEX 35 estaríamos hablando de un 3,80% y la media es del 7,10% ya de todo el mundo, no de Europa.

Como bien muestra el cuadro anterior, en España hay muy pocas Consejeras mujeres: 104 de un total de 1.766 Consejeros para el año 2005. Y de éstas, 60 son consejeras dominicales, más de la mitad representando al capital y sus familias, 20 son ejecutivas y tan sólo quedan 24 Consejeras independientes. Son éstas las que hay que aumentar en números importantes para empezar a estar a niveles europeos.

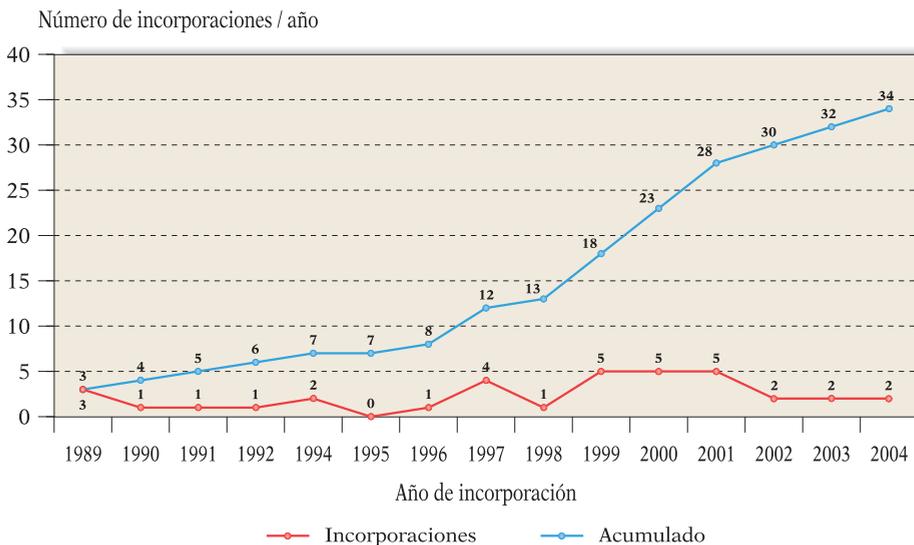
Las diferencias entre estos tipos de Consejeras son las siguientes: Las Consejeras Dominicales son las que tienen capital, es decir, están representando al capital. En un Consejo de Administración, por Ley, si tú tienes más del 5% del capital de esa empresa puedes exigir un puesto en el Consejo. Por ejemplo Gas Natural, tiene una familia catalana que tiene más del 5%, pues ahí hay una mujer que se llama Gabarró que es Consejera. Ana Patricia Botín, en el Banco de Santander. Es Consejera de Banesto, porque además es ejecutiva, ella cumple las dos: es dominical y es ejecutiva. Las Koplowitz son dueñas. FCC, los Del Pino son dueños también, los Consejeros que están allí de esa familia son dominicales. Por ejemplo Cortefiel, Hinojosa, los primos de Hinojosa, el hermano de Hinojosa que tienen capital, los Entrecanales en Acciona, la condesa de FENOSA en el Banco Pastor, en Acerinox había también la familia de Figaredo, que luego ya lo vendieron, etc. Entonces, ésa es la diferencia: los dominicales tienen un gran paquete de acciones, y tienen allí un representante o están ellos mismos o nombran a alguien a representarlos. Por ejemplo las Cajas de Ahorros tienen muchísimas inversiones en las empresas del IBEX. La CAM o Ibercaja envían un representante a representar ese capital, ese Consejero es Dominical. Tú puedes ser un Consejero Dominical nominal o societario ¿eso qué quiere decir? Dominical es que estás allí como persona nominal, nombre y apellido y te han elegido a ti. Societario es la Sociedad la que aparece como Consejero, tú no apareces, tú estás representando a la Sociedad, pero mañana puede ser otro cuando tú ya no estés ocupando tu cargo y puede haber suplentes, si es nominal no puede haber suplentes, eres tú y si tú no vienes no hay otro, y lo eres independientemente del cargo que ocupas.

Hay 74 empresas con al menos una Consejera, del total de las 182 cotizadas, es decir, sólo el 40% de empresas tiene mujeres y hay 109 sin ninguna. Si

éstas incorporaran una mujer, estaríamos en 213, es decir, un 12% de Conseje-
ras, lo que nos colocaría con los países más avanzados de Europa, estaríamos
con los nórdicos. En mi opinión la primera línea de actuación es que todos los
Consejos del IBEX incorporen una mujer ya. Aunque no cambien, que pongan
un Consejero más y que ese adicional sea una mujer.

El siguiente gráfico representa la evolución de la incorporación de las
mujeres al IBEX desde 1989 hasta 2004, con las limitaciones de las fuentes
que, si las Consejeras son dominicales, no nominales, sino representando a la
sociedad, no vienen los nombres ni el género especificado. Si esta línea de
actuación se siguiera y no hubiera una regulación, entonces seguiríamos así
de lentos y para conseguir llegar al 40% tardaríamos un siglo entero. Aunque
yo no soy muy partidaria de las cuotas, en este caso me parece que, sin poner
una presión de tiempo muy estricto como se pensaba al comienzo, que eran 4
años, que no era realista ni factible, sino poniendo lo que está ya en la
propuesta de Ley de Igualdad es decir ocho, ya te da un margen para que las
mujeres entren con suficiente porcentaje en los Consejos a un ritmo razona-
blemente acelerado.

Evolución de incorporación de Consejeras al IBEX 2004



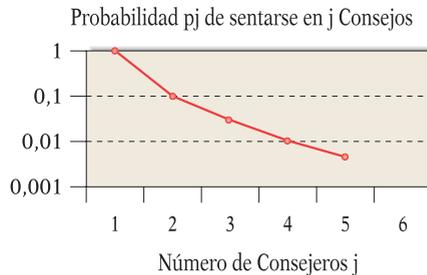
Esta línea de actuación nos parece difícil de alcanzar en 3-4 años, ya que en el año 2005 de 200 con-
sejeros nuevos (con cambios renovación o re-estructuración Fusiones/Adquisiciones) se incorpora-
ron XX mujeres. El gráfico de evolución de incorporaciones, muestra Consejeras, que no represen-
tan a una sociedad sino que, están en los consejos de forma nominal, Ejecutivas independientes.

En España también se da el caso del “club de los chicos”, que es lo que se llama “the old boys club” en anglosajón. Es un fenómeno de histéresis que no deja entrar a otros diferentes a ellos. Y ahí empezamos a hablar de la discriminación, hablamos de resistencias a dejar entrar a más Consejeros Independientes y a Consejeras, porque no son de su mismo club, ni los independientes, ni las mujeres. Los Consejos clásicos históricos sólo se proveen de la familia, de personas conocidas y amigas. Y eso hace que muchos Consejeros del IBEX repitan y estén en más de uno. Existen nodos de interconexión muy fuertes en el 2004, como Telefónica, BSCH, Prisa, Altadis, Repsol, ACS, Gas Natural, FENOSA, ENAGAS:

Distribución del número de Consejos por Consejero

Consejeros que están en más de un Consejo	174 (15,35%)
Consejeros que están en más de dos Consejo	117 (10,32%)
Consejeros que están en más de tres Consejo	40 (3,52%)
Consejeros que están en más de cuatro Consejo	12 (1,06%)
Consejeros que están en más de cinco Consejo	5 (0,44%)

Estos 174 representan el 15,3% del total de consejeros y ocupan el 30,7% de los puestos



En España también se da el “club de los chicos” the “old boys club”. Esto hace que muchos Consejeros del IBEX repitan Consejos y estén en más de uno. Acaparando puestos de Consejeros que podrían darse a mujeres. Además el riesgo de demasiado poder y control sobre una gran parte del producto interior bruto.

	Índice 1997	Índice 2004
Porcentaje de Presidentes Ejecutivos	68%	64%
Tamaño medio de los Consejos (nº de miembros)	12	12,2
Consejeros Independientes (sobre cifra total de Consejeros)	21%	34%
Número de reuniones durante el año (media)	9	9,2
Compañías con comisiones (%)	73%	100%
Remuneración media (sin comisiones, €/año)	30.000	52.230

Fuente: Índice Spencer Stuart España (2004).

En España ha habido cierto progreso desde los códigos de buen gobierno anteriores en establecer las Comisiones de Auditoría, Nombramientos y retribuciones pero poco progreso en la figura del Presidente y lento progreso en los independientes y las mujeres como vemos. En el IBEX 35 repiten dos Ana Botín e Isabel Polanco y están en tres considerando IBEX total con Urbis y Sogecable.

Pero estos datos son sólo contando a las empresas que cotizan en bolsa, porque puede que éstos que tienen cinco, tengan otros cinco en empresas que no están cotizadas en bolsa, y entonces tienen diez.

Spencer Stuart en su estudio de Consejeros del 2004 sobre Buen Gobierno analiza el porcentaje de Presidentes que son ejecutivos. Una indicación de Buen Gobierno para ellos es que los Presidentes no deberían de ser ejecutivos. Deberían estar allí, pero los ejecutivos deberían ser otros. En España la figura del Presidente Ejecutivo ha bajado cuatro puntos desde el 97, y va a bajar más, aunque todavía es muy cultural. El Nuevo Código del Buen Gobierno, el llamado ya Código Conthe, deja en libertad, sin recomendaciones, este aspecto.

En los países más europeos los que tienen mejor el gobierno corporativo, está claro que son lo nórdicos. Los medios son Alemania, Francia y Reino Unido y los últimos son Bélgica, España e Italia, que es la última. Cuando se ha hablado de Laila Daavoey, que introdujo en Noruega la Ley de Obligatoriedad de las 600 empresas cotizadas que tienen que tener un 40% de Consejeras para el 2005, era una buena iniciativa pero demasiado ambiciosa en cuanto a los plazos, y esto puede venirse en nuestra contra en las luchas que pueden fracasar porque la realidad no nos sigue al ritmo requerido, aunque ahora se ha retrasado hasta el 2007, porque las penalizaciones de sacar a las empresas que no cumplieran con la cotización es difícil de cumplir... y yo creo que se va a retrasar más, porque hasta ahora han conseguido el 29%. Sin embargo esa medida ha hecho que hayan conseguido un 29% y felicitaciones porque lo han conseguido, y si no, no estarían allí.

Luego las empresas que se portan mejor son:

Las empresas campeonas de Europa 2004 y los mejores sectores/mercados			
Francia:	Publicis 27%, Sodexo Alliance 27%.		
Alemania:	Deutsche Post, Deutsche Bank 30%, Metro 25%.		
Italia:	La Fondiaria 20%.		
Holanda:	ABN Amro 17%.		
Noruega:	Statoil 44%, Norsk Hydro 33%.		
Suiza:	Migros 21%.		
Suecia:	Telia 36%, SAS 33%.		
Reino Unido:	Astrazeneca 29%, SHELL Transport 27%.		
España:	Prosegur 33%, TPI 25%, Inditex 22%.		
Noruega:	22% en Consejos y 9% en Alta Dirección.		
Suecia:	20% en Consejos y 11% en Alta Dirección.		
Finlandia:	14%.		
		<i>Sectores con más mujeres en los Consejos de Administración</i>	
		<i>% mujeres en Consejos</i>	
		Distribución	12%
		Telecos	11%
		Seguros	10%
		Farmacéuticas	10%
		Petroleras	9%
		<i>Sectores con menos mujeres</i>	
		Alimentación	4%
		Aceros	1%

Los mejores países la media europea 8%

Estudio Egon Zehnder 2004 sobre las 200 empresas más grandes.

Ahora en España también está FCC. Las principales empresas cotizadas en bolsa con mayor porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración son:

Principales empresas cotizadas en bolsa con mayor porcentaje de mujeres en el consejo de administración

Nombre de la empresa	Ranking	Número total de cargos detentados por miembros directos	Número total de mujeres miembros directos del consejo	Porcentaje de mujeres sobre el total de cargos directos	Empresa familiar
Prosegur Compañía de Seguridad S.A.	215	11	4	36,36	Sí
Autopistas del Atlántico Conces. Española, S.A.	1.124	16	4	25,00	No
Fomento de Construcciones y Contratas, S.A.	98	12	3	25,00	Sí
Sociedad Española del Acumulador Tudor, S.A.	478	5	1	20,00	No
Transportes Azkar, S.A.	457	6	1	16,67	No
Tubos Reunidos, S.A.	751	14	2	14,29	No
Cementos Portland Valderrivas, S.A.	249	15	2	13,33	No
Viscofan S.A.	1.039	8	1	12,50	Sí
Cortefiel, S.A.	358	17	2	11,76	Sí
Inmobiliaria Colonial, S.A.	337	9	1	11,11	No

Datos de 2005 nos dicen que hemos mejorado en unas y empeorado en otras como Inditex y TPI. Estudio sobre 1.085 empresas españolas).

Empresas con mayor porcentaje de mujeres en sus consejos de administración

Nombre de la empresa	Ranking	Número total de cargos detentados por miembros directos	Número total de mujeres miembros directos del consejo	Porcentaje de mujeres sobre el total de cargos directos	Cotiza en bolsa	Empresa familiar
Superficies de Alimentación, S.A.	749	4	3	75,0	No	Sí
Ultracongelados Virto, S.A.	924	4	3	75,0	No	Sí
Azvi, S.A.	550	6	4	66,6	No	Sí
Hola, S.A.	1.028	6	4	66,6	No	Sí
Mercadona, S.A.	9	10	6	60,0	No	Sí
Epsa Internacional, S.A.	365	5	3	60,0	No	Sí
Castellón, S.A.	1.103	5	3	60,0	No	Sí
Construcciones Reyal, S.A.	1.172	5	3	60,0	No	Sí
S.A. Industrias Celulosa Aragonesa	241	9	5	55,5	No	Sí
Eroski Sociedad Cooperativa Limitada de Consumo	46	10	5	50,0	No	No

Se portan mejor las empresas no cotizadas, muchas de ellas empresas familiares.

El estudio de Ruth Mateos de Cabo, Universidad San Pablo-CEU; Loren Escot Mangas, Universidad Complutense y Ricardo Gimeno Nogués, Universidad Pontificia de Comillas es bastante completo. Entre los tres han estudiado cuáles son los factores que pesan más en los Consejos de Administración, tanto en las cotizadas como en las no cotizadas.

Mujeres consejeras múltiples

De las 1.085 principales empresas españolas, las 255 que cuentan con mujeres en su consejo de administración, tienen en el 68,2% (174) de los casos, una sola mujer. Sólo el 17,3% (44) tienen dos mujeres y el 14,5% (37) restante cuentan con tres o más mujeres en el consejo de administración.

Empresas con uno y más cargos en el consejo de administración ocupados por mujeres

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
1	174	68,2	68,2
2	44	17,3	85,5
3	22	8,6	94,1
4	9	3,5	97,6
5	3	1,2	98,8
6	3	1,2	100,0
Total	255	100,0	

Se portan mejor cuando vemos una muestra que incluye las empresas no cotizadas, muchas de ellas empresas familiares. En esta muestra hay 2% de presidentas, 5% de Consejeras Delegadas y 10% de Vicepresidentas.

En España eso no se ha podido demostrar, el hecho de que los Consejos que tienen más mujeres funcionen mejor, no se puede ver en sus cuentas de resultados, es decir, científicamente el estudio lo ha intentado, pero no es un parámetro. Sí hay estudios en Estados Unidos y Canadá que lo demuestran, además del que se presentó en el Forum de Davos (aunque es un estudio más macro), sí demuestra que donde la mujer tiene más poder de decisión en las

Distribución del número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades según sector industrial de la clasificación bursátil

<i>Código industria Bolsas y Mercados</i>	<i>Total de empresas</i>	<i>Número total de cargos</i>	<i>Número total de cargos directos</i>	<i>Número total de mujeres cargos directos</i>	<i>Número medio de mujeres por empresa</i>
Petróleo y energía	52	383	354	10	0,192
Materiales básicos, industria y construcción	270	1.489	1.387	71	0,263
Bienes de consumo	198	1.195	1.077	93	0,470
Servicios de consumo	493	2.979	2.753	187	0,379
Servicios financieros e inmobiliarios	43	333	292	31	0,721
Tecnología y telecomunicaciones	29	146	140	5	0,172
Total	1.085	6.525	6.003	397	0,366

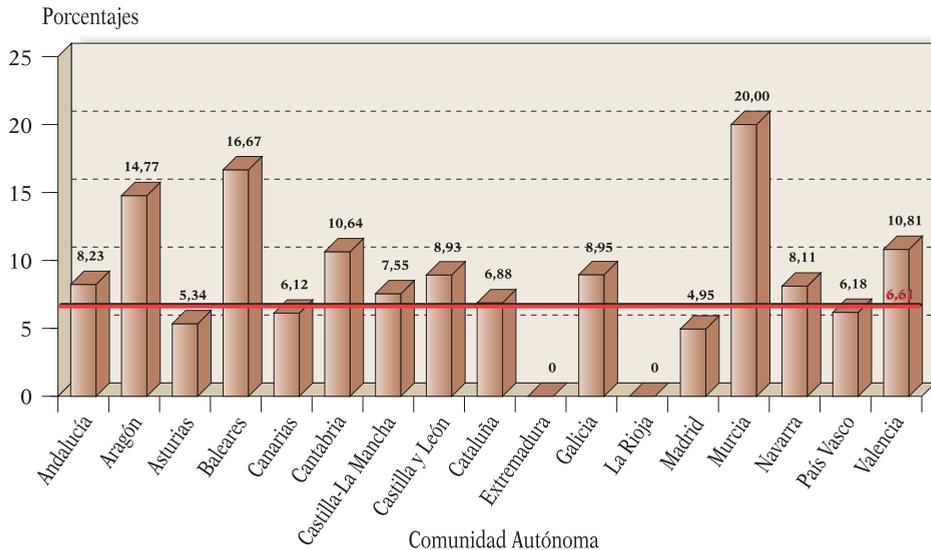
Por sector industrial están mejor las empresas de bienes de consumo y Servicios Financieros e Inmobiliarios.

Gary Becker dijo hace mucho tiempo, basta con que haya mayor competencia entre nuestras empresas para que aquellas que discriminan por sexo vean sus cuentas de resultados por debajo de aquellas que escogen a los mejores, con independencia de su sexo u otras características. Habrá que verlo por sectores.

empresas, en las corporaciones, en la política, en la educación, la brecha de género es menor, la economía va muchísimo mejor y el PIB está por encima de lo que le corresponde.

El porcentaje de mujeres por Comunidad Autónoma es el siguiente:

Porcentaje de mujeres por Comunidad Autónoma



Por Comunidades Autónomas se portan mejor Murcia, Baleares, Aragón, Valencia y Cantabria

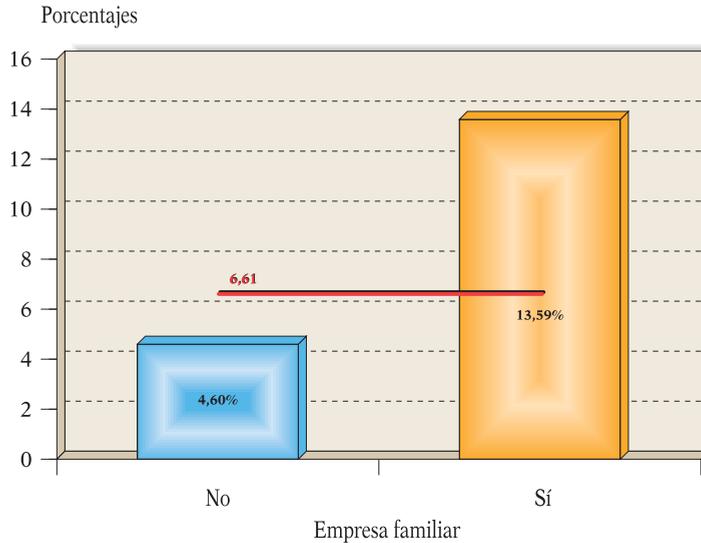
En función de si la empresa es familiar o no:

Distribución del número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades en función de si la empresa es familiar o no

Empresa familiar	Total de empresas	Número total de cargos	Número total de cargos directos	Número total de mujeres cargos directos	Número medio de mujeres por empresa
No	841	5.059	4.656	214	0,254
Sí	244	1.466	1.347	183	0,750
Total	1.085	6.525	6.003	397	0,366

De las 1.085 empresas 244 son familiares, un 22% y éstas tienen la mayor participación de Consejeras un 13,9%, frente a la media del 6,6%, a pesar de que tiene ellas el 17% de las acciones. La tendencia es a que las mujeres ocupen los puestos dominicales.

Porcentaje de mujeres en función del carácter familiar de la empresa



Los factores que más influyen en la presencia de mujeres en España según dicho estudio son:

- El número total de Consejeros: para empresas con más Consejeros las probabilidades de que haya una mujer aumentan.
- Que la empresa sea familiar.
- Que existan políticas de conciliación.
- La antigüedad de creación de las empresas. El período mejor fue entre 1960 y 1975. Las creadas entonces, parece que tienen un porcentaje más alto de mujeres.

Los que menos influyen:

- Que el Consejo sea más o menos independiente parece que no afecta.
- Que los programas institucionales de política social de empresas, como el ÓPTIMA, no correlacionaban con que la empresa tuviera más mujeres.
- Estar o no en el índice Merco de Reputación Corporativa, tampoco parece que influyera.

- Y la productividad de ingresos, es decir los resultados, tampoco parecía que afectara.

En Estados Unidos, el porcentaje de Consejeras se eleva al 15%. La diferencia entre España y Estados Unidos no es sólo cuantitativa. En el caso estadounidense, la mayor parte de las Consejeras son independientes, mientras que en España el 80% representa a los accionistas mayoritarios o a la familia, o sea que son dominicales.

Según el estudio de Catalyst, en Estados Unidos los ejecutivos gozan de mejor posición que las ejecutivas. El estudio reconoce que la necesidad de combinar trabajo y familia es un obstáculo mayor para las mujeres “que están más predispuestas a tomar decisiones personales con el objetivo de poder gestionar conjuntamente trabajo y familia”, porque es evidente que las mujeres tenemos más problemas para conciliar. No hay ninguna diferencia geográfica, experiencia profesional, condición familiar, ambición personal u obstáculo profesional que explique esta situación, es decir, que no haya más mujeres en los Consejos.

¿Por qué las barreras de acceso? Por el famoso Techo de Cristal. Yo quiero eliminar el que sigamos hablando del Techo de Cristal, yo creo que son barreras no justificadas por diferentes circunstancias que ya no existen, que no debemos crear una metáfora sobre un techo imaginario porque se puede convertir en una profecía que se auto-cumple y auto-perpetúa y que nos creemos todos y todas. Con la Ley de Igualdad no debe existir ningún techo que no sean las competencias, experiencia y habilidades personales. Y la mujer, está clarísimo, ha entrado donde ha encontrado menos barreras, no está dispuesta a luchar tampoco hasta el último centímetro, es decir, si ella no ve barreras allí se mete. Si ya la mujer empieza a ver que puede entrar en los Consejos de Administración, se va a preparar para estar lista y va a luchar por estar; ahora bien, si todo el mundo le dice, y la prensa le dice, y nosotras mismas, mujeres, seguimos hablando del Techo de Cristal, va a pensar ahí hay un Techo de Cristal, no me compensa. Entonces yo creo que hay que dejar de hablar del Techo de Cristal para los Consejos de Administración y otros espacios donde las puertas ya están abiertas para que las mujeres entremos.

Las barreras que encuentran las mujeres son:

GENERALES

- La No-Aplicación del Buen Gobierno y de criterios de Diversidad.
- Insuficiente Cantera de mujeres en los niveles de Alta Dirección para seleccionar, y de la que hay se vuelve invisible, no interesa que se conozcan. Dificultad y discriminación para poder llegar a la cúpula.

- Acceso a los procesos de selección hoy sesgados y dirigidos a dedo en el 93% de los casos.
- Las redes de interconexión entre Consejeros es muy grande, propia de small-works.
- Diferencias salariales de partida en las Empresas 20-30%, Administración Pública y otras Instituciones 10-20%.
- Formación, Experiencia y capacitación para liderar y pertenecer a Consejos de Administración. Promoverlo por la CNMV, el Gobierno, las empresas y las Asociaciones de Mujeres.
- Que las mujeres quieran realmente asumir esa responsabilidad, otros intereses vitales.
- La Barrera del Club de los Chicos/El Paternalismo.
- Discriminación de Partida en los Procesos de selección.
- Tratamiento discriminatorio por parte de los Medios de Comunicación.

Por otra parte encontramos las barreras específicas masculinas:

ESPECÍFICAS MASCULINAS

- Concentración del Poder. Sólo hay tres Presidentas entre las 102 Compañías cotizadas.
- La mitad de los presidentes son también ejecutivos, concentrando poder. No son Normas de Buen Gobierno en otros países ni se consideran buenas prácticas por los analistas e inversores.
- Las 3 primeras empresas controlan el 50% del mercado por capitalización bursátil y las 10 primeras cerca del 80%.
- No hay suficientes Consejeros Independientes. Para equilibrar estos desequilibrios y defender los intereses de los accionistas minoritarios y en general de todos los accionistas. Aquí las mujeres tienen un papel fundamental que jugar.
- Sus redes de conexión son masculinas. Las mujeres no están.
- Sus padrinazgos y mentorías de apoyo de carreras y seguimientos se limitan a hombres normalmente.
- No están cómodos en entornos que incluyan mujeres. No tienen experiencia de cómo comportarse y qué lenguaje utilizar.
- En general los Ejecutivos de la cúpula no concilian y casi siempre tienen una esposa que se ocupe de todo.
- Abusan del tiempo de los demás del de su pareja, sus hijos, compañeros y subordinados.

Y las específicas femeninas:

ESPECÍFICAS FEMENINAS (por qué antes de llegar a la cúpula tiramos la toalla opting-out)

- Porque estamos *cansadas de tener dos trabajos* y necesitamos tiempo para ellas mismas.
- Porque estamos *cansadas de que el tiempo sea heterónimo* como dice Cecilia Castaño.

- Cansadas de ser las *malabaristas de la vida* como digo yo (hacer compatible lo incompatible hasta estresarse y llegar a la depresión).
- Cansadas de *programar los hijos y que la maternidad se penalice* si se toma todo el permiso legal.
- Cansadas del *sesgo y la discriminación encubierta selección, promoción, retribución*.
- No al *sacrificio de la movilidad geográfica* que a veces pone en peligro la estabilidad familiar.
- Porque estamos cansadas de que *no se nos ayude con ma-padrinazgo* como a nuestros compañeros.
- Porque estamos cansadas de que *no se valore y cuantifique el trabajo familiar y doméstico*.
- Porque estamos cansadas de que las empresas en general *no se reorganicen para que sea una realidad la flexibilidad de tiempo y de espacio*.
- *De que no sea de interés Nacional una red de Guarderías públicas en condiciones*.
- No estamos dispuestas a estar demostrando sistemáticamente que valemos o que somos las mejores para el puesto cuando esto no se exige de los compañeros varones.
- Porque *no estamos dispuestas a tener que estar revisando comparativamente nuestros salarios* para ver si somos discriminadas.
- Porque *no estamos dispuestas a permanecer en empresas que hacen caso omiso de los jefes que acosan o de los que hacen mobbing sistemáticos* a nosotras y a otros.
- Porque *tenemos claros o son diferentes nuestros límites éticos y sabemos ejercerlos con rotundidad*.
- Porque cruzamos barreras organizativas e inter-disciplinarias en el mercado.
- *Necesitamos que nuestras parejas se corresponsabilicen* (valores del proyecto común Chinchilla).
- Cansadas del tratamiento asimétrico y a veces discriminante de los medios de comunicación.
- *No tenemos modelos, referentes o espejos* donde nos veamos que podemos llegar y ser nosotras.

ESPECÍFICAS FEMENINAS (por qué antes de llegar a la cúpula tiramos la toalla opting-out)

- Entre estas barreras se cuentan la existencia de procesos de *promoción a la alta dirección de las compañías de carácter no formal* (Alimo-Metcalife, 1995), la ausencia de un desarrollo de la carrera profesional adecuado para las mujeres (Ragins *et al.*, 1998).
- Las *responsabilidades familiares y la menor remuneración* que perciben las mujeres en sus puestos de trabajo (Oakley, 2000).
- También hay que considerar que *cuestiones culturales como los estereotipos acerca de la capacidad de liderazgo de las mujeres, o su falta de ambición e impulso competitivo* en comparación con los hombres, influyen negativamente en su carrera profesional (Schein y Muller, 1992).

- *La diversidad de los miembros que integran los consejos de administración contribuirá así a una mejor comprensión del mercado* por parte de las compañías, aumentando su habilidad para penetrar en nuevos mercados (Robinson y Dechant, 1997), a la vez que promoverá la creatividad e innovación empresarial.
- Las mujeres *pueden aportar opiniones, a veces distintas a los hombres, a los consejos, haciéndolos más sensibles a otras perspectivas* (Rosener, 1990).
- Por otra parte, las mujeres consejeros *pueden jugar un importante papel de modelo a seguir para mujeres* más jóvenes y simbolizan oportunidades en la carrera para posibles trabajadoras futuras (Blimoria, 2000).
- Esta visión es compartida por el informe Tyson (Tyson, 2003) al argumentar que la diversidad en los Consejos, en aspectos como el género y de distintos puntos de vista, *llevará a un mejor funcionamiento de las compañías*.
- En el punto 10.22 el Informe Higgs (Higgs, 2003) se refiere así al escaso número de mujeres que ocupan el puesto de consejeras externas en el Reino Unido y *achaca esta baja proporción a que las mujeres suelen ocupar puestos ejecutivos en áreas como recursos humanos, o relaciones con los clientes, que no son normalmente considerados para los puestos de los consejos*, así como al hecho de que los consejeros suelen ser escogidos de entre los miembros de otros consejos de administración (Informe IEF 2006).

Y a continuación os presento el estudio de la brecha de género del que os hablaba y que se presentó en Davos. La brecha de género está basada en un índice global que tiene una participación económica presencial de la mujer, una oportunidad económica que es: si tiene oportunidad y calidad de esa presencia, es decir, si puedo llegar a puestos más altos económicamente. El empoderamiento político, cómo puedo llegar a niveles de educación y también a niveles de salud y bienestar social. Con todo esto se hace un índice y España está en el 4,13; Suecia en el 5,53 y Noruega en el 5,39:

BRECHA DE GÉNERO UN NUEVO ÍNDICE DE DESARROLLO

Datos Mundiales de la Brecha de Géneros considerada por el World Economic Forum en Davos 2005. España ocupa el puesto 27 sólo están detrás de los europeos Austria 28, Bulgaria 29, Italia 45, Suiza 34, Grecia 50 y Turquía 57. Estamos por detrás de nuestros vecinos Francia 13 y Portugal 23.

Los países más “amigos de las mujeres” son los 5 nórdicos, Nueva Zelanda, Canadá, Gran Bretaña, Alemania y Australia. Sin embargo todos no tienen los índices de participación altos aunque si los de oportunidad las mujeres no tienen tantas barreras pero pueden elegir la vida familiar o personal y no laboral el opting-out. O el opting-out parcial. Por ejemplo USA tiene muy alta la educación pero no la participación.

Entre los indicadores que componen estos índices directamente relacionados con el progreso económico de los países y las empresas están. Deberíamos aspirar a conseguir el puesto 15 en los próximos cuatro años, es decir, estar entre Estonia e Irlanda, detrás de Holanda con una puntuación total de 4,50-4,60 porque suponemos que los demás también mejorarán. Hoy sólo nos salva el

Bienestar Social. La Educación, la gran asignatura pendiente. Y el peor la participación económica.

LA BRECHA DE GÉNERO

	España	Suecia	Noruega
Índice global	27	1	2
Puntuación total (máximo 7)	4,13	5,53	5,39
Participación económica (presencia laboral)	45	5	13
Oportunidad económica (calidad de la presencia)	34	12	2
Apoderamiento Político (toma de decisiones)	27	8	5
Niveles educacionales (uno de los factores clave)	35	1	6
Salud y bienestar social	5	1	9

¿Y por qué? Porque Suecia está en el puesto 5 en participación económica y 8 en participación política; Noruega 5 y 13 y nosotros en el puesto 45, muy bajo en participación económica y 35 en oportunidad económica. No Ministra de Economía, ni Secretaria de Estado de Economía, ni en el Banco regulador, ni Presidentas de Bancos (con una excepción), ni en general hay presencia suficiente en Consejos de Administración de empresas Públicas, Privadas cotizadas o no. En toda la parte económica nosotros estamos muy por debajo:

La mujer positiviza la economía de los países y los resultados de las empresas

Country	Overall rank	Overall	Economic participation	Economic opportunity	Political empowerment	Educational attainment	Health and well-being
Sweden	1	5,53	5	12	8	1	1
Norway	2	5,39	13	2	3	6	9
Iceland	3	5,32	17	7	2	7	6
Denmark	4	5,27	6	1	20	5	2
Finland	5	5,19	12	17	4	10	4
New Zealand	6	4,89	16	47	1	11	26
Canadá	7	4,87	7	27	11	12	14
United Kingdom	8	4,75	21	41	5	4	28
Germany	9	4,61	20	28	6	34	10
Australia	10	4,61	15	25	22	17	18
Latvia	11	4,60	4	6	10	24	48
Lithuania	12	4,58	10	11	13	19	44
France	13	4,49	31	9	14	31	17
Netherlands	14	4,48	32	16	7	42	8
Estonia	15	4,47	8	5	30	18	46

The Gender Gap Rankings

La mujer positiviza la economía de los países y los resultados de las empresas

Country	Overall rank	Overall	Economic participation	Economic opportunity	Political empowerment	Educational attainment	Health and well-being
Ireland	16	4,40	37	51	12	9	12
United States	17	4,40	19	46	19	8	42
Costa Rica	18	4,36	49	30	9	14	30
Poland	19	4,36	25	19	18	20	38
Belgium	20	4,30	35	37	25	15	16
Slovak Republic	21	4,28	14	33	29	23	35
Slovenia	22	4,25	26	15	39	22	19
Portugal	23	4,21	27	18	31	36	20
Hungary	24	4,19	30	3	28	39	40
Czech Republic	25	4,19	24	4	43	25	23
Luxembourg	26	4,15	48	8	33	21	25
Spain	27	4,13	45	34	27	35	5
Austria	28	4,13	42	22	21	36	13
Bulgaria	29	4,06	11	14	23	50	55
Colombia	30	4,05	41	36	15	13	52

The Gender Gap Rankings

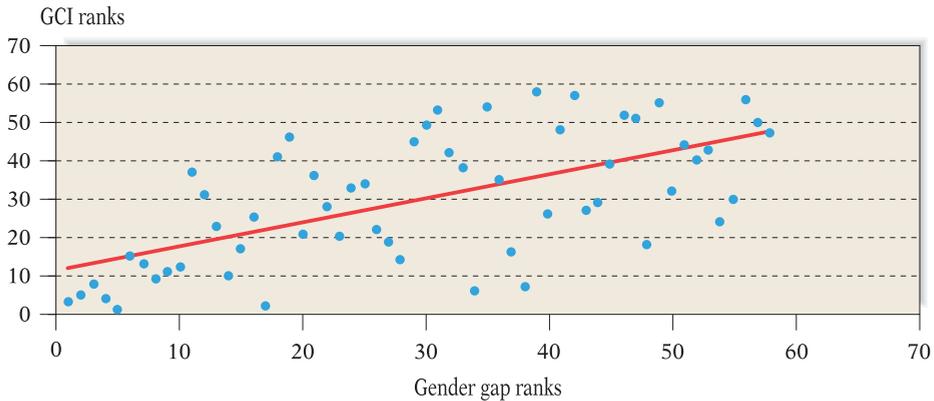
Y estamos en un mejor puesto global a pesar del económico porque, sin embargo, estamos muy bien en el bienestar social y de salud, es decir, nuestra sistema de seguridad social y nuestros sistemas sociales hacen que estemos en el quinto puesto mundial, nos baja muchísimo la participación económica (estar en los puntos de poder donde se toman las decisiones económicas). La participación política mejoró mucho con el 50% de Ministras, pero aún así está baja porque no se ve en otros ámbitos políticos. El nivel de educación está en 35, no porque no estemos educándonos como se debe, sino porque todavía no hemos llegado al nivel europeo en el nivel de doctorados de las mujeres, etc.

¿Qué es lo que ha hecho este estudio, qué es lo que es innovador? Que con esos parámetros definidos en la participación económica, en la política, el bienestar social, la capacidad educacional, etc., lo que ellos hacen es decir cómo afecta al índice de crecimiento competitivo. Ese índice, cuanto más bajo quiere decir que ya eres competitivo, no necesitas competir, ya has llegado. Lo que quiere decir es que cuanto más alto sea, peor estás. Y lo que dice es que cuando tienes la brecha de género más alta, es decir los países donde la mujer está peor, que sería tener un 60 de brecha de género, tienen el índice de crecimiento competitivo más alto porque necesitan desarrollar la competitividad mucho más. Entonces hay una correlación económica, en función de cómo está la mujer en esos países y cómo está ese país.

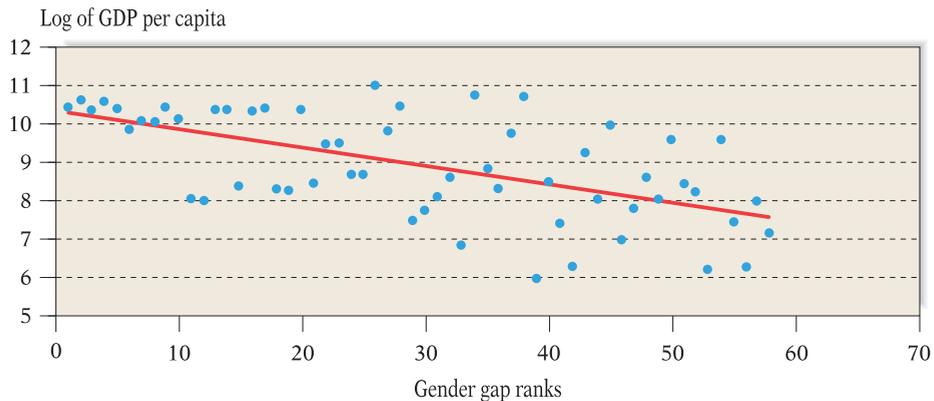
Sugiere que se necesita incorporar a la mujer en todos esos parámetros para que el país mejore, no vale sólo con los hombres, se necesita al otro 50%

de la población a las mujeres, hay que meter a la mujer, porque hay una correlación directa. Es un poco lo que decía el presidente Zapatero en su campaña, que es que el progreso de un país está basado en que exista la igualdad de la mujer. No había datos para esto, pero este grupo ha analizado los datos macro y por fin hay un estudio, que aunque todavía haya desviaciones matemáticas,

La Brecha de Género directamente correlacionada con los índices económicos



Correlation: Log of GDP per capita and gender gap ranks



“Identificando y cuantificando la brecha de género esperamos proveer a los reguladores con una herramienta que ofrece dirección y enfoque para el objetivo de mejorar significativamente el potencial económico, político y social de todos los ciudadanos. Adicionalmente esperamos que los resultados de este trabajo provean de ímpetu para que los reguladores fortalezcan sus compromisos con la idea del empoderamiento de las mujeres y concentren su deseo político y su energía y recursos en concierto con las organizaciones de la sociedad civil para hacer de la igualdad de género una realidad”.

Augusto López Claros
Saadia Zahidi

hay una indicación clara de correlación. Esto se ve en la primera tabla. En la segunda tabla es al revés, es el PIB que mientras es más alto es mejor, y es mejor en aquellos países donde la brecha de género es prácticamente cero, es decir, en todos los países nórdicos y los países desarrollados. Y los países que tienen una brecha de género más alta tienen mucho peor el PIB.

Los países más amigos de las mujeres son los cinco nórdicos y Nueva Zelanda, Canadá, Gran Bretaña, Alemania y Australia. Aunque está Alemania que siendo un país avanzado no lo es en este ámbito, Alemania es uno de los bajos porque la mujer no trabaja mientras cría a los hijos pequeños porque no tiene guarderías. Aunque la mujer esté mejor representada en los Consejos de Administración, más que en otros países europeos, porque está representando los puestos de los sindicatos en igualdad, aunque no así los otros. O sea que Alemania, aunque es un país de los desarrollados, en algunas áreas no es de las más amigas, en otras sí.

Dejemos de hablar del Techo de Cristal. Hablemos de otra cosa, las mujeres no pueden estar predestinadas a quedarse fuera de los Consejos. Combatir el fenómeno y la aplicación de este término, no podemos hacer que esto sea una profecía, que haga que alteremos nuestros comportamientos, por el contrario debe de causar repulsa y acción de todas y todos para que no se perpetúe, sino al revés: que estemos, que entremos en el poder económico. Las cúpulas de las empresas ya tienen que estar abiertas y las cúpulas están abiertas y las mujeres tienen que saber que están abiertas, y tenemos que luchar por estar allí.

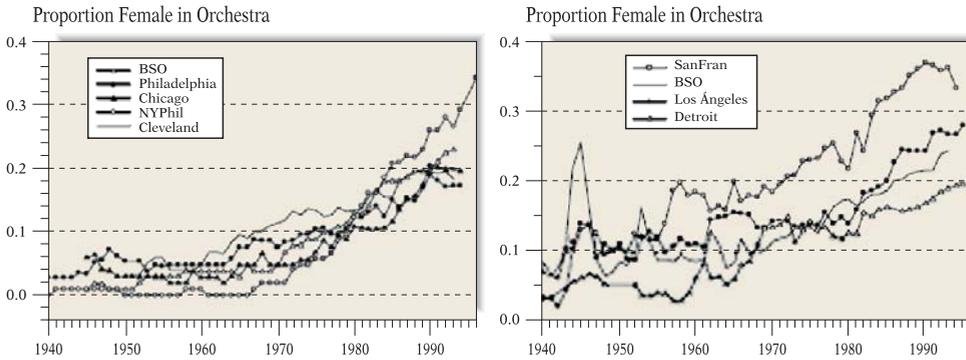
¿Por qué he titulado esta charla orquestar la imparcialidad?

- Porque no queremos reconocer, ni admitir, sobre todo los hombres, que existen sesgos en los procesos de selección, de ascenso, de remuneración, pero existen.
- Porque hay que cambiar estas tendencias con procesos de selección y de progreso de carreras imparciales.
- No se trata sólo de equidad, sino de que sean procesos donde se orqueste la imparcialidad.

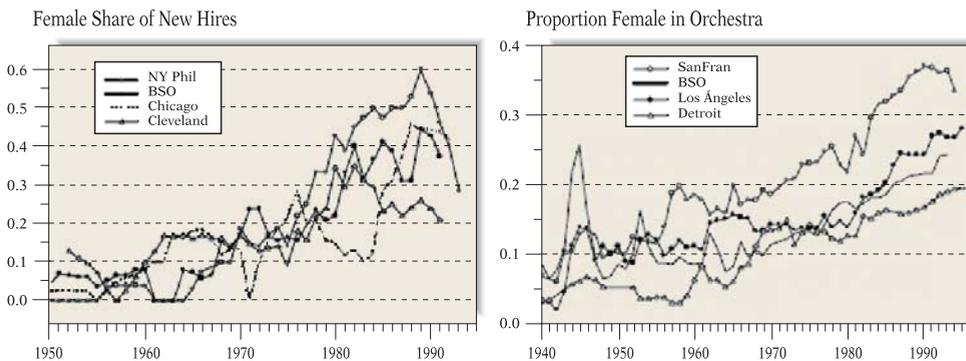
Os voy a contar una historia, que es una metáfora, pero que viene muy bien como imagen de esas que valen más que mil palabras, sobre lo que pasó en las orquestas americanas: En las orquestas americanas en los años 50, 60 y 70 no había casi mujeres, no llegaban al 10% la de Boston, la de Filadelfia, la de Chicago, etc., y decían, incluso algunos directores de orquesta que la mujer no estaba tan capacitada para la música. Sí estudiaba música, pero no eran buenas intérpretes, buenas directoras, eran raras las buenas compositoras, etc. y eso se perpetuaba. Entonces alguien en la orquesta de Boston dijo: no es posible, están saliendo con buenísimas notas de las mejores escuelas, ¿no será

que estamos sesgando el proceso de selección en las audiciones y no nos damos cuenta? No, no. Y al final se le ocurrió a alguien la brillante idea de hacer los procesos de audición ciegos. La música no se ve, se escucha. Pusieron un biombo y el proceso de selección se hacía detrás del biombo con el hombre o la mujer y sólo escuchabas la música y cómo la interpretaba. Entonces empezaron a entrar muchísimas mujeres.

Proportion female in nine orchestras, 1940 to 1990s



Female share of new hires in eight orchestras, 1950 to 1990s



Luego, sí que hay sesgo, aunque no seamos conscientes de ello. Lo que hay es que encontrar ese biombo para los Consejos de Administración, que estén claros los parámetros de evaluación previos al proceso, que se diseñen los currícula y resúmenes sin nombre, sin sexo, sin género, simplemente con los éxitos profesionales. Por ejemplo, el Presidente del Consejo de Investigaciones Científicas, ahora Carlos Martínez, ha hecho una cosa estupenda para solucionar el que no haya mujeres catedráticos ni investigadoras jefe en el Consejo: ha decidido que los Tribunales de oposiciones y ascensos tienen que tener el mismo número de hombres que de mujeres. Ahora mismo, para las

mujeres que sí están ahí es un problema, porque tienen que estar en casi todos los Tribunales, y se pasan la mitad del tiempo asistiendo a Tribunales de oposición, pero desde que se ha implantado esto, la entrada de mujeres a puestos altos está siendo espectacular. ¿Que no había sesgo? Por supuesto que había sesgo, ¿qué pasa entonces si los Tribunales son paritarios? Que hay por lo menos un equilibrio entre hombres y mujeres y el sesgo en nosotras las mujeres será menor, aunque algunas tenemos sesgo contra las mujeres, sí eso también existe, y que es menor se está demostrando con los resultados. Es como Carlos Martínez ha puesto su biombo: haciendo que el Tribunal sea absolutamente paritario. Y ya vemos lo que está pasando. Esperemos que el Ministerio de Educación tome nota para otras oposiciones y procesos de habilitación.

Medidas para favorecer el cambio serían las siguientes, algunas ya son una realidad:

1. Creación de un instituto de supervisión de consejeros independientes y la participación de mujeres entre ellos, o asociación con los existentes internacionales crear sus sucursales en España.
2. Un proyecto de igualdad en la Alta Dirección de las Empresas. Hoy ya una Ley a aprobar este año.
3. Incentivos y penalizaciones fiscales por participación de mujeres en consejos y cúpulas.
4. Exigencia de definición de Consejeros Independientes.
5. Protagonismo de la Comisión de nombramientos en la selección de nuevas consejeras.
6. Redefinición de los perfiles necesarios. Que no sean tan clónicos, más amplitud de miras para entender otro tipo de contribuciones (academia, ONG, voluntariado, abogados, escuelas de negocios, mandos intermedios no sólo cúpulas, trayectorias multi-funcional y multi-registro, gestión del riesgo, etc.). “Lo que falta en las empresas es creatividad para buscar consejeros y consejeras en otros ámbitos además de en la alta dirección”, señala Garicano.
7. Mejora del proceso de selección de las empresas cotizadas y dar ejemplo por ejemplo con los próximos consejeros de la CNMV y la Bolsa.
8. Plan activo de identificación de mujeres y propuestas concretas.
9. Seminarios a los head-hunters de nuevas directrices. Aumentar sus listas de Candidatas.
10. El voto electrónico promoción con todas sus consecuencias.
11. Supervisión de la transparencia informativa del tema del género por las empresas.
12. Que no sean los medios de comunicación los que decidan quien ejerce buen gobierno y quien no; el sesgo y la independencia son cuestionables.
13. Planes de formación y de preparación de consejeras.

Por grupos específicos:

Se necesitan diferentes ejemplos y difundirlos.

Directivos líderes de opinión

Poco a poco las barreras van cediendo y son muchos los hombres de negocio que ya piensan que la incorporación de las mujeres no es sólo una obligación sino una mejora para defender los derechos de los accionistas. Lo que hace falta es que no sólo lo piensen sino que actúen consecuentemente.

Las instituciones y las empresas

La Conciliación familiar lograr la doble calidad de vida (no sólo doble jornada).

Los horarios / las guarderías / la educación de géneros / la actitud frente a las labores domésticas / la facilidad para la maternidad sin discriminación / premios a las familiarmente responsables.

Tenemos un ejemplo gratificante recientemente en Mercadona su Presidente ha anunciado un mes más de baja maternal. En esta empresa de distribución las mujeres representan el 62% de su plantilla y en la Propuesta de Ley de igualdad.

Caza talentos

- Seminarios de diversidad de género
- Listas en sus récord de mujeres que pueden hacerlo. Hoy no se molestan.
- Mejores prácticas de cazatalentos en otros países.
- Crear subvenciones estatales premios a los consultores y empresas cuando hagan una labor activa.
- Instarles a que eduquen a sus clientes.
- Publicitar sus procesos de selección de consejeros para que las mujeres se presenten hoy es un coto cerrado y ellos deciden a quien llaman.
- Hacer un seguimiento y auditoría de sus procesos en el caso de selección de Consejeros.

Las mujeres como agentes de cambio

Chinchilla afirma que “hace cien años la vida familiar y laboral estaba conciliada, porque el trabajo se realizaba en el campo y a él se dedicaba toda la familia”. Sin embargo, “con la llegada de la era industrial, la globalización y las jornadas eternas, esa conciliación ha desaparecido, de ahí la necesidad de re-conciliar ambas facetas”, explica Chinchilla.

En relación a las contradicciones y paradojas que se dan en las mujeres como agentes del cambio, cree que “nosotras podemos cambiar la cultura laboral existente para convertirla en algo eficiente y productivo, pero huyendo de la entrega casi exclusiva al trabajo por encima de todo”.

MÁS MUJERES EN LOS CONSEJOS SIGNIFICAN MÁS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN Y EN LA TOMA DE DECISIONES EN UN FUTURO INMEDIATO DE ESA EMPRESA PORQUE SON ELLAS LAS QUE MÁS SE PREOCUPEN PORQUE EL TALENTO FEMENINO SEA CONSIDERADO CON EQUIDAD.

Más mujeres son mejores en defender las políticas de equidad en el salario, el proceso de selección y de promoción interna. Mientras más mujeres más independientes es el Consejo. La diversidad favorece la independencia y por ende la defensa de los derechos de los accionistas y los empleados, las mujeres suelen tener más conciencia social. Las mujeres promoverán desde dentro el madri-nazgo.

LA PRESIÓN DE LAS ASOCIACIONES FEMENINAS, PRO DIVERSIDAD Y LAS ACCIONISTAS CARTAS A LOS PRESIDENTES Y CONSEJEROS DELEGADOS DE LAS EMPRESAS, ESAS 109 QUE NO TIENEN MUJERES EN SUS CONSEJOS, ES UNA INICIATIVA QUE FUNCIONÓ BIEN EN CANADÁ.

FEDEPE / CESDE / IESE / IE / ASOCIACIONES FEMENINAS UNIVERSITARIA / MUJERES EN RED / EMPRESAS FAMILIARES / IWF / GLOBALWOMEN / DIVERSITY FORUM / INSTITUTO DE LA MUJER / LAS MINISTRAS, LA MONCLOA, ETC.

De los medios de comunicación sí quiero decir algo específico, porque a mí me preocupa muchísimo su actuación en este campo. Vamos a hablar de la Televisión Española Nacional, Autonómica y privada, pero lo mismo pasa en Radio, etc. Tan sólo las mujeres aparecen en el 19% de las noticias, y de ese 19% me parece que el 70% es debido a las mujeres maltratadas, muertas, apaleadas, etc., y normalmente aparecen en prensa amarilla. Yo creo que el tema de la violencia de género que se explicita y sea visible es importante, y es una ventaja, pero a mí lo que me parece que están haciendo mal los medios de comunicación, y siempre que puedo lo digo y me parece que los medios lo deberían de recoger (pero no lo recogen), es que haya un equilibrio, es decir, que a la vez que ves que la mujer se murió si ese hombre todavía no está en la cárcel, pon otro que sí lo está... por ejemplo, ese hombre que mató a su señora hace un mes, pero ya lo juzgaron y va a estar allí más de 10 años. Porque al final hay un tema de mimetismo, y el hombre se envalentona y lo que le dice a la mujer, porque me consta, es: a ti te va a pasar lo mismo que lo que le ha pasado a ésta; porque lo ven en televisión, pero la otra cara de la moneda de que también se exponga qué es lo que le pasa a ese maltratador y a ese criminal no lo dicen nunca, no dicen nunca lo que le pasa, entonces tenemos que empezar a hacer un balance de ese equilibrio y no existe.

Sólo una cara de la moneda, eso es lo que se está viendo, y es lo que está viendo la mujer en general y las mujeres que tienen a su maltratador en casa, es lo que se ve y lo que están viendo nuestras niñas y nuestros hijos en televisión, así es como se pinta a la mujer en este momento en la televisión española, hay que cambiar esta tendencia, tenemos que hacer algo. Yo creo que hay que hacer una plataforma para cambiar eso radicalmente y ya. Una manera sería poner mujeres que sean empresarias, mujeres que son estupendas haciendo ONG, mujeres que son músicos fantásticos, mujeres periodistas que escriben mejor que nadie, y que encima escriben una novela estupen-

da, pero eso no lo vemos. El posicionamiento de los hombres en la televisión es muchísimo mejor tratado que el posicionamiento de las mujeres. Ya no hablemos de la telebasura, sencillamente hablemos de las noticias, me conformaría con un tratamiento digno para las mujeres en los telediarios/noticias para empezar.

Y están los grupos de los inversores responsables y las empresas que sólo invierten en empresas responsables con las mujeres. Entre éstas, hay unas asociaciones de madres trabajadoras en Estados Unidos que son las que les dan los premios a las empresas, y el año pasado se los dieron a Abbot, a American Express, a Bank of America, y otros porque cuidaban de los niños, porque tienen flexibilidad de horarios, porque hay permisos maternales más largos, porque promocionan a la mujer, porque hay beneficios extra-salariales, porque tienen más Consejeras, etc. Eso todavía no ha llegado aquí. También están los premios anuales de Catalyst de mucho prestigio.

Finalmente, lo que sí es importante son las inversiones responsables. Ya hay un movimiento donde los inversores empiezan a no invertir en empresas que no tengan mujeres en su dirección. Empieza ya a haber un índice que se computa anualmente y empiezan ya a creerse que las mujeres sí tienen una actividad positiva y efecto en los buenos resultados en las empresas, algunos ya creen que hay correlación, porque hay estudios que dicen que sí la hay, y que tenemos que estar allí. Hay 3 ó 4 fondos de inversión, donde ya se dedican sólo a invertir en compañías donde hay mujeres, así como existe la inversión responsable contra los que atacan el medio ambiente, y yo no invierto donde no hay un plan de cuidar el medio ambiente, pues igual no invierto donde no hay mujeres en las cúpulas de poder. Ellos son, por ejemplo, el grupo Calvert, Real Investment, Asset Investment Manager Vancouver. El ISS está haciendo un análisis para Europa y en particular del IBEX para sus clientes de fondos de inversión y pensiones, cuya Directora Lilian Lyons es una mujer.

Y es que lo más importante no es que sea bueno y justo sino que lo inteligente es incorporar a la mujer a la Alta Dirección de las Empresas. Hay que saber que las empresas cotizadas que tienen más mujeres en sus Consejos de Administración o en sus Comités ejecutivos tienen mejores resultados y beneficios para los accionistas porque, entre otras cosas, ellas se aseguran de que se cumplan las normas de buen gobierno. Y que los Analistas y Fondos de inversión están dando un plus por la correlación encontrada entre resultados y buen gobierno corporativo en función del porcentaje de mujeres.

Brandshaw et al. (1992) afirman que la presencia de las mujeres en los consejos contribuye a mejorar el gobierno corporativo al aportar, especialmen-

te las consejeras externas, un estilo de liderazgo más participativo reduciendo así la preponderancia del Presidente.

Esto se ha investigado en USA para 500 Compañías por Roy D Adler (2001 Harvard Business Review): “Las 25 firmas con el mayor porcentaje de mujeres sobre las 500 del Fortune dieron retorno sobre activos récords y un 18% en media superiores a la media, además el retorno sobre inversiones era un 68% superior a la media de las industrias de sus mercados dentro del Fortune 500. Esto ha sido recientemente confirmado por el estudio en el 2005 Women on Boards Report donde 100% de las empresas en las dos categorías de más Beneficios en el rango de \$5 a \$9.99 billones y más de \$10 billones tienen al menos una mujer en sus Consejos. Por el contrario en el grupo más bajo en beneficios menos de \$500 millones el 62% no tenían ninguna mujer en sus Consejos.

También hay estudios en Canadá, por Catalyst y The Conference Board, quien hizo un seguimiento de seis años hasta 2001 con similares resultados. La presencia femenina es además particularmente importante en aquellas empresas que tienen una alta cuota de mujeres entre sus consumidores y empleados. Además, la diversidad de género en los Consejos y en los altos puestos directivos es un referente para atraer talento.

La última conclusión a la que llega el estudio de The Conference Board of Canada es que la mujer contribuye a un cambio en el estilo de liderazgo y la forma en que éste funciona. Cuando hay más de tres mujeres asumen más

	<i>Consejos con miembros enteramente masculinos</i>	<i>Consejos con tres o más mujeres</i>
Número de competencias explícitamente asumidas por el Consejo de Administración (puntuación máx.: 19)	13,5	16,5
Porcentaje de empresas cuyos consejos asumen formalmente responsabilidad sobre:		
Aproximación a las cuestiones de gobierno corporativo	76	91
Verificación de la integridad de la información auditada	74	91
Evaluación del éxito de cumplimiento de los objetivos	74	86
Asegurar la comunicación efectiva entre la empresa y sus grupos de interés	71	86
Asegurar directrices ante los posibles conflictos de interés	68	94
Asegurar un código de conducta en la organización	66	86
Control de la implementación de la estrategia corporativa	66	94
Establecimiento de objetivos para medir el resultado de la gestión	58	80
Identificación de los criterios para medir la estrategia corporativa	45	74

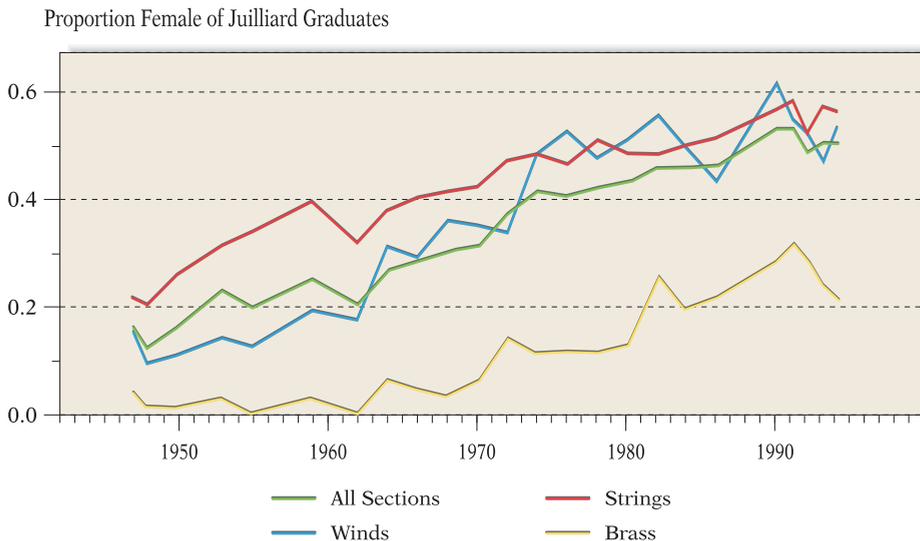
Fuente: Brown, D.A.H. y Brown, D.L. (2001): Directorio Canadiense de Prácticas.

competencias y promueven y consiguen una comunicación más efectiva entre la empresa y sus stake-holders (grupos de interés). Y ya cuando hay al menos dos hacen uso de indicadores de desempeño empresarial de tipo no financiero como innovación y responsabilidad social corporativa. En definitiva, amplía competencias y mejora la transparencia y la comunicación en especial con los accionistas.

Y no me cabe duda de que estudios similares reflejen los mismos resultados en España, donde actualmente se está en plena investigación por parte de un grupo de trabajo conjunto de tres Universidades: Complutense, Alcalá y Sevilla que dirige la catedrática Cecilia Castaño

Y esta penúltima diapositiva es para enseñar que aunque a la mujer en la música le ha ido mejor, todavía vemos por ejemplo que en algunas áreas como en la percusión, que requiere de mayor esfuerzo, porque puede que no tengas la capacidad pulmonar, ni la fuerza, sí hay una barrera, y entonces no nos metemos allí de cabeza, pero en todo lo demás nos hemos metido de cabeza, hasta tal punto que en Juilliard, una las mejores escuelas de música de New Cork, las mujeres son las mejores, y ya están en algunos casos en más del 50%, en algunos casos del 60%. Porque cuando la mujer sabe que esas puertas están abiertas, la mujer entra.

Proportion female of Juilliard Graduates, total and by section: 1947 to 1995



CUANDO LA MUJER SABE QUE LAS PUERTAS ESTÁN ABIERTAS ENTRA

Reflexión final

Las cuotas no son necesarias si se consigue sembrar la igualdad y orquestar la imparcialidad. Hay que ayudar a construir esa imparcialidad de forma rápida, urgente.

Los que creemos en la igualdad de género y en los principios de diversidad porque ellos enriquecen la sociedad y el mundo en que vivimos queremos poder decir:

Que los dos géneros en España sean tratados igualmente en el mundo laboral y que tengan ayudas para conciliar la vida personal y profesional.

Que las dos mitades trabajen juntas en todos los sectores y en todos sus rincones, porque entonces el techo de cristal se habrá hecho tan frágil que no hará falta romperlo... porque rápidamente se quebrará solo.

Diversidad de género y gobierno corporativo

Petra Mateos

Catedrática de Economía Financiera de la UNED

Presidenta de Hispasat

Mil gracias por la invitación a participar en este ciclo y en un debate tan oportuno sobre un tema de tanta actualidad como es la “Diversidad de Género y el Gobierno Corporativo”. Me parece muy interesante debatir este tema con rigor en un foro de tanto prestigio como es la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Mis felicitaciones a las organizadoras. Y como de rigor es de lo que se trata, iniciaré esta ponencia haciendo un breve repaso de las diferentes teorías, análisis, estudios y referencias en relación con la presencia femenina en los órganos de dirección de las empresas y, como esencia, en su máximo órgano de gobierno, el Consejo de Administración, para poner después el foco en la moderna teoría de Buen Gobierno Corporativo.

Al analizar la situación de las mujeres en la dirección de las empresas, repasaremos las cualidades que se requieren para el liderazgo y si las mujeres tenemos un estilo de liderazgo diferente. Entraremos después en el debate, que felizmente está ahora sobre la mesa, de la diversidad de género, integrada o solapada en el Poder Económico, así como en el Gobierno Corporativo, para terminar con una referencia a las políticas de apoyo.

Una reflexión sobre los aspectos descritos nos permitirá centrar el tema para conocer la situación actual, y analizar cuáles son las barreras y cómo se puede superar el célebre “techo de cristal”.

El liderazgo

En esta época de alta competitividad, la supervivencia empresarial se basa en gran medida en encontrar ventajas competitivas sostenibles respecto a otras organizaciones, y parte de estos esfuerzos se dirigen hacia los aspectos más cua-

litativos de la empresa. Existe un convencimiento de que el éxito de las organizaciones depende directamente de la aplicación efectiva de las personas. En este sentido, el célebre empresario David Rockefeller decía “pagaría más por la habilidad para gestionar personas que por cualquier otra habilidad”. Esta afirmación, encaja directamente con la percepción y las cualidades de un/una líder, que son: manejo de la atención, del significado, de la confianza y de un@ mism@.

En la misma línea, Handy hablaba de que “el liderazgo, como la belleza o el amor, es muy difícil de definir pero evidente en cuanto se encuentra”. En los últimos años se ha producido toda una evolución de la teoría del liderazgo, desde un liderazgo mucho más autocrático o mucho más paternalista, hasta un liderazgo más democrático y efectivo para organizaciones más dinámicas y modernas, pero para un/a líder, la visión estratégica es esencial y, si bien las habilidades técnicas son importantes, como señala Daniel Goleman, “la inteligencia emocional es una condición sine qua non”.

Un/una líder trabaja para transformar una realidad y para ello necesita: tener visión, marcar el rumbo y alinear el equipo, para que todos los miembros trabajen en la misma dirección, para lo que es imprescindible lograr motivar a las personas. Sin embargo, estas cualidades no son suficientes y el liderazgo significa también responsabilidad y requiere compromiso e implicación personal.

Aunque hay muchos estilos de liderazgo, no existe un estilo único, válido en cualquier situación. El liderazgo es situacional y los líderes eficientes saben adaptarse a situaciones complejas y aplicar, en cada caso, el estilo apropiado, por eso un/una líder es la combinación de varios modelos potenciales y de un escenario empresarial, económico y social.

Liderazgo femenino

Aunque tradicionalmente se consideraba que las mujeres tenían una serie de rasgos que resultaban negativos, como afirmó Helgsen, en 1995, (menos frialdad, desequilibrios, poco estructuradas), estudios recientes demuestran que la mujer tiende a ejercer el liderazgo de una forma diferente, con aspectos muy positivos.

Loden en los años 80 identifica estas cualidades positivas de liderazgo femenino, destacando que, en una estructura, las mujeres valoran más la distribución de poder que la acumulación, están más acostumbradas a un liderazgo por consenso, más democrático y propio de organizaciones más modernas, al tiempo que las mujeres somos más multi-mentales. También es muy importante la afectividad. Sin afectividad no hay empatía y sin empatía no hay lide-

razgo. En el trabajo en grupo es importante la habilidad de las mujeres para escuchar, para poder entender la posición de los demás, para lograr encontrar una posición integradora de las visiones de todos, más que imponer restrictivamente una opinión propia, que puede no ser del todo válida, un aspecto muy importante en la solución de conflictos. Las mujeres somos más capaces de buscar soluciones ganadoras para todos (*win-win*). En definitiva, nuestro estilo de liderazgo sería más creativo, más implicado en el desarrollo del grupo y con mayor atención a la diversidad.

En línea con lo anterior, Grimwood y Popplestone (1993) definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo. Desde esta perspectiva, las mujeres gozamos de un estilo de liderazgo más democrático, dialogante, mediador y con una actitud más receptiva y participativa, que busca el consenso.

A la vista de lo expuesto, el estilo de liderazgo femenino puede describirse como multidireccional y multidimensional, más firme y constante, más creativo. Las mujeres desarrollamos políticas de cooperación, nos preocupa el abuso de poder; originamos más cohesión en los equipos y aplicamos más inteligencia emocional, lo que hace que se produzcan enfoques consultivos y cooperativos.

En síntesis, como señala Kaufmann (1996) “las mujeres ponen la parte emocional en el trabajo” y, en un entorno de gran complejidad y de cambio constante como el actual, estas cualidades son esenciales. Por eso, no es de extrañar que las organizaciones estén empezando a darse cuenta de que capitalizar el talento de las mujeres es un imperativo y estén empezando a considerar la diversidad de género como una ventaja competitiva para los negocios.

La diversidad de género como ventaja competitiva

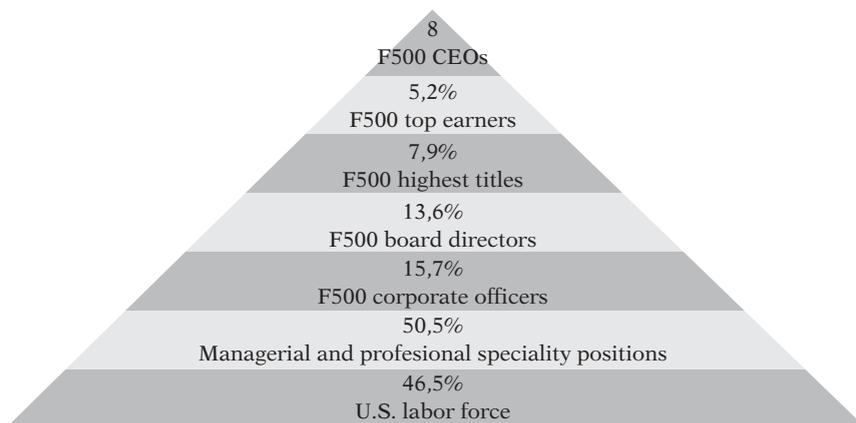
En un estudio reciente realizado por la organización americana Catalyst Inc., se recoge que las empresas que cuentan con un mayor número de mujeres en sus equipos de alta dirección, obtienen mejores resultados financieros que aquellas cuyos equipos gerenciales son totalmente masculinos.

Catalyst Inc. afirma que la diversidad de género produce un impacto positivo y que las compañías que tienen su foco en la diversidad, desarrollando y potenciando el talento de las mujeres, se encuentran en la parte superior del ranking de resultados. La pirámide de las mujeres en los negocios, según el estudio de Catalyst sobre la lista de compañías del Fortune 500, que analiza la situación en las 500 mayores empresas americanas, para el período 1996-2000,

muestra que, a pesar de las buenas recomendaciones, de las buenas intenciones y del cambio que se está produciendo para lograr la plena integración de mujeres en el campo económico, todavía son muy pocas las mujeres que, en una sociedad como la americana que teóricamente es más avanzada que la nuestra desde el punto de vista empresarial, se sitúan en la parte superior de la estructura organizacional. En esas 500 compañías, sólo 8 mujeres alcanzaban el primer puesto ejecutivo (Chief Executive Officer o Consejeras Delegadas), sólo el 5,2% tenían el máximo rango salarial y únicamente el 7,9% estaban en el máximo rango de categoría profesional. Aunque la representación de mujeres en los Consejos de Administración de estas 500 compañías seleccionadas por Fortune estaba ligeramente mejor, alcanzando el 13,6%. De todos modos, estas cifras en una sociedad aparentemente tan abierta y competitiva como es la sociedad americana, distan mucho de lo que pudiéramos considerar como aceptable en términos de igualdad.

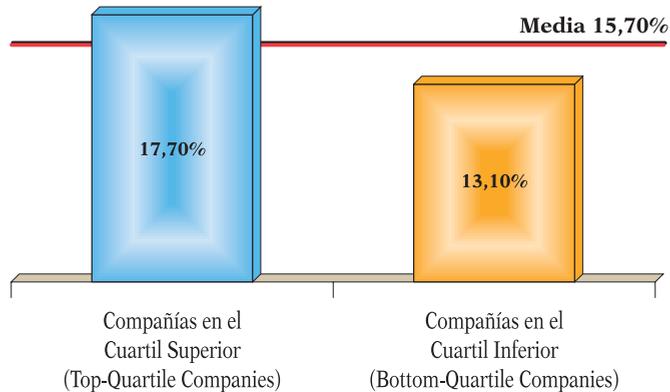
El estudio Catalyst, que presenta también un análisis comparativo entre rentabilidad y diversidad de género, utiliza dos ratios para medir el resultado financiero de las empresas, el ROE (*Return on Equity o rentabilidad de los recursos propios*) y la TRS (*Total Shareholder Return o rentabilidad total para el accionista*). El ROE de la parte superior de la lista, era 35,1% más alto y la TRS, el 34% más elevada. Los resultados por sectores industriales también confirman estos valores. En el Premio Catalyst, las compañías ganadoras –con mayor diversidad de género– se situaban muy por encima de la media en cuanto a ROE (23,9% vs 15,4%) y TRS (166,2% vs 107,6%).

The Catalyst Pyramid: U.S. Women in business 1996-2000



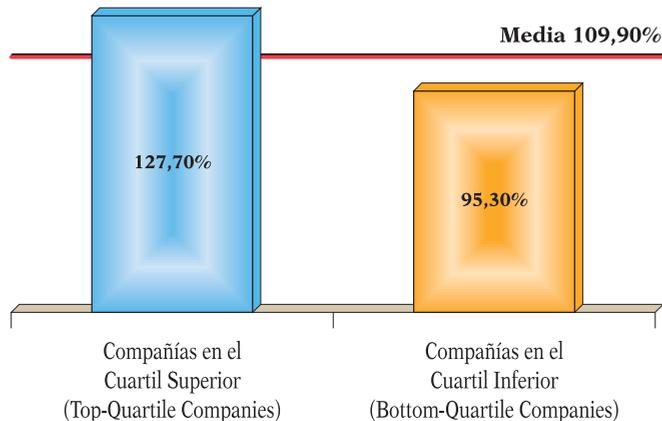
Fuente: Estudio Catalyst 2004 sobre 353 compañías de Fortune 500, para las que existían datos del período 1996-2000.

Diversidad de Género y resultado financiero (ROE) 1996-2000



Fuente: Estudio Catalyst 2004 sobre 353 compañías de Fortune 500, para las que existían datos del período 1996-2000.

Diversidad de Género y Rentabilidad Total para el Accionista (TRS) 1996-2000



Fuente: Estudio Catalyst 2004 sobre 353 compañías de Fortune 500, para las que existían datos del período 1996-2000.

El estudio establece que existe una conexión entre mejor resultado financiero y diversidad de género, también válida en sentido contrario, es decir, peor resultado financiero para las compañías con menor diversidad. Sin embargo, conviene matizar que se ha demostrado que hay un nexo pero no se ha demostrado la cau-

salidad. Aunque a la vista de los resultados, se puede afirmar que hay factores que son determinantes: las compañías que integran a las mujeres de una manera más abierta son más innovadoras, tienen mejor visión, mejores condiciones de trabajo y producen al final mejores resultados y clientes más satisfechos, variables que se aprecian por los accionistas, los empresarios y los mercados de capitales.

Por eso, en un mercado cada vez más globalizado y competitivo, las empresas con mayores niveles de dinamismo e innovación deberían ser conscientes de las grandes ventajas que aporta la diversidad de género en los equipos directivos, ya que la diversidad es una característica de compañías con excelentes resultados financieros y, por tanto, la inclusión de mujeres en la toma de decisiones es un negocio inteligente.

Mujeres y poder económico

La presencia de mujeres en los Consejos de Administración de compañías cotizadas es a nivel mundial reducida. Pero la buena noticia es que esta realidad comienza a suscitar atención y ya existe un debate abierto acerca de las ventajas que representa la diversidad de género en los órganos de poder y su aportación a la creación de valor empresarial. Prueba de ello son las iniciativas públicas promovidas en países como Suecia y Noruega, que establecen medidas para aumentar la presencia de mujeres en los Consejos de Administración. En España, recientemente, la Ley de Igualdad y el nuevo Código de Buen Gobierno de las compañías cotizadas –conocido como el Código Conthe– están impulsando un cambio para que nuestro país forme parte de este grupo de países más avanzados, que están actuando desde las instituciones y adoptando medidas que contribuyan a impulsar una conciencia social que haga avanzar a las mujeres, para que participen de manera significativa en los órganos de decisión de las empresas, iniciativa muy importante desde mi punto de vista.

Los mejores Consejos de Administración serán aquellos que estén compuestos por personas con diferentes habilidades, experiencias y conocimientos y la diversidad de género contribuye de una manera muy positiva a la toma de decisiones empresariales y está muy valorada por los grupos de interés de la sociedad.

Posibles beneficios de la incorporación de las mujeres a los Consejos de Administración

Numerosos estudios avalan la incorporación de las mujeres a los Consejos de Administración y consideran su presencia como una mejora significati-

va a todos los niveles empresariales. En países de gran tradición en mejorar las formas de Gobierno Corporativo, como es el caso del Reino Unido, el informe Tyson, argumenta que la diversidad conduce a un mejor funcionamiento de las compañías y también en esta línea, el informe Higgs se declara a favor de incorporar mujeres a los Consejos de Administración.

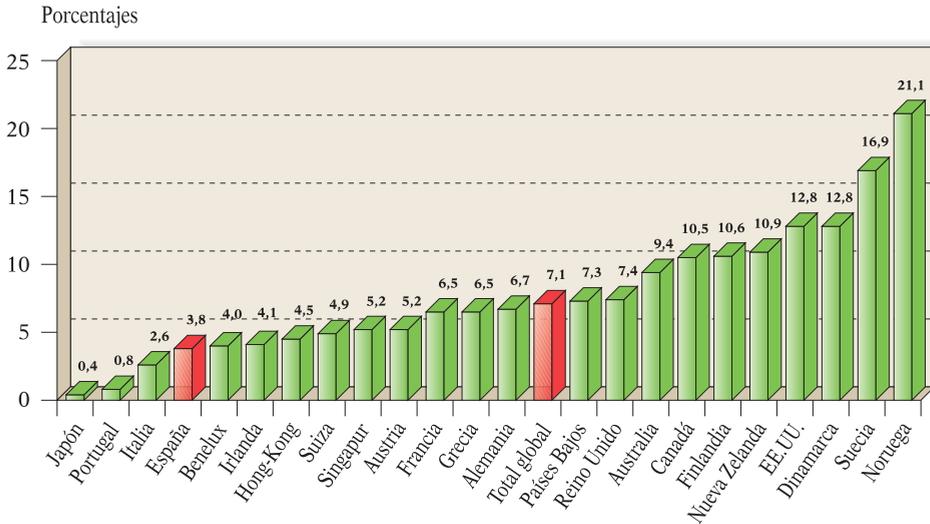
El estudio llevado a cabo por The Conference Board of Canada, ha prestado atención a la paridad en los Consejos. Las conclusiones de dicho estudio señalan que los Consejos de Administración con mayor presencia femenina tienen un mayor nivel de actividad e independencia. Este estudio también resalta que las sociedades que cuentan con más de dos mujeres en sus Consejos de Administración tienen asociados en términos generales mejores resultados respecto de satisfacción de clientes y empleados, que aquellas empresas cuyos Consejos son uniformemente masculinos.

Otros estudios como el de Adler (basado en empresas de la lista Fortune 500, y en los datos que éstas les dieron sobre el número de mujeres entre los diez principales cargos ejecutivos) muestran la existencia de una correlación positiva entre promoción femenina a niveles ejecutivos y rentabilidad. Estos estudios destacan que la diversidad de género provoca un mejor funcionamiento en los Consejos de Administración, evitando la unidireccionalidad de pensamiento. De esta manera, la diversidad contribuye a que las decisiones en el seno de los Consejos de Administración, se tomen con una mayor variedad de opiniones, factor crucial para el éxito empresarial, porque con ello se evita el excesivo seguidismo, presente en gran parte de los recientes escándalos de Gobierno Corporativo.

La situación internacional

La presencia de mujeres en las empresas cotizadas de países industrializados es todavía muy reducida. En el estudio realizado por la Fundación Ecología y Desarrollo en 2004, sobre 1.817 empresas cotizadas sobre el FTSE All World Developed Index, las mujeres Consejeras sólo alcanzaban el 7,1% como media, con importantes diferencias por países. Los países nórdicos como Noruega, Suecia y Dinamarca eran los de mejor nivel, con el 21,1% (Noruega), 16,80% (Suecia) y 12,80% (Dinamarca). Los países anglosajones, EE.UU., Nueva Zelanda, Canadá y Reino Unido, se situaban por encima de la media, aunque también Finlandia y Países Bajos. De los 24 países considerados, España ocupaba el puesto 21, teniendo por debajo sólo a Italia, Portugal y Japón, el último país de esta clasificación. A la vista de estos datos, por lo tanto, en nuestro país tenemos todavía que avanzar bastante para situarnos en el lugar que nos correspondería por nuestra posición de desarrollo económico.

**Porcentaje de mujeres en los CA de las empresas del FTSE
All World Developed Index**



Fuente: EIRIS. Marzo de 2004; encuesta sobre 1.817 empresas constituyentes del FTSE All World Developed Index.

Otros estudios como el de Heidrick & Struggles sobre prácticas de Gobierno Corporativo en Europa, demuestran que las compañías italianas, españolas y portuguesas, son las que acreditan peores prácticas en materia de Gobierno Corporativo. Además, las compañías de estos países se encuentran a la cola de la lista FTSE All World Developed Index respecto a diversidad. Podríamos añadir otros informes, como el informe Catalyst para Canadá o el informe de Spencer Stuart para EE.UU., pero las conclusiones son similares.

Sin embargo, el informe Spencer Stuart, se refiere a la evolución positiva de la situación en EE.UU. En efecto, los datos del 2004 para compañías del índice S&P 500, alcanzan el 16% de los puestos de consejero y, el 24% de los nuevos consejeros independientes nombrados durante ese año fueron mujeres; el índice Female FTSE, elaborado por la Universidad de Cranfield en el año 2004 sobre el FTSE 100, muestra también una evolución positiva, con un peso del 9,7% de mujeres consejeras independientes en el 2004, frente 5,8% en el año 2000.

La situación en España

Si analizamos las 35 empresas que formaban el selectivo de la Bolsa de Madrid, IBEX 35, a 30 de noviembre de 2006, había 23 mujeres entre 498 con-

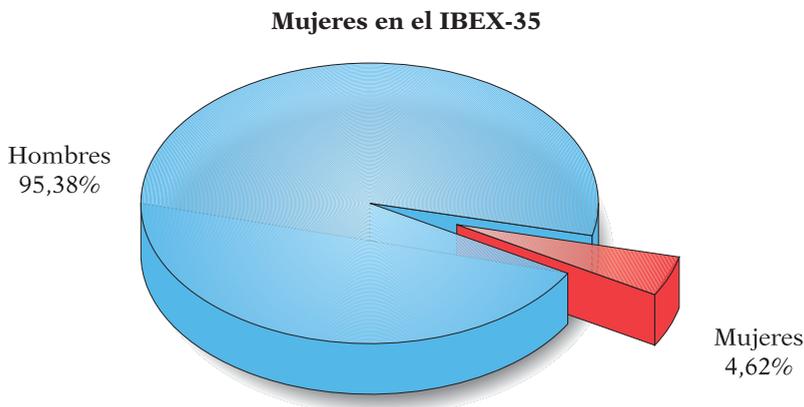
sejeros, es decir, el 4,62%, y eso contando con mujeres que son al mismo tiempo accionistas relevantes en dichas compañías.

Este nivel de representación en los Consejos evidencia un hecho, y es que, España es uno de los países con peor situación en lo que se refiere a diversidad de género en el Gobierno Corporativo y, como ya se ha mencionado, los estudios realizados sobre sociedades cotizadas en países industrializados (Índice FTSE All World Developed Index) la sitúan en el puesto 21 de los 24 países que se recogen en el análisis. Las conclusiones del informe EIRiS, también coinciden. Pero además, la evolución española ha sido, hasta 2006, regresiva. En 2004, el porcentaje de mujeres consejeras era 3,55%, en 2005 era el 2,51% y a mediados de 2006 el 3,75% y en el mes de noviembre de 2006, subió hasta el 4,62%. Quizás estén ayudando las nuevas medidas y las compañías, para ver que se sintoniza con ellas, están ahora incorporando mujeres.

Estos datos ponen de relieve que el escenario español no favorece un control societario moderno y dinámico y que la cultura empresarial en nuestro país es todavía muy tradicional. Las medidas de acción positiva han tenido su efecto en la representación política, ocupando España la octava posición en el ranking comparativo por países sobre participación de las mujeres en el poder político, pero todavía no ha calado en la representación institucional y empresarial.

Mujeres y gobierno corporativo

El Gobierno Corporativo y la transparencia informativa son factores competitivos de los mercados de valores y la competencia internacional está obli-



Fuente: Elaboración propia. Actualizado a noviembre de 2006.

gando a los Consejos a desempeñar un papel más activo en la fijación de la estrategia empresarial. Las recomendaciones de Gobierno Corporativo, otorgan un papel muy relevante a los consejeros independientes, como representantes de los distintos grupos interesados en la sociedad: inversores, proveedores, clientes... (*stakeholders*), frente a la visión más tradicional de que en los Consejos sólo debían estar representantes de los accionistas.

Por eso en la mayoría de países hay un movimiento de reforma de Gobierno Corporativo: Reino Unido (Informe Cadbury 1992, Hampel 1998, Turbull 1999, Higgs 2003); Francia (Vienot 1995 y 1999); EE.UU. (Ley Sarbanes Oxley); OCDE (2004). En casi todos, se insiste en la presencia de consejeros independientes. En el fondo hay una presión por establecer un equilibrio de poderes en el Gobierno Corporativo y, últimamente, por incluir la diversidad de género como un nuevo factor relevante.

En España, el Informe Olivencia, publicado en febrero de 1998, definía las responsabilidades, tamaño, estructura y funcionamiento de los Consejos de Administración, incluye ya la figura del consejero independiente, la política de retribución, así como la política de información y las comisiones de control, y el informe de la Comisión Aldama, publicado en enero de 2003, recoge avances en línea con el anterior y profundiza en el reglamento del Consejo de Administración y en el papel de la Junta de Accionistas.

Sin embargo, el avance internacional en materia de Gobierno Corporativo ha recomendado su actualización.

Código Unificado de Buen Gobierno

Dentro de estas iniciativas, en julio de 2005 se constituyó en España la Comisión Conthe con unos objetivos más ambiciosos. La Comisión, cuya primera reunión tuvo lugar el 16 de septiembre, ha sido una oportunidad para cambiar la situación: por primera vez el grupo de trabajo incorpora mujeres (4 de 14, aunque 3 representando al sector público) y por primera vez, incorpora entre sus objetivos la diversidad de género y la búsqueda de medidas de fomento para el acceso de mujeres a los Consejos.

El Proyecto de Código Unificado de Recomendaciones sobre Buen Gobierno se publicó el 18 de enero de 2006. El borrador recibió numerosos comentarios, alegaciones y críticas procedentes de sociedades cotizadas, de asociaciones empresariales (CEOE, AEB, Instituto de Consejeros Administradores,...) y de responsables de Consejos de Administración. Las críticas se centraron en: su intervencionismo, la definición del consejero independiente, su peso en el Con-

sejo, el número mínimo de reuniones del Consejo, el nombramiento de Vicepresidente si el Presidente y Consejero Delegado coinciden; el excesivo detalle en el informe de remuneraciones del Consejo, así como el incremento de costes y la reducción de competitividad empresarial.

El texto final del Código Unificado fue publicado el 19 de mayo de 2006. Después de un análisis de las observaciones y críticas recibidas, el texto recoge tanto cambios de forma (evita el tono imperativo, se reducen las recomendaciones, se añaden explicaciones y matices) como cambios de fondo (no se considera excepcional la cotización de filiales de sociedades cotizadas, se suprime el límite del 50% para el peso de los consejeros dominicales y se suprime el número mínimo de reuniones del Consejo, entre otras).

En comparecencias públicas, el presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y del grupo que ha elaborado el Código, Manuel Conthe, ha defendido el carácter voluntario de las recomendaciones, basado en la tradición británica de cumplir o explicar, frente a la tradición imperativa de Estados Unidos, de imposición. Manuel Conthe ha criticado la escasa independencia de los medios de comunicación en España respecto a los grandes grupos empresariales (gran eco informativo que han tenido las críticas al proyecto y escaso eco de sus apoyos) y ha defendido las recomendaciones del Código como matizadas, beneficiosas y voluntarias para las sociedades cotizadas, así como para aquéllas que quieran cotizar.

Aunque se aplaza la elaboración de Informes de Buen Gobierno, ajustados al nuevo Código Unificado al año 2007, para su evaluación en 2008, el Código reconoce por primera vez la diversidad de género como objetivo de eficiencia empresarial: “Lograr una adecuada diversidad de género en los Consejos de Administración no constituye sólo un desafío en el plano de la ética, de la política y de la responsabilidad social corporativa, es también un objetivo de eficiencia que las sociedades cotizadas deben plantearse, al menos a medio plazo.” “Desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población –las mujeres– no puede ser económicamente racional en el conjunto de las grandes empresas de nuestro país [...] La experiencia de las últimas décadas, en las que hemos asistido a una creciente incorporación de la mujer al mundo empresarial así lo acredita. Se trata ahora de hacer un esfuerzo adicional para que esa presencia llegue a la alta dirección y a los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas”.

El Código invita a las sociedades con escasa presencia femenina en sus Consejos a que hagan un esfuerzo deliberado por buscar posibles candidatas cada vez que deba cubrirse alguna vacante en el Consejo, especialmente para puestos de independientes. En concreto, la Recomendación nº 15 del Código

Unificado señala: “Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación; y que, en particular, la Comisión de nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes:

- a) Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras
- b) La compañía busque, deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.”

El nuevo Código Unificado otorga un importante papel a los consejeros independientes. En palabras del presidente de la CNMV, Manuel Conthe “ser consejero independiente en España puede ser difícil”, ya que mantener una opinión independiente exige, en numerosas ocasiones, un cierto grado de sacrificio personal, entereza y carácter. Y aunque por el camino se han suprimido algunos comentarios, así como recomendación de informar en el Informe Anual de Gobierno Corporativo sobre diversidad de género con detalle, es la primera vez que se relaciona diversidad de género con eficiencia empresarial en España. Pese a su adaptación (flexibilización), el nuevo Código supone un gran avance en materia de Buen Gobierno en España.

Como había mencionado antes, queda claro que el nuevo Código Conthe es oportuno, al considerar la diversidad de género como un factor positivo que enriquece al Consejo de Administración como órgano colegiado. A partir de ahora, las sociedades cotizadas que tengan escasa o nula presencia femenina en sus Consejos deberán plantearse el porqué de esta situación excepcional y deberán hacer un esfuerzo deliberado en la búsqueda de mujeres en la selección de miembros del Consejo.

Proyecto de Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres

En la misma dirección, el Proyecto de Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres supone un paso decisivo para lograr que el principio de igualdad de trato y la eliminación de toda discriminación contra la mujer sea una realidad. Fue aprobado por el Consejo de Ministros el pasado 23 de junio 2006 para su remisión a las Cortes.

Respecto a la participación de las mujeres en los Consejos de Administración, el Anteproyecto recogía que “Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procuraran incluir en su Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una composición equilibrada entre mujeres y hombres en un plazo de cuatro años a

partir de la entrada en vigor de la Ley, incorporando, al menos un diez por ciento anual de mujeres”.

Tras los informes del Consejo de Estado y del Consejo Económico y Social, el Proyecto finalmente remitido para su tramitación presenta unas medidas más flexibles: Se amplía de cuatro a ocho años el plazo para lograr una presencia de mujeres del 40% en los Consejos, se suprime el ritmo del 10% anual previsto en el texto inicial y se deja el ritmo a la libre consideración empresarial.

El Anteproyecto incorpora también la obligación de informar en la Memoria Anual de las sociedades anónimas de la distribución por sexos del personal de la sociedad, desglosado en un número suficiente de categorías y niveles, entre los que figurarán el de altos directivos y el de consejeros.

Políticas de apoyo

Toda transformación social, y ésta lo es, requiere un esfuerzo colectivo y las políticas de apoyo que podríamos llevar a cabo para paliar esta situación son variadas: el déficit de participación de las mujeres en altos puestos directivos es muy relevante y ponerlo de manifiesto es la primera medida; otras serían los *lobbies* y campañas de comunicación; programas específicos y encuentros; adecuar la formación a todos los niveles de la sociedad española; fomentar políticas y prácticas no discriminatorias, así como difundir los logros de mujeres.

Pero hasta ahora hemos visto que es más fácil sensibilizar al poder político que cambiar la cultura empresarial. Por eso, reforzar la presencia de mujeres en las instituciones añade visibilidad y favorece el cambio cultural, puesto que las empresas necesitan sintonizar.

En resumen...

Estamos en un proceso de cambio en el que el poder político percibe una demanda social con una fuerte contestación institucional de las organizaciones que representan el interés básicamente empresarial (masculino), pero desaprovechar el potencial talento empresarial de las mujeres no puede ser económicamente racional en el conjunto de las grandes empresas.

Por eso, la política de igualdad entre mujeres y hombres ha de partir de una perspectiva que incluya legislación e integración de la dimensión de género en todas las políticas y acciones positivas.

Y conviene subrayar que hay muchas mujeres destacando en la alta competición como deportistas de alto nivel, en el mundo artístico y creativo, en escenarios muy competitivos donde se necesita preparación, disciplina y compromiso, pero en las empresas estas cualidades objetivas no bastan para romper el “techo de cristal”.

Por ello, *un paso primordial es cambiar la mentalidad.*

Bibliografía

- ADAMS, R. y D. FERREIRA, *Gender diversity in the boardroom*, European Corporate Governance Institute Working Paper Series, N.57. 2004.
- ADLER NANCY, J., *Global Leadership: Women Leaders*. Management International Review; 1997 Pp. 171-196.
- ADLER, R. D. *Women in the executive suite correlate to high profits*, Working Paper; Pepperdine University 2001.
- ADLER, R. D., *Women in the executive suite correlate to high profits*, Working Paper, Pepperdine University, 2001.
- ALBERDI CRISTINA, *El poder es cosa de hombres*. Edición de Lucía Méndez, La esfera de los libros, 2001.
- BILIMORIA, D., *Building the business case for women corporate directors*, Dordrecht, Kluwer Academic, 2000.
- BOE, *Comisión especial para la transparencia y seguridad de los mercados financieros y sociedades cotizadas*, 2003.
- BOE, *Ley orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres*, 2006.
- CATALYST, *Facts about Working women*, Catalyst, New York, 2003.
- CATALYST, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, New York, 2004.
- CATALYST, *Women in Leadership: A European Business Imperative*, Catalyst, New York, 2003.
- CATALYST, *Women in U.S. Corporate Leadership: 2003* Catalyst, New York 2003.
- CNMV, *Código Unificado de Recomendaciones sobre Buen Gobierno*, 2006.
- CNMV, *El Gobierno de las Sociedades Cotizadas*, 1998.

- COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA, *Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones, sobre la igualdad entre mujeres y hombres*, Bruselas 2006.
- COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA, *Informe Eurydice*, 2005.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Report from the commission to the council, the European Parliament, the European Social Committee and the Committee of Regions on equality between women and men*, 2004.
- CONCEPCIÓN GÓMEZ ESTEBAN, *La paridad en la empresa y las dificultades del mando femenino*, Universidad Complutense de Madrid, 2004.
- CRANFIELD UNIVERSITY, *The Female Report 2004*, School of Management.
- CRANFIELD UNIVERSITY, *The 2003 Female FTSE Index*, School of Management.
- DÍEZ GUTIÉRREZ, ENRIQUE y OTROS AUTORES, *El Liderazgo Femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas*, Revista Iberoamericana de Educación, 2002
- EIRiS, *Informe sobre el FTSE All World Developed Index*, 2004.
- EUROPEAN PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK & EGON ZEHNDER INTERNATIONAL, *European Board Women Monitor*, 2004.
- FARREL, K. A. y P. L. HIRSCH, Additions to corporate boards: the effect of gender, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11, 2005.
- FELS ANNA, *Do Women lack ambition?*, Harvard Business Review, April 2004
- FORBES, *The Most Powerful Women*, 2005.
- FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO, *Género y los consejos de administración de las empresas del Ibex-35*, Madrid, 2004.
- HEIDRICK & STRUGGLES, *Corporate governance in Europe, What's the outlook?*, 2005.
- HERNÁNDEZ, ANA M^a. *Una forma de liderar: El liderazgo Femenino*, 2004
- HIGGS, D. *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*, 2003.
- MATEOS-APARICIO PETRA, *Dirección y Objetivos de la empresa actual*. Ceura, 1998.
- OAKLEY, J. G., *Gender based barriers to Sentir Management positions: Understanding the scarcity of Female CEO's*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 27 pp 321-324.
- ROSABETH MOSS KANTER, *Men and Women of the Corporation*, 1998
- SCHWARTZ FELICE N., *Women as a Business Imperative*, Harvard Business Review, March 1992.

SPENCER STUART, *España 2004: Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración*, 2004.

SPENCER STUART, *Spencer Stuart Board Index 2004*.

STEPHENSON, C. *Levering diversity to maximum advantage: The business case for adopting more women to boards*, IVEY Business Journal, 2004.

TERRI, A. SCANDURA, *Breaking the Glass Ceiling in 1990's*, 2004.

THE ALLIANCE FOR BOARD DIVERSITY, *Women and Minorities on Fortune 100 Boards*, 2005.

TYSON, L., *The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-executive Directors*, 2003.

WELLESLEY CENTERS FOR WOMEN, *Inside Women'*

El Proyecto de Ley de Igualdad Efectiva entre mujeres y hombres

Soledad Murillo

*Secretaria General de Políticas de Igualdad
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*

La norma que se encuentra en estos momentos en trámite parlamentario supone una excelente oportunidad para presentar sus principios y, sobre todo, los motivos que nos llevaron a concluir un proyecto, tal y como hasta ahora se presenta ante las dos cámaras, Senado y Congreso.

No estaría de más detenerse en los antecedentes. Primero, el Gobierno, en cumplimiento de los compromisos europeos, incorpora una importante directiva europea –en plazo y contenido– de igualdad en el ámbito laboral. La directiva 2002/73 CE pretende eliminar toda discriminación (definiendo discriminación directa e indirecta), así como legitimar la presencia de instituciones que defiendan el principio de no discriminación, sin olvidarnos del acoso sexual (una conducta intimidatoria y agresiva de naturaleza sexual) y del acoso por razón de sexo (un comportamiento discriminatorio en función del sexo).

Al mismo tiempo, queríamos combinar en la Ley el principio de no discriminación, que significa “corregir” de desigualdad, con el principio de igualdad, que equivale a “impulsar” la democratización de espacios en los que aún persiste una escasa presencia de mujeres. Por ello, se articulan medidas en uno y otro sentido. Se corrige la penalización que pesaba sobre la maternidad, gracias a la extensión de los permisos y a la adaptación de los periodos de excedencia. Igualmente se amplían los permisos maternales en caso de parto múltiple o cuando se tiene un hijo o hija con alguna discapacidad. Se homologan, como es habitual en la atribución de derechos, las adopciones a los partos naturales. Estos derechos, así como la creación de nuevos permisos para compatibilizar la vida familiar, laboral y la personal, que podrán disfrutar todas las personas trabajadoras, hombres y mujeres, en concertación con la empresa para que el tiempo no sea incompatible con el talento.

Pero este Gobierno gusta de adoptar retos más difíciles, porque sólo así se logra ofrecer respuestas capaces de proponer cambios en profundidad. Por ejemplo, asumir el reto de superar la tasa de actividad de las mujeres en España que, en el tercer trimestre de 2006, se cifra en un 47,83%, frente al 69,48% de tasa de actividad masculina. Con estos datos se demuestra que, para conseguir los objetivos definidos y luego revisados de la Estrategia de Lisboa, un 57% para mujeres y un 70% para hombres, es el empleo femenino el que debe de ser el ámbito prioritario de las políticas de empleo, y así, también reducir la tasa de desempleo, que es de un 11,11% para mujeres y de un 6,6% para hombres.

Podría ser cuestionada la necesidad de este Proyecto de Ley, estando ya reconocida la igualdad de mujeres y hombres en la Constitución Española de 1978 y en otras normas, tanto internacionales como nacionales, pero a ello contesta el propio objeto de la Ley, que es hacer efectivo el principio de igualdad de trato y oportunidades. Los datos anteriormente citados pueden servir como ejemplo, a pesar del avance de los últimos años en la situación de las mujeres en el mercado de trabajo. Pero podemos abundar en situaciones diferentes como se da en relación con los salarios, ya que las mujeres perciben, globalmente, de media, un 28,9% menos que los varones. Esta diferencia se debe a la segregación existente en cuanto a los sectores en que trabajan las mujeres y los puestos inferiores que ocupan. No existe igualdad en el acceso a puestos de decisión, tanto políticos como económicos, y estamos lejos de alcanzar la corresponsabilidad entre mujeres y hombres en cuanto a las tareas de cuidado, ya que siguen vigentes los estereotipos sociales que asignan a las mujeres las responsabilidades familiares.

Este Proyecto de Ley produce un importante avance de perspectiva, en cuanto al objetivo de conseguir la igualdad efectiva. Para ello, y como una de sus novedades, se contemplan los dos aspectos necesarios: no sólo la prohibición de conductas discriminatorias y la mejora de los instrumentos para la defensa en estos supuestos, sino la previsión, en todos los poderes públicos, de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad entre mujeres y hombres.

Esta Ley forma parte de una suerte de “código de igualdad”, en la medida que esta línea de actuación, que incide en las reglas sociales, se suma a otras medidas como la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género, primera ley aprobada, por unanimidad, en la legislatura y que, acompañada por el Proyecto de Ley para la Autonomía Personal –también de próxima aprobación–, van a conformar los grandes proyectos legislativos dirigidos a mejorar la vida de las mujeres.

Otros aspectos importantes a remarcar son:

Además de realizarse la transposición de las últimas Directivas Europeas, 2002/73 de igualdad en el ámbito laboral y 2004/113 de igualdad en el acceso a bienes y servicios (cuyo plazo de transposición aún no ha finalizado), y en desarrollo del artículo 14 de la Constitución Española, se integra el principio de igualdad entre mujeres y hombres, tal como éste ha sido definido por las normas comunitarias, en el ordenamiento jurídico español, y se establece como *principio informador del ordenamiento jurídico* que deberá observarse por todos los operadores jurídicos en la interpretación y aplicación de las normas jurídicas.

Se trata de una Ley integral, abarcando no únicamente temas laborales, sino también los temas de educación, salud, mercado laboral, función pública, medios de comunicación, etc.; de este modo se continúa con el camino iniciado con la Ley de Violencia de Género y se da cumplimiento a la obligación de incluir la perspectiva de género en las políticas públicas, figurando la igualdad como objetivo prioritario.

Es una Ley transversal, y dicha transversalidad del principio de igualdad entre mujeres y hombres, que significa su presencia *en todas las políticas sectoriales* y que, desde la Conferencia de las Naciones Unidas de Beijing, se convierte en una garantía de efectividad de la igualdad, se declara como principio de aplicación a todos los poderes públicos y, además, se lleva a la práctica puesto que el propio texto irradia los principios de igualdad real y no discriminación en todos los ámbitos de la vida política, jurídica y social, y, también ejerce la transversalidad al contener medidas dirigidas a la actuación de los poderes públicos en materias de educación, sanidad, medios de comunicación, nuevas tecnologías, desarrollo rural, vivienda, contratación y subvenciones públicas, empleo privado y público, incluyendo las fuerzas armadas y las fuerzas y cuerpos de seguridad y Seguridad Social y al introducir las correspondientes modificaciones en todas las normas del ordenamiento jurídico que van a resultar afectadas por la inclusión del principio de igualdad real, modificándose así 22 normas jurídicas, entre ellas cinco leyes orgánicas.

Por todo ello este Proyecto de Ley convierte a España en uno de los países más avanzados de la Unión Europea en materia de igualdad y, sin duda, un referente en materia de igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres.

El desarrollo democrático de la sociedad, el cambio de los valores tradicionales por los democráticos, la incorporación formal de las mujeres al mundo “público”, en definitiva, los avances sociales, requieren una nueva reestructuración de los espacios público y privado. El reconocimiento del

papel de las mujeres en el mundo debe afectar tanto al ámbito público como al privado.

Este cambio de valores se refleja en el proyecto de ley en un doble aspecto: Por un lado se contempla tanto el acceso de las mujeres en igualdad en todos los ámbitos públicos: esferas política, económica, laboral, social, cultural... como la corresponsabilidad de las obligaciones familiares y de cuidado reconociendo los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Por otro lado, en el Proyecto de Ley se contiene tanto la previsión y principios informadores de políticas públicas, con previsiones, según el ámbito de competencias, para todos los poderes públicos, administraciones públicas y AGE, como regulaciones que afectan a relaciones privadas, entre las que se encuentran las mejoras en el ámbito laboral, la previsión de acciones de responsabilidad social de las empresas en materia de igualdad o la garantía de igualdad en el acceso a bienes y servicios tanto en el sector público como en el privado, es decir también prestados por personas privadas.

Es preciso que la igualdad se consolide en el ámbito productivo. Si se dispone de una plantilla mixta (hombres y mujeres) para obtener el máximo rendimiento de ambos, es necesario conocer y diagnosticar la situación y planificar actuaciones que la mejoren. Por este motivo, destaca la referencia al establecimiento de medidas de igualdad en las empresas, que se deriva a la negociación colectiva que, en las empresas de más de 250 trabajadores irán orientadas a la existencia de Planes Igualdad. Otra de las novedades es el principio de corresponsabilidad a través del establecimiento de un permiso de paternidad exclusivo e independiente de 10 días que supone un cambio fundamental.

La igualdad, para que sea efectiva, precisa de instrumentos potentes; uno de ellos pasa porque las mujeres no sólo seamos el poder constituyente (las electoras que ejercemos nuestro derecho a la democracia votando cada cuatro años), sino también el poder constituido (las elegibles por el conjunto de la voluntad general). Para ello se establecen medidas para promover la presencia de las mujeres en los puestos de decisión política, económica y social, y, por primera vez, esta presencia equilibrada de las mujeres se define como no superación del 40% ni menos 60%, afectando, tanto al ámbito público mediante la modificación de la Ley Orgánica de Régimen Electoral General y la previsión de acceso en igualdad a puestos de responsabilidad de los poderes públicos, como al ámbito privado mediante la garantía, gradual y en un plazo razonable, de presencia de las mujeres en los Consejos de Administración de las Sociedades Mercantiles cotizadas. La finalidad de estas medidas es que los criterios

prevalecientes en las designaciones y los nombramientos sean el talento y el rendimiento profesional y que, por tanto, el sexo no constituya un obstáculo en ningún caso. Se trata de mantener el principio de imparcialidad. Principio que no se cumple porque de haberse aplicado el equilibrio de mujeres y hombres sería una realidad y no un esquema de sospecha, cuya lógica pone en términos de duda la capacidad de las mujeres sin que dicho esquema de interpretación rijan para los hombres.

Disparidad salarial y discriminación salarial

Marisa Revilla

Profesora del Departamento de Sociología en la Universidad Complutense de Madrid

Diversas fuentes oficiales (Agencia Tributaria e INE, fundamentalmente) coinciden en señalar que en España el salario medio anual de los hombres es un 30% superior al de las mujeres. Esta misma cifra es la que se considera que separa la media salarial de los funcionarios de la media salarial de las funcionarias.

El concepto *disparidad salarial*, al igual que otros como brecha salarial o diferencia salarial, es el que se ha acuñado para referirse a la situación en la cual existe una diferencia porcentual entre el salario medio de las mujeres y el salario medio de los hombres. Esta es la medida más sencilla y hace abstracción de las diferencias en el tipo de jornada, el abanico de categorías profesionales o el nivel de estudios.

En esta presentación vamos a mantener la existencia de dos fenómenos distintos: disparidad salarial y discriminación salarial. Este último lo utilizaremos para describir la situación que se genera cuando se percibe distinto salario por el mismo trabajo.

Aunque hasta ahora no hemos caracterizado el signo de la relación, un breve vistazo a las tablas del Anexo nos permite entender que la disparidad salarial y la discriminación salarial afectan negativamente a las mujeres, es decir, son ellas las que, por término medio, perciben salarios inferiores a los de los hombres.

Conviene señalar desde el principio que no es una situación que afecte exclusivamente a España. A pesar de la legislación de la UE sobre la igualdad de retribución, las mujeres cobran, como media de la UE-25, un 15 % menos que los hombres¹, y esta brecha decrece a un ritmo mucho más lento que la diferencia entre el empleo femenino y el masculino.

¹ El indicador que utiliza Eurostat para medir esta diferencia es el llamado *gender pay gap*.

Si atendemos a los datos concretos de los países, podemos observar la persistencia del fenómeno de la disparidad salarial incluso en países que en otros indicadores, como la tasa de actividad económica de las mujeres, el acceso a puestos directivos o la paridad en la representación política, han conseguido grandes avances en la igualdad entre hombres y mujeres. Esto es lo que lleva a pensar que hay factores estructurales que afectan al diferente valor que se atribuye al trabajo de los hombres y al trabajo de las mujeres y, en consecuencia, a lo que hombres y mujeres perciben como salario por ese trabajo.

Cuando manejamos dos conceptos, disparidad salarial y discriminación salarial, estamos planteando que existen dos fenómenos distintos pero interrelacionados.

En un caso, la situación de *disparidad salarial* corresponde a la diferente estructura de empleo de hombres y mujeres. Este es el caso en el que la disparidad salarial corresponde a una situación de segregación laboral, es decir, a la existencia de un mercado laboral para mujeres y un mercado laboral para hombres, lo que implica que hombres y mujeres, en razón de su sexo, tienen acceso a unos empleos con determinadas condiciones, en unas categorías profesionales y en algunas especialidades.

Podríamos decir que, en este caso, la disparidad salarial es consecuencia de la discriminación por género en el acceso al mercado de trabajo (a continuación veremos qué ocurre con la formación y la cualificación).

En el caso más grave, existe *discriminación salarial* cuando la disparidad salarial es consecuencia de una efectiva discriminación social del trabajo de las mujeres. En este caso, la disparidad salarial implica la vulneración (y una aceptación tácita por parte de la sociedad) del principio de igual remuneración por igual trabajo o por trabajo de igual valor que se estableció ya en el Tratado de Roma en 1957.

En el caso de la segregación laboral, la diferencia salarial entre hombres y mujeres se explica por el tipo de jornada, el nivel de estudios, la ocupación o el sector de actividad. Sobre el tipo de contrato, a pesar de que es perceptible una diferencia salarial entre contratos indefinidos y contratos de duración determinada, no se puede demostrar que la distribución de ese tipo de contratos corresponda a una pauta de género².

² Encuesta de Estructura Salarial 2002 del INE.

En el tipo de jornada existe diferencia salarial entre jornadas de tiempo parcial y jornadas de tiempo completo. Y aquí sí se puede apreciar una pauta de género: como el peso de la conciliación entre vida familiar y vida laboral suele recaer en las mujeres, el empleo a tiempo parcial es mayoritariamente femenino. Las mujeres representan el 78% de los ocupados a tiempo parcial y el 35% de los ocupados a tiempo completo.

Las variaciones salariales entre hombres y mujeres en relación con el nivel de estudios son sumamente preocupantes: en la citada encuesta se observaba que en cada nivel de estudios el salario medio de las mujeres es más de un 30% inferior al salario medio de los hombres.

En concreto, como aparece en los datos que nos proporciona la Tabla 1, según se aumenta el nivel de estudios de los trabajadores y de las trabajadoras, se aproxima el salario de las mujeres al salario de los hombres: el salario medio de las mujeres trabajadoras sin estudios viene a ser el 57,2% del salario medio de los hombres sin estudios; mientras que si tomamos la última categoría, licenciados, ingenieros superiores o doctores, el salario medio de las mujeres con ese nivel de estudios es el 66,1% del salario medio de los hombres con ese mismo nivel de estudios. El *hecho tozudo* que debemos explicar es que las mujeres cobren tan sólo el 66% de lo que los hombres cobran, a igualdad de estudios.

En este caso ya no estamos hablando sólo de segregación laboral sino que, probablemente, haya que introducir también el factor de la discriminación de las mujeres. Para entenderlo basta con observar dos hechos:

La población ocupada femenina tiene un nivel medio de estudios superior al nivel medio de la población ocupada masculina.

Tabla 1: Disparidad salarial (%) según estudios realizados (2002)

	<i>Salario medio de las mujeres en relación con el salario medio de los hombres</i>
Sin estudios	57,2
Estudios primarios	61,3
Primer ciclo secundaria	66,5
Segundo ciclo secundaria	65,1
Formación profesional de grado medio	67,5
Formación profesional de grado superior	68,5
Diplomado universitario o equivalente	68,8
Licenciado, ingenieros superiores o doctores	66,1

Fuente: Elaboración propia sobre datos del INE, Encuesta de Estructura salarial 2002.

La población ocupada femenina se concentra en empleos de menor categoría y menor remuneración.

Por tanto, las mujeres requieren acreditar unos niveles de educación significativamente más altos que los hombres para tener acceso a los mismos empleos o percibir los mismos salarios.

Aquí conviene detenerse un poco en un dato que, en sí mismo, es positivo: la feminización del alumnado de las Universidades. Ese simple dato de que las jóvenes están teniendo un acceso mayor a la Universidad (incluso si no atendemos al hecho de que se concentran fundamentalmente en un tipo de carreras y que siguen siendo minoritarias, por ejemplo, en las ingenierías), puede servirnos para constatar que el mayor incentivo para que las mujeres jóvenes accedan a la Universidad es que la entrada al mercado laboral para ellas, si no certifican estudios universitarios, se ve muy limitada. Es decir, existen mayores posibilidades de empleo para los hombres jóvenes que no tienen estudios universitarios que para las mujeres jóvenes en esa misma situación.

De acuerdo con la Tabla 2, incluso en los puestos directivos más altos de las empresas persiste la diferencia entre lo que cobran las mujeres y lo que cobran los hombres. De nuevo, tenemos que certificar la existencia de dos situaciones que son dos explicaciones alternativas a este hecho: la explicación que deriva de la estructura laboral de género y la explicación que constata la discriminación de las mujeres.

Por un lado, como señalan datos y análisis de la OIT, el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección suele concentrarse en las áreas de menor importancia estratégica para la entidad, como los recursos humanos o la administración, que conlleva niveles salariales menores que los puestos de alta dirección más estratégicos. Por otro lado, incluso en los mismos puestos de alta dirección se valora menos el trabajo de las mujeres y, por tanto, se retribuye mejor el trabajo de los hombres.

Tabla 2: Evolución de disparidad salarial (%) en niveles profesionales más altos

	1995	2002
Directoras de empresas de 10 ó más asalariados	66,9	73,8
Profesiones asociadas a titulaciones de 2º y 3º ciclo universitario y afines	72,3	71,5
Profesiones asociadas a titulaciones de 1º ciclo universitario y afines	72,3	73,9

Fuente: Elaboración propia sobre datos del Instituto de la Mujer (INE, Encuesta de Estructura Social).

En este último caso, es decir en las situaciones de discriminación salarial, es más probable que la discriminación de las mujeres pueda traducirse en discriminación salarial cuando se introducen ‘criterios discrecionales’ en el sueldo, fundamentalmente de la mano de los complementos salariales. Y esto afecta también a la administración pública.

Como se puede apreciar en la Tabla 3, de hecho, la composición media del salario bruto mensual de las mujeres era en 2002: 65,4% salario base; 28,1% complementos salariales. Mientras que en el salario bruto mensual de los hombres la composición era: 57,9% salario base; 35,3% complementos salariales. Lo que se puede observar también es que a mayor nivel salarial, mayor peso de los complementos salariales.

Como se ha comentado anteriormente, cuando se manejan datos de disparidad salarial en la UE se observa la persistencia de la desigual atribución de salarios a hombres y mujeres incluso en los países que más han avanzado en la igualdad en otros órdenes. Esto no quiere decir que sea un fenómeno inevitable, sino que o se dirigen acciones concretas a atajarlo o las acciones que se dirigen a otros objetivos de igualdad no redundan en su beneficio. Por ejemplo, en España aunque hay datos recientes muy positivos de la incorporación de las mujeres al empleo, se siguen incorporando con las condiciones que hemos comentado aquí, en mercados laborales segregados, y entre los efectos de esa incorporación está la desigualdad salarial.

Para combatir la disparidad salarial, la acción ha de dirigirse contra la discriminación de las mujeres: logrando la aplicación del principio de igualdad de remuneración para igual trabajo e impulsando medidas que actúen contra la segregación laboral. La conciliación es uno de los instrumentos.

Las acciones políticas en pro de la igualdad deben tener como uno de sus objetivos la igualdad laboral: mientras que socialmente se impulse que las mujeres se concentren mayoritariamente en empleos a tiempo parcial que les permiten mantenerse en el cuidado del hogar y de los dependientes, seguirán estando mayoritariamente limitadas a unos empleos con unas características y condiciones de mayor vulnerabilidad, incluso si demuestran niveles de estudios superiores a los hombres.

Tabla 3: Salario medio bruto mensual. Composición

		2002
Salario (en euros) ambos sexos	Salario bruto (Salario ordinario + pagas extraordinarias)	1.478
	Salario ordinario (Salario base + complementos salariales + pagos por horas extraordinarias)	1.390
	Salario base	889
	Complementos salariales	490
	Complementos salariales por razón de nocturnidad, turnicidad o trabajo durante el fin de semana	28
	Complementos salariales variables	109
	Pagos por horas extraordinarias	11
	Pagas extraordinarias	88
	Contribuciones a la Seguridad Social a cargo del/a trabajador/a	90
	Retenciones IRPF	227
Salario neto (Salario bruto - Seguridad Social - IRP)	1.161	
Salario (en euros) mujeres	Salario bruto (Salario ordinario + pagas extraordinarias)	1.192
	Salario ordinario (Salario base + complementos salariales + pagos por horas extraordinarias)	1.118
	Salario base	779
	Complementos salariales	335
	Complementos salariales por razón de nocturnidad, turnicidad o trabajo durante el fin de semana	22
	Complementos salariales variables	53
	Pagos por horas extraordinarias	3
	Pagas extraordinarias	74
	Contribuciones a la Seguridad Social a cargo del/a trabajador/a	75
	Retenciones IRPF	152
Salario neto (Salario bruto - Seguridad Social - IRP)	964	
Diferencia salarial	Salario bruto (Salario ordinario + pagas extraordinarias)	27,6
	Salario ordinario (Salario base + complementos salariales + pagos por horas extraordinarias)	27,9
	Salario base	18,3
	Complementos salariales	42,3
	Complementos salariales por razón de nocturnidad, turnicidad o trabajo durante el fin de semana	30,9
	Complementos salariales variables	63,1
	Pagos por horas extraordinarias	77,3
	Pagas extraordinarias	22,8
	Contribuciones a la Seguridad Social a cargo del/a trabajador/a	23,4
	Retenciones IRPF	43,8
Salario neto (Salario bruto - Seguridad Social - IRP)	24,5	

Fuente: INE. Encuesta de Estructura Salarial

Nota: Diferencia Salarial. Diferencia porcentual entre los salarios de hombres y mujeres.

El Plan Concilia

Jordi Sevilla

Ministro de Administraciones Públicas

Quiero compartir con ustedes, de manera informal, algunas de las reflexiones que me llevaron a impulsar el Plan Concilia. Muchas veces me han preguntado cómo se me ocurrió. Y siempre he dicho que tengo tres hijos pequeños, y por lo tanto lo hice en legítima defensa.

En primer lugar, yo creo que esto de la conciliación de la vida familiar o, más bien, de la vida personal (como me señaló una persona del Ministerio que no tenía hijos, ni familiares con especiales dificultades, cuya reflexión nos llevó al título de conciliación entre la vida personal y la vida laboral), es una versión moderna de un debate muy clásico. Me atrevería a decir, incluso, que es una versión moderna donde confluyen muchos debates clásicos.

Un primer debate podría ser el de la organización del tiempo. La organización del tiempo entendiendo tiempo de trabajo, tiempo de no trabajo y la valoración que se haga sobre ello. Siempre entendiendo por tiempo de trabajo el que computa en el Producto Nacional Bruto. Es decir, el trabajo que se hace en casa no es trabajo desde el punto de vista económico y, por lo tanto, como no incrementa la renta nacional, siempre se ha menospreciado. Esto entre los economistas es muy típico: si se trabaja en casa, no se incrementa la renta nacional; si se trabaja legalmente en casa del vecino, se incrementa la renta nacional. Esto no deja de ser más que un absurdo, uno de los muchos que tiene nuestra sociedad y la propia economía.

Pero yo no me refiero sólo a eso, me refiero al debate que se plantea con toda la reflexión que el ilustre Carlos Marx hace alrededor de la alienación. Un debate en el que él tiene perfectamente claro que lo que es tiempo de trabajo es tiempo de alienación, es decir, es tiempo que no nos pertenece a nosotros y, por lo tanto, es tiempo de no vida. La vida empieza fuera de las puertas de la fábrica.

ca, cuando uno ha terminado de trabajar, y uno trabaja porque ha de vivir, en el sentido material del término.

Éste es un enfoque que lleva a todo un desarrollo del movimiento obrero, que va dirigido, por una parte, a hacer ese tiempo de no-vida el menor posible, y en consecuencia hay una orientación de reducción de las jornadas laborales, de reducción del tiempo de ese trabajo, de esa no-vida y, evidentemente también, de unas mejoras de las condiciones de ese trabajo. Con el tiempo, yo sigo creyendo que esa reflexión se puede seguir aplicando a muchos más trabajos y a muchos más trabajadores o trabajadoras de lo que a veces nos gusta pensar desde la llamada posmodernidad.

Cuando vas a visitar una fábrica y ves, normalmente, a mujeres haciendo un trabajo absolutamente rutinario ocho horas al día, todos los días de la semana que trabajan, la verdad es que hace pensar en el principio de alienación de Carlos Marx.

De este modo, hay un primer debate que no podemos obviar, que es el debate entre el trabajo, la evolución personal, la vida y, por tanto, una reflexión en la que la conciliación sólo sería entendida en la medida en la que represente una disminución del tiempo de no-vida, y por consiguiente una disminución de la jornada laboral. Y en ese sentido creo que el debate en torno a la conciliación no debe entenderse en contra de las reflexiones que se puedan hacer sobre las jornadas laborales, y luego sobre las demandas para seguir mejorando o reduciendo esa jornada laboral.

Es decir, hay un primer tema clásico que renace, de alguna forma, o deberíamos ser capaces de que renaciera, con las discusiones y las reflexiones ahora de la conciliación entre la vida personal y la vida laboral. Es cierto que ha surgido otro tipo de trabajos donde la posibilidad de realización personal es mayor. Entonces el tema ya no se plantea sólo en términos de exclusión: o lo uno o lo otro. Ahora no. Ahora queremos los dos, porque los dos forman parte de la vida (trabajo y no-trabajo, o lo que antiguamente se llamaba ocio), y en los dos se encuentran parcelas de realización personal.

En ese contexto, para ese tipo de trabajos, para ese tipo de trabajadores o trabajadoras, tiene pleno sentido el enfoque de la compatibilidad, y por tanto de la conciliación: hacer posible las dos cosas, ya no porque las dos son necesarias, que sería una cuestión de simple subsistencia, sino porque se aspira a ambas.

Ya no sólo es un problema, insisto, de llegar a fin de mes y pagar la hipoteca (en ese segmento sigue siendo mucho más relevante el debate sobre la extensión de la jornada laboral, que el debate sobre la conciliación), sino de

combinar una parte importante de realización personal. Ahí es donde se ubican, fundamentalmente, las medidas o las políticas de conciliación, y esto a su vez tiene otros dos antecedentes que podríamos encontrar:

Primero, el antecedente que tiene que ver con un debate casi económico, o un debate de una cierta corriente muy fuerte del feminismo, sobre la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, como manera de mejorar la productividad global, de mejorar los niveles de renta global de los países. Es evidente que, más o menos si somos 50/50, el que se incorpore a esa renta nacional que se computa, una parte de ese 50% mejora la renta nacional global, por lo cual, hay un enfoque economicista que estaría a favor de ese incremento, además de lo que tiene que ver con la liberación y la independencia de la mujer frente al hombre, que también se puede conseguir a través del trabajo.

Pero además hay un enfoque de un cierto pragmatismo económico, es decir, que tendremos que buscar medidas que permitan que la mujer pueda trabajar fuera de casa, y que eso sea compatible con las demás actividades, porque, vamos a quitarnos la careta: hablamos de la conciliación, pero en realidad es de la mujer de lo que hablamos. Y ahí es donde se plantean, con mucha frecuencia, algunas de las reflexiones que han suscitado las medidas incluidas en la Ley de Igualdad, medidas que están en el Plan de Conciliación, medidas que permiten que esa incorporación se pueda realizar con el suficiente nivel de seguridad o de apoyos públicos para que sea compatible, pero desde un enfoque economicista, por decirlo de alguna forma.

No obstante, hay otro enfoque que, a mi juicio, tenemos que poner en el frontispicio del debate, que es el que debe impulsar la demanda de este tipo de medidas. El enfoque de la libertad, es decir, vamos a hacer posible (y yo reivindico esto que voy a decir ahora como un valor esencial de la izquierda), que cualquier persona pueda llevar adelante el proyecto de vida que quiera llevar. Así pues, una de las tareas de los poderes públicos es, y ha sido, remover todos aquellos obstáculos que dificultan esa posibilidad a aquellas personas que se ven limitadas o sometidas por cuestiones que no dependen de su voluntad, como son las condiciones económicas, la familia en la que nace (si es una familia sin recursos), los prejuicios raciales, los prejuicios sexistas.

Una parte de la explicación del trabajo y de la lucha de la izquierda (no en el sentido político, sino en el sentido sociológico) ha ido orientada, precisamente, a remover estos obstáculos, aunque es verdad que no siempre lo hemos sabido explicar desde el punto de vista de la libertad individual, y sabéis que siempre ha habido una cierta polémica, sobre el valor de los tres principios que, yo creo, siguen configurando nuestra modernidad: libertad, igualdad y fraternidad. Hemos aceptado tácitamente que esto de la libertad es algo que le

preocupa a la derecha, pero la igualdad es lo que identifica de verdad a la izquierda, y de la fraternidad, como nadie sabemos muy bien qué hacer, nos olvidamos o le llamamos solidaridad, que no es lo mismo.

Yo me niego a aceptar eso porque creo que una parte importante de las políticas están interrelacionadas, porque los tres valores están interrelacionados, y por tanto es difícil que se pueda llevar adelante un proyecto de libertad de las personas, entendiéndolo como lo he definido, es decir: llevar adelante el proyecto de vida que se quiera llevar, sin medidas que garanticen una mínima igualdad. Y es imposible defender medidas de igualdad sin que entren en contradicción con el principio de libertad. No es tan meridiana esa diferenciación, y yo creo, y además así lo reivindico, que la izquierda debe también reivindicar ese valor de la libertad como un valor de izquierdas. Si así lo planteamos, si lo planteamos como medidas que tienden a garantizar la libertad individual, también el resultado es parecido en cuanto a que uno de los obstáculos que dificulta el que muchas mujeres puedan llevar adelante el proyecto de vida que quieren es que, en ocasiones, ese proyecto de vida entra en contradicción.

Hay un reciente informe de la OCDE, editado en un libro, que tiene un título muy expresivo: *Mi bebé o mi jefe*. Una sociedad que obliga a una parte muy importante de sus ciudadanos/as a tener que elegir entre “mi bebé o mi jefe” es una sociedad que funciona mal, y además es una sociedad que limita la libertad de elección de una parte muy importante de su población, como suele ser la población femenina.

Es una sociedad que funciona mal porque vivimos en un mundo en el que todos repetimos que lo más importante es el capital humano, el conocimiento, lo que cada uno llevamos dentro de nosotros, nuestra imaginación, nuestra inteligencia, todo eso lo hemos aprendido. Así pues, y la expresión que voy a decir ahora no es mía aunque yo me la he apropiado (ya sabéis que en política no hay *copyright*): ¿por qué vamos a desperdiciar a la mitad de nuestro capital humano simplemente porque a veces se quede embarazado? Es un absurdo desde el punto de vista de la propia organización social colectiva, pero sobre todo desde el otro punto de vista: el de la libertad individual, porque no es de recibo que una persona que quiera ser Director General en la Administración, que tenga capacidad suficiente para serlo cuando se le ofrece el puesto, diga que no porque tiene dos hijos pequeños y no considera posible combinar las dos cosas. Algo falla en una organización social en la que eso no es posible.

Como he dicho antes, hay determinados tipos de trabajo en los que, tanto la parte de trabajo, como la de no-trabajo son creativas o tienen una parte de realización, o sencillamente responden a las aspiraciones de las personas. Y ahí también entran de lleno las políticas de igualdad y las políticas, en concre-

to, de conciliación. Sacar adelante una Ley o un Plan puede ser más o menos difícil, pero lo más difícil es que luego se cumpla, y que su cumplimiento, además, lleve a un cambio de los usos y costumbres.

Respecto al Plan Concilia, me gustaría mencionar otra cuestión que ha sido objeto de debate. Esta iniciativa ha ido en paralelo a la Ley de Igualdad y en algún momento se suscitó la duda de si se impulsaba la conciliación para los funcionarios o se integraba en la Ley. Optamos por lo primero, porque el Gobierno, de alguna manera, es patrono también, patrono de muchos empleados: los funcionarios, y tendría más legitimidad social si aquello que en la Ley de Igualdad íbamos a exigir a las empresas privadas empezábamos por cumplirlo nosotros en nuestra propia casa, en nuestra propia “empresa”, como es la Administración.

Pero, es evidente que aquí hay un problema de credibilidad. Aprobado el Plan Concilia, las normas están claras. Algunas se cumplen: acumulación del permiso de lactancia y permisos de paternidad, pero respecto a todo lo demás, lo que tiene que ver con el horario, con la flexibilidad o con evitar efectos negativos en la carrera profesional, existe un problema de credibilidad, y la credibilidad hay que ganársela con el tiempo. En ese sentido, el balance del Plan Concilia en la Administración es muy positivo, pero lo que tiene que ver con la credibilidad debe afianzarse más. Ahí entramos en otro debate, que también conviene traer aquí y que se puede generalizar en España en otros muchos ámbitos: el debate de la cantidad como factor positivo; es decir, divertirse mucho es divertirse hasta muy tarde, pasárselo bien es comer muchísimo, y si no trabajas catorce horas da la sensación de que no vales para nada, sin darte cuenta de que, a veces, si necesitas trabajar catorce horas es que algo falla. No parece que seamos mucho mejores, ni como país, ni como Administración, ni como personas, de lo que son los americanos, los ingleses o los franceses, y ellos hacen lo mismo con menos tiempo. Por lo tanto, hay que plantearse que algo falla en nuestros sistemas de trabajo, y algo falla a veces en nuestras propias cabezas como para necesitar mucho más tiempo para hacer lo mismo que los demás hacen en menos tiempo. Así pues, esto ya no es sólo un problema de conciliación, aunque afecta mucho a la conciliación, pero entra de lleno en los usos y costumbres.

En definitiva, es complicado pero imprescindible dar batalla. Las normas y las leyes son condición necesaria, pero no es suficiente. Hace falta tiempo y ejemplos que den credibilidad a la apuesta. Vivimos en sociedades en las que el impacto del ejemplo, a veces, es mucho más llamativo que el cambio de una Ley. Es difícil pensar que cuando el Presidente del Gobierno hace un gobierno paritario no está lanzando una señal muy clara a esta sociedad de que se va a

tomar en serio ese asunto. Ese ejemplo sostiene toda la credibilidad de un conjunto de medidas que van destinadas a conseguir lo que ya Ortega decía que es lo más difícil de todo: cambiar los usos y las costumbres. Ahí es nada. Es mucho más fácil cambiar la estructura de propiedad que la de los usos y costumbres. Y la de la propiedad, por cierto, aún no hemos sido capaces de cambiarla.

Pero, en fin, hay que felicitarse y felicitarnos porque hablemos de estos temas, porque estén en el orden del día del debate, de la reflexión, por ir “acorrando” al que no piense en conciliar, de forma que cada vez más, sea necesario dar explicaciones de por qué se extiende la jornada hasta las 8 cuando las 6 es la hora de salida.

Como digo, ésta es una condición absolutamente necesaria, pero no es suficiente. Estamos en el momento de los gozos, pero hemos de ser conscientes de que hay sombras, de que todavía queda mucho por hacer para llegar a lo que se pretende conseguir con las Leyes y Medidas que impulsa el Gobierno: que de verdad haya una igualdad real en cuanto a la posibilidad de elegir el proyecto de vida que se quiera llevar adelante, con independencia del sexo de cada uno. Hemos de ser conscientes de que para conseguir eso todavía nos queda mucho camino por andar.

El techo de cristal en las empresas

Amelia Valcárcel

Catedrática de Ética

UNED

Consejera del Consejo de Estado

Para el feminismo la pregunta es: ¿Existe una verdadera democracia si la posición genérica la interrumpe? Es decir, si pese a todas las declaraciones explícitas, resulta que varones y mujeres guardan posiciones de poder tan divergentes que en cualquier actividad el poder será detentado sobre todo y en su mayoría por varones, ¿qué está sucediendo y cómo puede remediarse? El predominio masculino continúa, parece, en toda rama importante de actividad sin importar que existan mujeres cualificadas para llevar a cabo cualquier tarea. A las mujeres se les está vedando de alguna manera no explícita el ejercicio de actividades significativas que comporten poder.

Surgen entonces las declaraciones recientes que conocemos a favor de la llamada “democracia paritaria”. ¿En qué sentido podemos hablar de democracia mientras los dos sexos no estén representados al mismo nivel en que socialmente existen?

Al feminismo siempre se le puso un inconveniente, curiosísimo, desde el siglo XIX hasta hoy que estamos entrando en el XXI: Cada vez que ha reclamado igualdad, es notable, siempre se le ha respondido con una explicación de por qué la igualdad es imposible o una explicación de por qué la igualdad todavía no existe y su condición de posibilidad ha de remitirse a un futuro incierto.

Los pensamientos que podemos calificar de conservadores suelen dar una explicación de por qué la igualdad es imposible y esta explicación suele ser naturalista. Afirma que la especie humana como especie natural tiene este reparto distinto, que no es un reparto en principio de poderes, sino de roles o funciones. Y para que la especie pueda seguir funcionando al mismo ritmo, el reparto de roles o funciones tiene que continuar siendo como ha sido. Se remata afirmando que cualquier intención de alterar este esquema está abocada al fracaso. Esa es la explicación de por qué el poder para las mujeres no existe y

nunca existirá y se da, normalmente, dentro de ámbitos de pensamiento conservador. No es preciso decir que las explicaciones naturalista-funcionales no gozan de predicamento.

Los pensamientos más liberales, y extendamos liberales hacia el centro progresista, suelen dar otro tipo de explicación, más curiosa, que se refiere a por qué el poder para las mujeres no existe todavía. Esta explicación es siempre la siguiente: es que el colectivo de las mujeres carece, todavía, de la formación necesaria. En otras palabras: este es un proceso en el cual los avances son muy pequeños, van muy poco a poco, y aún no existe el monto de formación necesaria para hacer valer los avances que se piden. Ahora bien, cuando exista esa cosa, que es un incontable, llamada “la formación necesaria”, del crepúsculo al amanecer, nos encontraremos con una sociedad distinta.

¿Cuál es la trampa incluida en la formación necesaria? La siguiente: mientras la igualdad se disputaba en las élites, en la sociedad barroca o ilustrada, la formación necesaria estaba asegurada o en trance de asegurarse; varones y mujeres de las capas dominantes tenían formación y habilidades parecidas. En el siglo XIX el paso a la formación necesaria fue interrumpido: a las mujeres se les prohibió el acceso a la educación y a la universidad, con lo que la formación necesaria no la obtendrían nunca. De ahí el énfasis enorme del sufragismo en los derechos educativos.

En el siglo XX, recuperados estos derechos por mor de las luchas sufragistas, la formación necesaria se sigue esgrimiendo. Pues bien, tenemos a nuestro favor las estadísticas. Ahora es el momento en que podemos afirmar que en la población occidental, la llamada formación del colectivo completo de las mujeres es por lo general más fuerte y profunda que la del colectivo completo de los varones, sin que sin embargo ello varíe las respectivas posiciones de poder. ¿Qué es lo que está produciendo la distorsión?, ¿hasta qué punto se nos puede hablar de formación necesaria cuando las estadísticas nos muestran que nuestro problema es que tenemos más formación que la necesaria?

Con la expresión “techo de cristal” se designa todo el conjunto de prácticas y maniobras que dan como resultado que las mujeres sean desestimadas por los sistemas de cooptación. Y existe un sistema de cooptación cuando, añadido a los elementos expertos, concurre un criterio no experto de adecuación superior a éstos. Los dos grandes subsistemas de los que se alimenta toda la trama organizacional del poder son la libre competencia y la cooptación. En la práctica algunos casos de libre competencia son cooptaciones: es el caso de cuerpos muy restringidos que mantengan gran influencia.

Estamos ante la libre competencia cuando de lo que se trata es de probar la existencia de una habilidad, una *expertise* cualquiera cuya prueba sea obje-

tivable. La experiencia de las mujeres en los últimos diez años avala que su acceso es mayoritario a los puestos que se rijan por este modo de hacer. Y estamos ante un sistema de cooptación cuando al lado de la red formal exista una red informal poderosa y se juzgue no sólo la habilidad en todo caso requerida, sino un elemento no experto de adecuación que sólo quienes proveen el puesto pueden distinguir en el candidato o candidata. Es lo que a veces suele llamarse “el perfil”. Dar o no dar determinado perfil es otra manera de decir dar o no dar la talla.

La mayor parte de las posiciones relevantes en los sistemas de poder explícitos está vinculada a la cooptación. Y eso no es todo. Por supuesto que la cooptación funciona en toda trama informal y en el sistema no explícito de poder que conocemos por el nombre de influencia. Son los otros –el grupo de iguales previamente definido– quienes juzgan ese dar la talla y se trasladan entre sí la aquiescencia o la negativa a la entrada de otro u otra en su círculo.

Dije ya que los números muestran que las mujeres son mayoría siempre que ocurra la concurrencia meritocrática libre. Y del mismo modo debo resaltar que sistemáticamente son desestimadas en los sistemas de cooptación. Cuando esta situación lleva algún tiempo de funcionamiento y se estabiliza, forzosamente tiene que ocurrir lo siguiente: que encontremos gran número de mujeres en los tramos meritocráticos libres (que son los más bajos) y cifras por el contrario reducidísimas o nulas en los tramos altos. Y eso es exactamente lo que sucede. Todo ello, entiéndase, dentro del poder explícito. Si enfocamos la vista al sistema difuso de la influencia, que ni está ni puede estar sujeto a controles, las mujeres brillarán por su ausencia.

A esta situación producida, el feminismo de los años ochenta –que ha enfrentado directamente el tema del poder– se ha referido con la gráfica expresión “techo de cristal”, denunciando los efectos y pretendiendo investigar las causas. Los efectos son patentes: es como si realmente existiera una barrera invisible sobre las cabezas femeninas en una pirámide jerárquica, barrera que no puede traspasarse mediante esfuerzos individuales. Los tramos bajos están feminizados y los superiores son masculinos, así sea en el sistema de enseñanza, de administración, de justicia, bancario, colegios profesionales, etc. La cooptación funciona en bastantes de los tramos de cualquier sistema meritocrático. Y es el único mecanismo que funciona fuera de los sistemas meritocráticos. No es preciso recordar que, por supuesto, no hay oposiciones a sabio, líder político, experto financiero, cabeza de bufete prestigioso, y un largo etcétera que dejo para que lo complete quien sigue esta lectura.

He ahí el nuevo reto: el discurso naturalista obliterado, y el discurso liberal de la formación necesaria desmontado ¿qué queda por delante?, o sea, ¿qué

es lo que se está oponiendo realmente a que la imagen del poder sea en efecto dual, comprometa a hombres y mujeres? No parece que haya que ser especialmente inteligente para darse cuenta de que cuando aparece una argumentación, detrás suele haber un interés. La mayor parte del poder es masculino y tiende inercialmente a perpetuarse como masculino.

Dos conceptos de lo político

El feminismo, recordaba al principio, es una tradición política. Ahora bien, a partir de este momento, ha de introducirse un nuevo elemento. Abandono el glosar de qué tradición venimos para intentar el análisis de lo que sucede y qué podría tener que ver con esa tradición hasta aquí invocada y su peculiar etiología.

Observo que, al menos en la tradición de la que el feminismo procede, hay dos acepciones funcionando de político, y no me parece que esto sea trivial para el tema que nos ocupa. Una de ellas es la acepción de Weber y la otra la del pensamiento frankfurtiano. La acepción weberiana es bastante solvente. Lo político no es en principio una actividad representacional, ni una actividad ideológica, ni una actividad que habla de los fines comunes sociales; dando todo esto por supuesto, como una especie de paisaje, lo político es, en sentido estricto, una actividad gerencial, una actividad gerencial de macroorganizaciones que gestionan lo público, es decir, lo que en una sociedad dada se entiende como público. Esta es la acepción gerencial de lo político. Por otra parte está la acepción de lo político manejada hasta los años sesenta-setenta por la izquierda y manejada por el feminismo, como hemos visto, dado que pertenece a esa tradición de izquierda. A saber; lo político es *Todo*. Virtualmente allí donde haya una relación de poder hay una política y esa política puede ser implementada o interrumpida. Es la acepción de lo político que elabora la Escuela de Frankfurt y que influye en toda la izquierda europea y americana: vincular político a ejercicio del poder en cualquier ámbito en que ocurra.

¿Qué pasa con el feminismo como tradición política? El feminismo que ahora tenemos, el que ha llegado hasta nosotras/nosotros pertenece a la acepción frankfurtiana, a la acepción sesentayochista, que vincula política a poder, y no a la acepción gerencial. Por eso el feminismo es, en esencia, un movimiento difuso, necesariamente difuso, de arco amplio, tanto arco social como arco temporal. Arco amplio social porque el feminismo puede afectar a capas sociales que, desde una determinada política, se contemplan como incompatibles y puede producir uniones que incluso en ese arco se consideren indeseables. Y arco amplio temporal, obviamente, porque es una de las tradiciones políticas

más antiguas de la Modernidad. El feminismo es pues una ideología y como tal tiene el aspecto de seguir siéndolo durante bastante tiempo. Probablemente subsistirá y haya de subsistir en los mismos fundamentos y planteamientos.

¿Qué problemas presenta la doble acepción de lo político, político gerencial, político frankfurtiano, de cara a los desarrollos feministas? Tenemos un movimiento que se vincula a la acepción segunda, político como aquello que está siempre unido al poder, ejérsese éste en el ámbito que se ejerza. Un movimiento que queda entonces conformado como necesariamente difuso y de arco amplio, social y temporal. Este movimiento tendrá necesariamente problemas a la hora de su inserción en lo político-gerencial. Y a medida que su espesor teórico se engrose sufrirá desencajes discursivos.

Para la acepción común y hasta trivial de lo político, ambas acepciones están asumidas. Parecen remitir a la misma totalidad. Pero, aunque el discurso político se pretenda homogéneo, esa tensión con frecuencia aparece. Las distorsiones son mayores en el caso del feminismo. La doble acepción produce en él desencajes discursivos que provienen fundamentalmente del hecho de que un discurso político ideológico, y el feminista es de esta índole, tiene que instrumentarse necesariamente con términos muy amplios, tan amplios que llegan a ser vagos. Y por lo tanto a tal discurso le falta el punto claro de inserción gerencial.

La inserción gerencial la podríamos abreviar traduciéndola por eficacia, pero esta manera de abreviarla no nos diría lo que sucede, sino que únicamente nos evitaría considerar a fondo el problema. Como ideología que es, le falta inserción gerencial. El feminismo se constituye, en el mejor de los casos, como la ideología difusa de arco amplio que implementa el acceso de mujeres a los niveles gerenciales en que ese acceso se les esté permitiendo. Deviene pues ideología de élite.

Ahora bien, si el feminismo opera en estos términos, como ideología implementadora parece perder peso. Algunas mujeres, por su eficacia gestora avalada por su trabajo continuado, pueden acceder al nivel máximo gerencial supuestamente sin necesidad del aval feminista, por sí mismas. Y además con el sólo aval feminista la acuidad para lo político-gerencial no está asegurada.

Entre tanta claridad surge sin embargo un problema. ¿Por qué tan sólo se les permite a las mujeres el acceso hasta un determinado nivel? A esto el feminismo de los años ochenta le ha dado el gráfico nombre de “techo de cristal”, como ya se ha dicho. Pero antes de entrar en tal análisis retomaré una cuestión pendiente en lo ya planteado: que para acceder a ese nivel, sea el que sea, no se cuestiona ni es necesaria la militancia feminista de las tales mujeres. Las macroorganizaciones públicas son tan grandes y los estados tan difíciles de

manejar, que ni aun con la peor voluntad el colectivo completo de los varones se podría permitir, en estos momentos, mantener esas macroorganizaciones en solitario como lo hizo en el pasado. Imaginemos realmente toda la maquinaria de un estado contemporáneo funcionando sin las miles de funcionarias que lo hacen posible. El nivel gerencial está asegurado por la simple *expertise* o, dicho de otra forma, la competencia del colectivo de las mujeres en algunos de sus rangos para llevar a cabo acciones expertas es tal que no se puede prescindir de su masa de trabajo.

Sin embargo la escalada en el nivel gerencial, hasta aquel otro nivel en que empieza la decisión cualificada, está cortada por lo que el feminismo llama “el techo de cristal”. Con esta fórmula, recuerdo, quiere denotarse que existe una fase distinta de la de la decisión experta, en la que comienzan a utilizarse sistemas selectivos que no implican competencia gerencial, sino otro tipo de excelencia que entra entonces en juego. Son los ya aludidos sistemas de cooptación. Alguien es investido de un tipo de autoridad que no se restringe a reconocerle experiencia en su rango, sino excelencia en términos más generales. Y el caso que enfrenta el colectivo de las mujeres es llanamente éste: solemos triunfar donde la *expertise* se requiere y caer allí donde la cooptación se imponga. En otras palabras, accedemos a la escala jerárquica gerencial sólo hasta cierto nivel, incluso muy alto, pero es más difícil ocupar las cimas: la relación numérica entre las mujeres que ocupan los peldaños gerenciales y aquellas que saltan por encima de ellos presenta diferencias abrumadoras.

Durante algún tiempo el feminismo pareció no estar dando la clave de este desencaje doble, que el feminismo pareciera insuficientemente gerencial y los niveles gerenciales alcanzados no supusieran avances cualitativos ni cuantitativos substanciales. Ciertamente hay un nivel político que sigue siendo gerencial para el cual la simple formación feminista no basta. Es decir, nadie puede seriamente pretender llevar a cabo el nivel de complejidad de un puesto gerencial cualquiera predicando la igualdad entre varones y mujeres, hay que saber realizar bastantes más cosas. Luego el feminismo, como simple discurso de la igualdad, posibilita una política de arco amplio pero no posibilita una inserción gerencial inequívoca en un paisaje gerencial-político. De ahí que aquel viejo prejuicio de “hasta que no tengáis la formación necesaria para” se nos vuelve a reproducir, esta vez como un deber distinto, del que trataré un poco más adelante.

Además, ¿por qué este encaje gerencial no ocurre, ni es fácil que ocurra? Porque estamos hablando de dos cosas: un discurso que funciona con macroideologemas y por otro lado organizaciones, sin embargo, que funcionan con eficacia y *expertise*; dos niveles, demasiado diversos que no van a encajar fácilmente.

Todo ello se vuelve de alguna manera y se refleja de nuevo en el propio discurso feminista, de tal forma que en él comienzan a aparecer desencajes típicamente discursivos, ya no prácticos, sino meramente teóricos.

El feminismo ha tenido que soportar en las dos últimas décadas los desencajes discursivos que vienen del manejo de un término como poder, demasiado difuso, que no se puede concretar y que produce dentro del seno de la teoría feminista discusiones erráticas. Ha arrostrado también los desencajes que se siguen del manejo de un término análogo como mujer, que tampoco se puede concretar y que de la misma manera produce disfunciones teóricas. ¿Cómo ha solucionado esto normalmente la teoría feminista? Mediante sofisticaciones discursivas, y las sofisticaciones discursivas acaban convirtiéndose en pseudoproblemas.

La sofisticación discursiva del último feminismo es tal que ya no se corresponde con el discurso de la llamada a la acción y para la mayor parte del colectivo completo de las mujeres el feminismo teórico se vuelve incomprensible. Sus polémicas internas se perciben como herméticas. ¿De qué habla la abundantísima bibliografía feminista? De cuestiones que ya necesitan su propia *expertise* para ser abordadas. Para muchas mujeres, que por otro lado tienen alta cualificación, es inaccesible. Parece como si no hubiera puente entre lo que todas saben vivenciar y aquello de lo que el feminismo teórico habla. Y aun así yo percibo que los colectivos de mujeres tienen mayor vocación teórica que ningún otro colectivo conocido. Cualquiera puede comprobar que hay gran número de núcleos feministas capaces de encarar las cuestiones de cultura más dificultosas, si piensan que aquello toca en algo a lo que pueden pensar y cómo deben pensarlo. Advierto en las mujeres una voracidad teórica fortísima que les lleva justamente a interesarse por temas que en principio estarían totalmente fuera de su acción y de su percepción. Saltan incluso por encima de la llamada al discurso inmediato a la acción y son capaces de reunirse en grupos de reflexión cuando ni siquiera está claro, ni conocen, ni tienen por qué tener confianza en que el nivel discursivo que se tome sea el pertinente. Y aun así lo hacen. Luego esa implementación de voluntad, siquiera sea a este nivel, existe, y sin embargo yo pienso que la teoría feminista no acaba de encontrar el fácil puente, quizá porque ese fácil puente no existe, entre el discurso inmediato de la acción y el discurso teórico explicativo.

El discurso teórico explicativo, por sus propias claves de educación, es bastante complejo, en efecto. Ha llegado a ser relativamente cerrado y por ende está desencajado. Y, aun así, las mujeres intentan entrar en él. ¿Qué sucede con el discurso feminista además? Doy otra nota en su disfavor: el discurso feminista que ordena la acción o que llama a la acción, o que explica, intentando

explicar con sencillez el orden del mundo, tiene una gran dificultad, pienso, para ordenar las percepciones de desajuste entre las instancias teóricas y las prácticas. Por lo tanto tiene una gran dificultad también para atribuirles en buen orden a causas que sean ponderables y me refiero a algo en verdad brutal, porque quiero decir causas cuantificativamente ponderables como causas, no sólo a causas cualitativas.

Esta dificultad de cuantificación la tiene cualquier discurso que no sea el meramente constructivo científico y en ciencias que sean puramente constructivas, pero eso nos importa menos, porque el caso es que estamos dentro del feminismo, no de la física teórica. Nosotras, con independencia de que nuestro discurso tenga problemas que también otros discursos tienen, tenemos casi la necesidad o el deber de saber imputar a la recta causa el efecto que aborrecemos, y eso no es nada sencillo. Es decir, mientras nos expresemos en términos vagos, produciremos un discurso cómodo, pero no será verdadero, luego no tendrá manera de articularse con un discurso político gerencial solvente. Si esto no es así, es decir, si por el contrario tratamos de implementar otro discurso más pormenorizado, nos encontraremos con las distonías teóricas que intento denunciar. Es decir, o un discurso demasiado amplio, que luego no tiene inserción, o un discurso complejo que no es capaz de llamar a la acción.

Bien, ¿por qué sucede al menos la falta de inserción gerencial? Pienso, que porque el feminismo como macrodiscurso político es un discurso excesivo. Es excesivo para lo que en efecto son los márgenes de lo político gerencial. Es un discurso que en todos sus términos, por lo tanto, lo político gerencial no puede nunca asumir. Es un discurso cuya teleología está puesta al límite y entonces es difícil encontrarle incardinación práctica. Es, además, un discurso no experto generalmente porque es un discurso legitimador de la acción.

Sucede que cualquier colectivo dotado de un discurso legitimador, como puede ser el colectivo completo de las mujeres dotado de un discurso feminista, con estas gabelas que he intentado señalar, puede sufrir un *impasse*. Son esperables fenómenos como que comience a ocurrir la pérdida de compromiso. O, dicho de otra forma: aquellas mujeres militantes en tal discurso que observen reiteradamente y a lo largo de sucesivas experiencias en el tiempo que este discurso nada les vale para implementar individualmente su acción pueden tender a deshacerse de él. No parece servirles para lo que desean, por tanto pueden olvidarlo en el baúl de los recuerdos, lo que implica asumir las demandas feministas como pecados de juventud o algo por el estilo. Todo un segmento de mujeres, feministas de los setenta, con carreras profesionales valiosas y, sin embargo, con problemas de escalada pendientes, pueden no ver

la utilidad del discurso ideológico feminista para explicar qué les sucede, ni menos aún cómo podrían ponerle remedio.

Se produce así la pérdida de compromiso. Esta creo que puede ser perfectamente analizada a la luz del doble esquema teórico representado por Pizzorno y Hayek. El primero explica cuál es la relación entre el individuo y su grupo de referencia; y Hayek describe lo que sucede con un grupo que se encuentre dentro de una dinámica organizacional amplia.

¿Por qué un individuo se suma a un grupo o se aparta de él y en función de qué? Lo que Hayek afirma, resumiendo, es lo siguiente: cualquier sociedad macroordenacional, como es la nuestra, produce necesariamente grupos de interés que, bajo un discurso general, vehiculan un interés propio y que estarán tanto más comprometidos cuanto más alientos reciban en forma de recompensas individualizadas. O sea, los grupos tenderán a subsistir si la recompensa individualizada a los miembros del grupo existe. Pero, de la misma manera, existirá el corredor libre que nunca se comprometerá con un grupo porque el trabajo que se le exige es excesivo y la recompensa transindividual puede darla por hecha si el grupo triunfa en sus aspiraciones.

Dicho de otra forma: ¿necesitan todas las mujeres ser feministas? Bastantes dirán que no y estarán en su muy buen sentido y sano juicio, porque lo que consiga el pequeño núcleo agitativo-feminista revertirá en todas y no necesitan para conseguirlo estar allí. Pueden, quizá, movilizarse por algo muy grave o enorme, pero escasamente más. Tendrán por lo tanto una adhesión flotante y difusa al movimiento como tal. Ahora bien, ¿qué sucede si, por ejemplo, el reducido núcleo de las militantes no obtiene recompensas individualizadas? ¿O que su única recompensa sea que su vecindario las reconozca como feministas, o, lo que es peor, como “la feminista”? Pues que esas personas tenderán a no persistir en su acción.

¿Dónde está la recompensa individualizada de la acción común en un grupo pequeño en el caso de la militancia feminista? Apenas existe. Dado que el feminismo no promete tampoco recompensas ultramundanas ni puede implementar, sino más bien al contrario, el equilibrio individual es, como militancia, poco atractivo. Esperable entonces sólo de quienes se dediquen profesionalmente a él y poco comprometido entre quienes no tengan tales expectativas.

Es de esperar que los grupos feministas, si no obtienen algún tipo de recompensa individualizada, no se mantengan. Abandonando a Hayek y regresando a Pizzorno, si esto ocurre con los grupos, acerquémonos a lo que ocurre con la adhesión de los individuos a tales grupos.

¿Qué sucede con el compromiso de un individuo respecto de una causa? Es decir, ¿cómo funciona una individuo, en este caso, respecto de su causa? Es notable: se produce siempre una división generacional. Lo que Pizzorno explica es lo siguiente: una causa tiene un orto, un *floruit*, un momento en que cuaja y emerge. En ese momento, reducido y sin embargo fuerte, una serie de personas están comprometidas con ella y la llevan adelante. Si esa causa es una verdadera causa, tiene algo que hacer, esa causa inmediatamente va a comprometer a más gente, a mucha más gente que no pertenece al escogido cogollo inicial. Y en una tercera fase comprometerá todavía a muchísima más gente que no sólo no pertenece al escogido cogollo inicial, ni tan siquiera pertenece a la segunda fila; mejor dicho, que no cree para nada lo mismo que creía ni el escogido cogollo inicial, ni la segunda fila, sino que está allí por otros motivos y cuyo nivel de adhesión será inversamente proporcional a su momento de entrada en esa causa. Dicho de otra forma, podemos esperar que sean más feministas mujeres que no estuvieron en el primer momento de orto feminista y que lo sean por otros intereses, si esos intereses pueden concretarse, que no las primitivas militantes las cuales pueden siempre negociar su adhesión y de facto siempre la negocian.

Los fundadores de una causa negocian constantemente su adhesión a la causa y se preguntan si la causa no está cambiando lo bastante para que ella/él puedan o deban retirarle su apoyo. Este fenómeno produce necesariamente más distorsiones en el discurso teórico, puesto que la retirada del apoyo debe instrumentarse teóricamente. En el caso del feminismo debemos encontrar también esa dinámica generacional producida por la negociación de la adhesión. Y en efecto, a las alturas de los noventa, nos encontramos ante mujeres que son feministas y hace veinte años no lo eran y que ahora son mucho más feministas que las que lo eran hace veinte años, algunas de las cuales han decidido que, después de todo, las que ahora son feministas no lo son en sentido estricto.

Este fenómeno se repite. No es algo que le suceda en particular al feminismo; ocurre en toda dinámica de adhesión de un individuo a un grupo. Siendo pues conocido, el asunto es obrar en consecuencia. ¿Haciendo qué? Promoviendo los mecanismos de horizontalidad que hagan que unas y otras se reconozcan en una causa común y que sepan que están haciendo lo mismo. ¿Cómo? Mostrando justamente que el feminismo es de arco amplísimo social e histórico, y por lo tanto pudiendo reconocerse en una genealogía común e ir hacia adelante con independencia de las adhesiones puntuales individuales a esta o aquella acción. Lo cual, insisto, es muy difícil cuando no se produce incentivación individual a esas tomas de postura; y esa incentivación individual sigue sin existir.

¿Por qué? Porque esa incentivación sólo podría existir si el feminismo fuera una buena rampa de salida hacia temas gerenciales. Y no lo es, al menos de momento. E incluso tengo serias dudas de que llegue a serlo, porque estimo que se precisan otras habilidades dentro del propio discurso.

Muchas, si no todas, a veces hemos pensado en el efecto neutro que producen los temas gerenciales. Hemos reflexionado en cómo introducir en ellos la variable feminismo, cuando existe la dificultad de que la mayor parte de ellos parecen neutros, es decir, no parecen bascular genéricamente hacia un lado u otro. ¿Cuál es la acusación estereotipada que surge por parte de feministas y mujeres incluso poco feministas hacia aquellas personas que se instalan en la política gerencial? Puesto que el efecto neutro se produce, lo que se dice es: “¿de qué vale que haya mujeres ahí si se portan igual que los varones?, no veo dónde está la diferencia”. Es como si una mujer tuviera que arrastrar consigo una marca de diferencia específica que llevara allá donde va. Si donde va es un lugar neutro, tendría que poder sexuarlo en la forma en que se creyera convincente y conveniente. Como esto no es posible, es más bien una imposibilidad práctica, entonces se produce el efecto de neutralidad y como lo neutro es simplemente masculino, se produce el tópico de “pero es que una vez en el poder se vuelven como varones”.

La existencia del tópico enunciado prueba que lo dicho sobre la no incardinación del feminismo en la política gerencial es cierto. Pero además apunta una grave inconsistencia discursiva. No hay mujeres que se vuelvan varones, creo que siguen siendo mujeres, pero si sucediera que muchos temas gerenciales fueran neutros por sí, habría que acudir a ellos con recursos expertos, no con recursos especialmente ideológicos.

¿En qué queda entonces y en estas condiciones ya dichas el feminismo? Se convierte, hasta los años ochenta bien entrados, en una ideología implementadora que tiene, sin embargo, dos características notables que voy a analizar una tras otra brevemente.

Primero: es una ideología implementadora que, sin embargo, opera sobre una falta de reconocimiento mutuo. Se advierte por todas la necesidad de un discurso común (toda actividad humana necesita para ejercerse un monto, normalmente muy fuerte, de discurso), pero no se acaba de engranar ese discurso para que resulte eficaz, o no se ve que resulte eficaz. Y aparece, entonces, la segunda característica: tendencia a la sofisticación que corre paralela a un cierto desarme moral en la actividad concreta. Por una parte, pues, un feminismo teórico que alcanza grandes grados de sofisticación y, por otra, unas mujeres que abandonadas, digamos, en el seno de su actividad concreta, no saben cómo engranar ese discurso con lo que hacen. De ahí la impresión que muchas

mujeres sienten de que hay muchos frentes o hay demasiados frentes, o de que si realmente quisiéramos acudir a todo no podríamos. De ahí también esa compulsividad que a veces se expresa bajo la denominación genérica *superwoman*, que viene a expresar el rechazo a vivir por encima de las propias fuerzas.

Los años noventa

¿Cuál es el *novum*, sin embargo, que el feminismo de los ochenta alumbró y el de los noventa consolida, que hace que aparezca, si no el puente, el lugar por donde debe ir trazado el engranaje que parece echarse en falta? El *novum* de los ochenta es que el feminismo, en efecto, se sigue conservando como ideología legitimadora, pero empieza a recurrir ya no al principio de igualdad simple, sino a implementar la igualdad con el principio de discriminación positiva.

La traducción del principio de igualdad al principio de discriminación positiva aboca a la exigencia de un sistema de cuota de participación en un poder dado. Este es el *novum* de los ochenta y en él estamos. Es el mismo *novum* del que surge la idea de democracia paritaria que fundamenta la Declaración de Atenas. Es suficientemente fuerte, porque sobre todo tenemos que tener en cuenta que la Declaración de Atenas ha sido suscrita por todo el espectro político, de la derecha a la izquierda. Se da el caso de que existe un movimiento o una ideología implementadora que es capaz, en un momento dado, de pasar por encima de las efectivas escisiones del espectro político consolidadas para ir directamente a lo que es realmente la teleología última: negarse a que la simple representación y sobre-presentación del poder sea masculina, exigiendo que sea dual.

Dado que la cooptación existe y en ella las mujeres son rechazadas, la forma de alcanzar la representación dual es el sistema de cuotas. Mediante el sistema de cuotas se intenta introducir un principio de orden en los sistemas públicos de cooptación. A su vez el principio de discriminación positiva no puede mantenerse sin una red amplia de apoyo en la base, vinculada por ideología feminista aunque sea difusa.

No se trata pues de preguntarse si las cuotas son buenas en sí, elegantes o, por el momento, si tienen efectos perversos, que los tienen. Únicamente interesa saber si alcanzan el objetivo para el cual se proponen como medio: si, en efecto, logran introducir controles dentro de los sistemas de cooptación de tal manera que éstos se desmasculinicen. Este es el *novum* en que pienso que nos estamos moviendo y ha de producir inflexiones en la teoría feminista porque requiere un tipo de feminismo nuevo.

No es mi propósito glosar o incidir en las limitaciones ya conocidas para el ejercicio de la política por parte de las mujeres. Doy por sabidas y reflexionadas las limitaciones impuestas por la doble jornada profesional y doméstica y trataré lo menos posible de aquellas otras que se siguen del ejercicio de la política como actividad semi-conspiratoria, sin tiempo ni lugares acotados. Más bien, en este caso, mi propósito es encarar el asunto de cómo se autoriza a las mujeres a detentar o ejercer un poder. Un tema que creo que todavía no se ha abordado porque no ha habido tiempo. Me refiero al tiempo normal que permite reflexionar y hacer acopio de datos y distancias. No me queda otro remedio que hacerlo de una forma impresionista e intuitiva, sin que el nivel teórico que es exigible esté aún realmente afirmado o consolidado. Con estas salvedades arriesgo una visión rápida de lo que he podido ir observando.

El único lugar donde está siendo admitido que el sexo femenino tenga un acceso al poder, más o menos parejo al masculino, es la detentación del poder legítimo, es decir, el político. En el mundo norte se va consolidando la idea de que la ausencia de mujeres en los niveles políticos de decisión es una extravagancia representacional. Si se está dando por supuesto que esto es así, con las dificultades que le conocemos en el sentido de qué tipo de acceso, cuánto, cuantitativamente cuán deficitario es, etc., esto no quiere decir en absoluto que el acceso paritario al poder esté a la vuelta de la esquina. Lo que suele llamarse “techo de cristal” sigue siendo bastante diamantino. La cooptación es escasa y, quizá por fuerza del déficit cuantitativo, cuando se produce lleva aparejados algunos inconvenientes que quiero glosar. Aclaro, pues, que propongo una reflexión muy personal y aún a medio camino, sobre cómo se está produciendo el acceso limitado al poder político que ese estado general de opinión posibilita. Es decir, en qué condiciones y con qué límites y de qué modo se está permitiendo el acceso y la detentación del poder a las mujeres en la sociedad norte, sin entrar en los problemas de difusividad de la igualdad de las sociedades norte a otros tipos sociales presentes en este momento.

Me reduzco pues a una cuestión bastante puntual: una especie de intento de diagnóstico de cuáles son las limitaciones del tiempo presente y qué está sucediendo en las sociedades norte con el acceso de las mujeres al poder legítimo. Y me fijo sólo en el poder político porque sólo trataré de las condiciones de aquellas mujeres a las que se les atribuye detentación de poder que cumpla dos condiciones: que sea explícito y que sea legítimo.

Muchas veces el poder explícito no es legítimo, sus condiciones de legitimidad no están o son otras. El poder explícito, y a la vez legítimo por excelencia, es el poder político. Hay muchos poderes en presencia en el ámbito social que son explícitos pero pueden no ser legítimos. Y además hay algunos que son

inexplícitos. Las mujeres tienen cierto grado de experiencia en algunos de estos poderes implícitos a los que suele llamarse *influencia*. Algunas personas del sexo femenino han mantenido a lo largo de los siglos poder implícito en muchas ocasiones. El problema es para el sexo femenino la detentación del poder explícito, ésa es la que le ha sido negada y aún lo es en muchos lugares. La frontera está pues en el poder explícito. El poder implícito a lo que largamente se suele llamar influencia tiene otras reglas de procedimiento, otros modos de presentarse, otros modos de actuar.

Lo que conforma nuestras sociedades como democracias es que justamente tienen un sistema muy complejo de poder, de poder que se autocontrola en diversas esferas y que es explícito en todas ellas. Es más, que debe serlo, porque en razón de que es explícito es legítimo también acudiendo a otras instancias, ya sea el principio de representación o principios que se deriven del principio de representación.

Entiendo como primera analogía de poder para el tipo de cultura que nosotras representamos justamente el poder político, por otra razón: el político se ha convertido en el primer analogado de poder. Aunque quizá no sea el poder fáctico más importante, es el analogado del poder del cual obtenemos el significado difuso de “poder” para hacerlo traslaticamente coincidir con otros poderes en presencia. Por ello, y de la paridad conseguida en el terreno político, habremos de derivar la necesaria paridad en los demás ámbitos de poder.



Universidad
Internacional
Menéndez Pelayo

fundación

