

## **INFORME ESPAÑA 2006 (FUNDACIÓN ENCUENTRO)**

### **LAS MUJERES ESPAÑOLAS EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS**

**(M<sup>a</sup> Isabel Martínez Martín, Abay Analistas Económicos y Sociales)**

Buenos días,

En primer lugar quiero agradecer a la Fundación Encuentro su invitación a participar en esta presentación del Informe España 2006. Hemos colaborado en el mismo en el capítulo dedicado a la situación de las mujeres españolas que ocupan puestos directivos en la empresa, ya sea como asalariadas o como empresarias, y mi breve intervención pretende compartir con ustedes algunos de los temas tratados.

La incorporación generalizada de las mujeres al mercado de trabajo está siendo seguramente el cambio con mayores implicaciones económicas y sociales de los registrados en nuestro país en las dos últimas décadas. Hace sólo diez años, el 41% de las mujeres de entre 25 y 54 años trabajaba en un empleo remunerado, actualmente este porcentaje supera ya el 63% y todo indica que seguirá aumentando en los próximos años. La variable decisiva para comprender este importante cambio es la educación. Las mujeres se han incorporado también de forma generalizada al sistema educativo. Actualmente son ya mayoría en el alumnado universitario y el 60% de los egresados universitarios del último año son mujeres.

Estas transformaciones en los ámbitos educativo y laboral no han tenido sin embargo una correspondencia equiparable en la participación de las mujeres en la toma de decisiones. Un breve recorrido por algunos indicadores nacionales pone de manifiesto que, a pesar de los avances registrados en la última década, la desigualdad aún persiste en la mayoría de los ámbitos de poder. No obstante, los mayores obstáculos, a juzgar por el lento avance, se están encontrando en el ámbito económico y empresarial. En las empresas de más de 10 asalariados sólo un pequeño porcentaje de los puestos de dirección está ocupado por mujeres. Y su presencia en la denominada “alta dirección” es casi anecdótica: sólo el 2,3% de los consejeros de las empresas del IBEX-35 son mujeres. Además, un porcentaje significativo de ellas son miembro de la familia que ejerce el control sobre la empresa. Esta casi nula

participación se extiende a las asociaciones de carácter empresarial. Así, por ejemplo, sólo 2 de las 85 Cámaras de Comercio están presididas por mujeres.

La evolución en la última década muestra algunos rasgos positivos, como el hecho de que la presencia de mujeres en los puestos directivos de las empresas de más de 10 asalariados se haya duplicado, hasta alcanzar el 22%. Pero la perspectiva que ofrecen estos diez últimos años identifica también con nitidez dónde se sitúan las dificultades de mayor calado. Las mujeres más jóvenes han aumentado notablemente su participación en los puestos directivos, pero el avance ha sido nulo entre las mayores de 25 años. Este resultado apunta a que la maternidad sigue siendo el motivo, con mayúsculas, de ruptura de la trayectoria profesional y que la asunción de responsabilidades familiares es para ellas, cuando menos, igual de difícil hoy que hace diez años.

La discriminación de género en las empresas se manifiesta también en **las diferentes retribuciones que las mujeres obtienen por realizar tareas y asumir responsabilidades similares** a las de sus compañeros. Los salarios de las mujeres directivas españolas equivalen, en promedio, al 74% de los de sus compañeros.

Entre los **argumentos que se esgrimen** para explicar la reducida presencia de las mujeres en los puestos directivos se encuentran dos tipos de factores: los personales, vinculados directamente a la mujer y a su entorno, y los ligados a la estructura y la cultura de las empresas.

Entre los factores personales ligados a las mujeres se señalan principalmente las obligaciones familiares, una menor formación específica y experiencia en la dirección y una cierta “preferencia” por las pequeñas y medianas empresas y por las instituciones no lucrativas. Se argumenta que éstas encajan mejor con el desarrollo profesional deseado y les permiten compatibilizar en mayor medida responsabilidades familiares y profesionales.

Entre los factores ligados a la estructura y a la cultura empresarial se han identificado los prejuicios en la selección y en la promoción, la existencia de carreras profesionales internas diferenciadas para hombres y mujeres, el hecho de que las mujeres tengan una red social insuficiente dentro de las empresas y una cultura corporativa dominada por valores masculinos.

-----

Con objeto de profundizar en la importancia de los argumentos antes señalados, hemos realizado **una encuesta a casi 300 personas** que adquirieron una formación específica para acceder a puestos directivos. El punto de partida es idéntico para todos ellos: la obtención de la titulación MBA en la Escuela de Negocios ESADE. Aunque la muestra corresponde a una única escuela de negocios, los resultados que les voy a comentar a continuación nos parecen ilustrativos.

Un primer resultado de interés es que las **motivaciones y los objetivos** que llevan a la realización de un MBA son similares en hombres y mujeres. Este dato cuestionaría el argumento de que las mujeres prefieren las pymes para el desarrollo de sus carreras profesionales. Al menos esta supuesta “preferencia” no se observa al inicio de las mismas.

**¿Cuál ha sido el desarrollo profesional posterior a la realización del MBA?** Destacamos a continuación dos rasgos de interés. El primero de ellos es que hombres y mujeres presentan diferencias tanto en los cargos que ocupan como en los departamentos en los que se ubican. Estas disimilitudes se observan ya en los puestos iniciales y se acentúan con el tiempo. Las mujeres tituladas, desde el inicio de sus carreras profesionales, se ubican en departamentos considerados no estratégicos en la organización y en puestos de menor categoría que sus compañeros del MBA. Con el tiempo, esta ubicación inicial las aleja posiblemente de los itinerarios que llevan a la alta dirección.

La segunda diferencia de interés en el desarrollo de las carreras profesionales es que el autoempleo y la opción de emprender están más presentes entre las mujeres. Sin embargo, no parece que inicialmente tuviesen una mayor inclinación a crear su propio puesto de trabajo o su propia empresa. Mas bien se podría decir que, por distintos motivos, hacia la mitad de su carrera profesional es una opción más atractiva para ellas. Los obstáculos encontrados parecen haber sido decisivos en la opción, voluntaria o forzada, de emprender y, sobre todo, del autoempleo. Así, las tituladas que actualmente son empresarias y, sobre todo, las que son autónomas se corresponden con el grupo de encuestadas que afirma haber encontrado más impedimentos a la hora de promocionar a puestos directivos medios y superiores.

**¿Cuáles son los obstáculos que en mayor medida limitan el desarrollo profesional de las mujeres directivas en opinión de las personas encuestadas?.** Se han identificado cinco barreras principales que por orden de importancia son: las

obligaciones familiares, la cultura corporativa, los prejuicios de los responsables de recursos humanos, los horarios laborales y la disponibilidad para viajar. Pero también en este punto hay diferencias de opinión entre hombres y mujeres. Las mujeres destacan particularmente la incidencia de los horarios laborales, la falta de mentores adecuados para la promoción y los contactos personales insuficientes dentro de la empresa.

-----

Hasta aquí hemos presentado algunos elementos relacionados con la situación y las dificultades de las mujeres en los ámbitos de decisión de las empresas. Ahora cabría preguntarse: **¿cuál es el cambio necesario para mejorar esta situación?**

En paralelo a la elaboración del capítulo se organizó en la Fundación Encuentro un debate sobre este mismo tema, al que asistieron un grupo de profesionales y directivos de en torno a los 40 años. Los participantes mostraron una percepción bastante compartida de la situación de la mujer en la empresa y de las causas que la explican. Se comparte también la visión de las tensiones y conflictos que genera la falta de sincronización de las transformaciones en el ámbito empresarial y en otros ámbitos de la estructura social. Sin embargo, la concreción del cambio necesario que este diagnóstico hace emerger no encuentra el mismo consenso entre los participantes. Se aprecian tres discursos diferenciados que reflejan con bastante precisión las opiniones vertidas en los discursos públicos.

El primero de ellos propugna la adaptación de la mujer al modelo de referencia empresarial y considera a la empresa un mecanismo neutral que se rige por estrictos criterios de rendimiento. La propuesta de este discurso es articular acciones de apoyo que faciliten a las mujeres su adaptación a las demandas de las empresas: fomento del teletrabajo, flexibilización de horarios, guarderías de empresa y un nuevo reparto de tareas y responsabilidades en la familia.

Un segundo discurso, que podemos denominar de “feminización” del modelo empresarial, propone un cambio en el paradigma de la empresa actual. Ésta debe aprovechar los valores que aporta la mujer a la organización del trabajo. Este modelo propugna que sea la empresa la que se adapte a las necesidades de las personas, la que se convierta en agente activo de la conciliación de la vida laboral y familiar y de la igualdad.

Frente a estos dos discursos, que admiten la diferenciación de género como un rasgo estructural de nuestra sociedad, emerge un tercero. Con formulaciones aún imprecisas, este discurso sostiene que es necesaria una nueva articulación social construida al margen de la diferenciación que asigna espacios, tareas e identidades en función del género. El creciente protagonismo de las empresas en la articulación social exige, para los defensores de este discurso, un replanteamiento de sus fines y de su relación con otros ámbitos, de manera particular con la familia y con la vida personal de los trabajadores, independientemente de su condición de hombres o mujeres.

-----

Los discursos anteriores son parte de un debate en el que debemos ahondar. En este debate las empresas deben tener un papel protagonista por dos motivos principales. En primer lugar, porque en el entorno actual, marcado por el proceso de globalización y el aumento de competencia en los mercados, los recursos humanos y el talento, en particular el talento directivo, han pasado a ser un factor de competitividad de primer orden. La discriminación de género, o de cualquier otro tipo, en la alta dirección es sencillamente un lastre en la competitividad empresarial. En segundo lugar, éste es un debate importante para la empresa porque ésta debe participar activamente en el logro de los objetivos de Igualdad. Lo contrario implicaría no asumir el papel que de hecho ya juega como estructura fundamental en nuestra sociedad.

Ahora bien, el avance en este tema no es responsabilidad exclusiva de las empresas. Hemos señalado ya la importancia decisiva que aún tienen los factores personales y sociales en la escasa presencia de las mujeres en los puestos directivos. Ello exige que la sociedad en su conjunto, y cada uno de nosotros individualmente, tome conciencia de la necesidad de avanzar en un reparto más equitativo de las responsabilidades familiares y en desterrar de nuestro día a día los estereotipos de género.

Gracias.