

FORO ENCUENTRO

*El compromiso de empresarios y
profesionales con la sociedad*



MUJER Y EMPRESA

(23 de junio de 2005)

DEBATE SOBRE

MUJER Y EMPRESA

(23 de junio de 2005)

Sr. D. José M^a Martín Patino

Presidente de la Fundación Encuentro

Sr. D. Agustín Blanco Martín

Director General de la Fundación Encuentro

Iniciadora del diálogo:

Sra. D^a Maribel Martínez Martín

Socia Consultora
Abay Analistas Económicos, S.L.

Sra. D^a Isabel Auger Pérez

Responsabilidad Social Corporativa
Grupo Santander

Sr. D. Mariano Carbajales

Fundación de Estudios Financieros

Sr. D. Antonio Chueca

Responsable del Departamento de Datos
Fundación Encuentro

Sr. D. José Luis Fernández Fernández

Director de la Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial
Universidad Pontificia Comillas

Sra. D^a Christine Heller del Riego

Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad Pontificia Comillas

Sr. D. Juan José de Lucio

Director de Estudios
Consejo Superior de Cámaras de Comercio

Sra. D^a Julie Martín Mamblona

Socia Consultora
CSGROUP

Sra. D^a M^a Dolores Puga

Instituto de Economía y Geografía
CSIC

Prof. D^a Carmen Rodríguez Gómez

Facultad de Derecho
Universidad de Salamanca

Sr. D. Alfredo Urdiales González

Telefónica de España

Sr. D. Fernando Vidal Fernández

Dpto. de Sociología y Trabajo Social

Universidad Pontificia Comillas

Sr. D. José María Visconti Caparrós

3-M España, S.A

MUJER Y EMPRESA

23 de junio de 2005

PREGUNTAS PARA EL DEBATE

1. A partir de la información aportada en el dossier documental, ¿qué aspectos destacaría en la situación actual de la mujer en el mercado laboral y en la empresa?

2. ¿Qué factores ligados tanto a las mujeres (obligaciones familiares, preferencias en el desarrollo profesional, menor experiencia, formación menos adecuada, etc.) como a la estructura y cultura empresarial (prejuicios en la selección y la promoción, cultura corporativa dominada por valores masculinos, horarios, trayectorias de carrera diferenciadas por sexo, etc.) cree que son más importantes para explicar la menor presencia de las mujeres en puestos directivos y de manera especial en la "alta dirección"? ¿Diría que estas barreras se apoyan principalmente en razones objetivas o en una discriminación inherente en las estructuras y procesos de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto?

3. ¿Qué cambios en la sociedad y en las empresas considera que tendrían una repercusión más positiva en el acceso de las mujeres a los puestos directivos y a la "alta dirección"?

MUJER Y EMPRESA

Sr. D. José María Martín Patino

Hemos estado muy interesados, y esto se ha reflejado en nuestros Informes, por el tema de la mujer y el mundo del trabajo. Es un dato tan evidente y tan potente que ha transformado las relaciones no sólo del mundo laboral sino de la sociedad española. Por tanto, se impone por sí mismo que dediquemos más tiempo al análisis y tengamos unas ideas más claras y precisas sobre lo que esto supone para la sociedad española, sobre todo por su gran influencia de cambio y de transformación.

Agustín Blanco, director de la Fundación Encuentro, introducirá el tema del debate de hoy. Posteriormente, tomará la palabra la "iniciadora del diálogo", que intentará plantear una visión general de los problemas y estimular o excitar los cerebros e imaginación de los participantes para que las intervenciones puedan ser lo más ordenadas posible. Lógicamente, esto es muy difícil en un debate abierto y espontáneo como tiene que ser éste, pero hay que hacer lo posible para lograrlo.

Sr. D. Agustín Blanco

Ante todo, daros la bienvenida y las gracias por asistir a este primer encuentro o debate, como queramos llamarlo, después de algún tiempo y algún intento de poner en marcha un grupo de debate.

En principio habíamos pensado que fuera un grupo centrado principalmente en directivos, gente joven, empresarios, etc., que encontraran un lugar donde reflexionar y debatir los temas sociales que afectan a la empresa. Un espacio donde

podieran mostrar de alguna forma la sensibilidad o falta de sensibilidad o necesidad de sensibilidad por parte de la empresa hacia algunos de los temas sociales que más preocupan en este momento a la sociedad española.

Como digo, hubo un primer intento, fundamentado en este tipo de participantes, pero sinceramente no cuajó. Hemos intentado reformular el proyecto, abriéndolo a la participación de personas de otros ámbitos, como universidad, grupos de reflexión, etc., junto con directivos, gente de la empresa, que ofrezca una perspectiva más multidisciplinar a los temas que tratemos. Además, nos pusimos en contacto con Lucía Sala, presidenta del Consejo de la Juventud de España, para que también estuvieran presentes los más jóvenes. Muchos de nosotros estábamos hablando antes precisamente del paso del tiempo. Estadísticamente muchos no estamos en ese grupo de gente joven y es bueno que de alguna forma ellos estén presentes. Y fue algo recíproco, porque el Consejo de la Juventud manifestó bastante interés en participar.

También, como parte del proyecto, están bastante representadas la Escuela de Negocios y ESADE, con Guillermo Cisneros y José Luis Fernández, que nos han prestado una gran ayuda desde el comienzo en este proyecto. Ellos pueden dar también una perspectiva del tema desde el aspecto formativo de aquellos que van a formar parte de las empresas.

Voy a explicar brevemente el funcionamiento de estos debates. Antes de la reunión han recibido material de reflexión y un guión de preguntas, porque intentamos que previamente haya una reflexión para que el debate no sea simplemente una pura expresión de opiniones. El debate se inicia con un "iniciador del diálogo", en este caso Maribel Martínez, persona que conoce bien el tema y que nos podrá dar algunas claves sobre el asunto, además de las que hayan podido surgir de la lectura del material que se envió. Después haremos una primera ronda de intervenciones generales, referidas bien a los planteamientos de la "iniciadora", bien a la primera pregunta del guión. Por último, entraremos en un diálogo más abierto de preguntas, respuestas y contrarrespuestas. Creo que es un grupo suficientemente pequeño para que esto se pueda producir sin que haya grandes dificultades.

Es importante que las intervenciones sean concisas para lograr claridad en el debate y, además, es muy importante que seamos estrictos con el tiempo.

Por último, este debate se graba porque estas reuniones están conectadas con temas que aparecerán o han aparecido en el Informe. En concreto, esta cuestión se trata en uno de los capítulos del Informe que estamos preparando ya. Algunos de vosotros asististeis a la presentación del Informe anterior; si alguien no estuvo y quiere alguna información, puede preguntarme y le informaremos. Maribel Martínez se está encargando de redactar un capítulo que se titula precisamente "Mujer y empresa". Por tanto, para nosotros esta reunión es una buena oportunidad para que alguno de los temas e ideas del capítulo se puedan contrastar con las personas que lo viven día a día desde una perspectiva más multidisciplinar.

Después del debate enviaremos un sencillo cuestionario de evaluación, con cuestiones organizativas, de contenido, de valoración, para que tengamos un *feedback*, incluso para saber si el material que habéis recibido lo consideráis adecuado o no. Es decir, con cuestiones que nos puedan ayudar a hacer mejor este proyecto.

Cedo la palabra a Maribel Martínez.

Sra. D^a Maribel Martínez Martín

Buenas tardes. Como han dicho ya, voy a hacer la introducción al debate. Mi única pretensión en esta introducción es aportar algunos elementos que creo que serán aspectos destacados en el debate de hoy.

Básicamente, consiste en hacerles llegar en diez-doce puntos concretos los aspectos que considero que pueden dar una panorámica general al tema de "Mujer y empresa".

La incorporación generalizada de las mujeres españolas al mercado de trabajo es seguramente uno de los cambios recientes con mayores implicaciones económicas y sociales. La tasa de empleo femenina refleja desde hace ya algunos años la voluntad clara de las mujeres españolas de una participación continuada en el mercado de trabajo, incluso tras la maternidad. Parece, por los análisis, que la variable objetiva que es decisiva para comprender este cambio en el comportamiento de la mujer en relación con el empleo y con el mercado de trabajo de forma más general es la educación.

Para que nos hagamos una idea basté decir que la tasa de empleo femenino en el tramo de edad de las mujeres entre 25 y 54 años, en principio, el tramo que concentra las mayores tensiones de conciliación de vida familiar y laboral, ha aumentado en los últimos 25 años treinta puntos porcentuales. Mientras que en el año 1980 sólo trabajaban fuera del hogar 28 de cada cien mujeres en edad de trabajar, en el año 2004 fueron ya 58 de cada cien las que ocupaban un empleo remunerado. Estos treinta puntos, a los que estamos habituados al análisis con datos, ponen de manifiesto que es un cambio en 25 años de una envergadura notabilísima

El acceso de las mujeres a los estudios universitarios es otro de los rasgos distintivos de la evolución del colectivo en las últimas décadas. En la actualidad, las mujeres son mayoría en el alumnado universitario: el 59% de los egresados universitarios en el año 2004 son mujeres. No obstante, persisten aún diferencias significativas por ramas de educación, que oscilan entre el 74% de Ciencias de la Salud y el 28% de las ramas Técnicas.

A pesar de estos cambios, tanto en el ámbito laboral como educativo pervive aún una tradicional asignación de roles e identidades sexuales. Un reciente titular de prensa que señalaba que "El 45% de los españoles en edad de trabajar cree que la mujer debe abandonar el empleo al tener un hijo" es buena muestra de la pervivencia de este modelo tradicional.

Los importantes avances en la educación y en la esfera laboral no han tenido tampoco 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 las mujeres siguen infrarrepresentadas en el Poder Legislativo, en la mayor parte de los Gobiernos regionales y en las instancias más altas del Poder Judicial. La subrepresentación de las mujeres españolas se observa también en los niveles de decisión de la Administración del Estado, en los agentes sociales y en las organizaciones que representan intereses económicos y políticos.

No obstante, los mayores obstáculos, a juzgar por el lento avance que se observa, se están encontrando en los ámbitos de decisión de las empresas privadas. En las empresas con más de 10 asalariados sólo el 18% de los puestos de dirección están ocupados por mujeres. Y la presencia en la denominada "alta dirección" es casi anecdótica. La representación de las mujeres en los consejos de

administración de las empresas que cotizan en Bolsa, por ejemplo, sólo alcanza el 2,5% en estos momentos. Además, un porcentaje significativo de estas mujeres son miembros de la familia que ejerce el control sobre la empresa.

Las causas de esta reducida presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas suelen agruparse en: los factores personales, aquellos más vinculados directamente a la mujer y su entorno e incluirían los aspectos sociales, y, otro gran grupo, serían los factores ligados a la estructura y la cultura de las empresas.

Entre los primeros se encontrarían, en primer lugar, las obligaciones familiares, pero también una menor formación específica y experiencia en algunos aspectos ligados a la dirección, consecuencia principalmente de que la incorporación de la mujer al mercado de trabajo y al empleo ha sido más tardía y a una cierta "preferencia" por determinadas posiciones directivas o tipo de organizaciones que encajan mejor con el desarrollo profesional deseado o que les permiten compatibilizar mejor las responsabilidades familiares y profesionales.

Entre los factores ligados principalmente a la estructura y a la cultura empresarial suelen citarse 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, que obstaculiza su acceso a lo que se denomina alta dirección, y con una cultura corporativa dominada por valores masculinos.

Los factores personales señalados afectan también, y seguramente de forma similar, a las mujeres empresarias que ejercen la dirección de sus empresas. La posibilidad de decidir les diferencia de las directivas asalariadas y les pone al abrigo de ciertos prejuicios inherentes a la organización de su propia empresa, pero no del tradicional reparto de roles y estereotipos. Las obligaciones familiares condicionan en muchos casos la dedicación y las estrategias de sus empresas y su menor participación en las redes de negocios, consideradas mayoritariamente de hombres y para hombres.

La incorporación generalizada de las mujeres al empleo remunerado requiere un nuevo reparto de tiempos y de responsabilidades familiares en el hogar y políticas públicas de apoyo a la conciliación de vida familiar y laboral, pero también un nuevo modelo de empresa más flexible, menos homogéneo, en el

que sus trabajadores, hombres y mujeres, puedan asumir un reparto de tiempos más acorde con sus nuevos roles en el ámbito familiar, en el caso de los hombres, y en el ámbito laboral en el caso de las mujeres.

Para finalizar, me gustaría concluir esta breve introducción con una cuestión que a nuestro juicio puede tener una notable importancia en el tema del debate de hoy. La relación entre la presencia de mujeres en los puestos directivos y el cambio de modelo empresarial aludido, ¿podría ser circular? Es decir, ¿una mayor presencia de las mujeres en la toma de decisiones favorecería un modelo de empresa más flexible? Por otra parte, ¿este modelo mejoraría a su vez el acceso de las mujeres a los puestos de dirección?

Sr. D. Agustín Blanco

Si os parece bien, podemos empezar una primera ronda de intervenciones en torno a la primera pregunta del guión, que surge de vuestra reacción hacia el material que os hemos enviado, vuestras propias ideas en cuanto a este tema y la intervención de Maribel.

Sra. D^a Christine Heller del Riego

En el equilibrio o balance entre responsabilidad familiar y laboral, creo que hay una correlación con el salario de la mujer. Cuanto más gana la mujer, menos hace en el hogar y más se ocupa el hombre. Con mayores ingresos, las obligaciones y labores familiares se pueden resolver más fácilmente, porque se puede conseguir ayuda exterior. Esto puede ser obvio, pero es importante.

Con esto quiero responder a la pregunta de Maribel. Ciertamente, creo que es circular, pues cuanto más poder va teniendo una mujer, no solamente de decisión sino económico, más puede cambiar su propia situación laboral y la de su entorno.

Sra. D^a Isabel Auger Pérez

El documento me ha parecido muy bueno. Como soy especialista en ...* de derechos humanos y sé que esta temática es muy especializada y hay muchos de indicadores, en mi modesta opinión, que más mujeres en los puestos de toma de decisión al elegir a parecidos ...* hace que accedan más mujeres a los puestos de mayor importancia. Es un efecto multiplicador ...*.

Por lo demás, felicitaros por el documento, que es excelente y fácil de leer y explica perfectamente la situación.

Sr. D. Fernando Vidal Fernández

La tendencia en toda Europa y en todo Occidente es a un mayor empleo femenino que masculino. ¿Por qué? Por la mayor capacidad de flexibilidad horaria de la mujer, por su mayor adaptación curricular y quizás por cierta resistencia varonil a lo que es la imagen pública al aceptar cierto tipo de trabajo. Lo que observamos en las cifras, tanto las inglesas, nórdicas o de Estados Unidos, es un avance progresivo del empleo de la mujer y, por lo menos, una cierta, no digo satisfacción, pero cierta sedimentación de sectores laborales masculinos en subsidios y en el paro.

En segundo lugar, realmente estamos hablando de empleo femenino en labores de responsabilidad en organizaciones, no solamente empresariales, sino que este tema atañe también a organizaciones, ONGs, colegios, en la infraestructura pública, etc. Pero, en realidad, cuentan dos factores: primero, no es solamente el tiempo de trabajo, sino que lo que realmente es importante a la hora de tener responsabilidades es la capacidad de capital relacional que tienes, es decir, el tiempo de sociabilidad; segundo, el valor de disponibilidad de tiempo.

Soluciones frente a esto. Creo que el enfoque en el que se compara la tasa masculina con la femenina y se hace una cierta contraposición de género no es adecuada, porque el varón cuenta con un bajo margen de negociación dentro de la empresa a la hora de disponer de sus tiempos. Es cierto que hay un remanente importante de cultura corporativa patriarcal, pero realmente la capacidad de negociación del hombre dentro de la empresa para disminuir su tiempo es bastante baja. Por lo tanto, tendríamos que ir a otro modelo de empresa que fuera absoluta-

mente contrario a todas las tendencias de hoy en día; es decir, toda la organización neoliberal, flexible, de la ingeniería del trabajo, es contrario a esto.

Me parece bien que en el documento se hable de la feminización de las organizaciones y de la cultura pública. El problema es que realmente hay en nuestra sociedad un vaciamiento de la singularidad femenina. ¿Cuál es el valor de lo femenino? ¿Qué es lo que se está aportando? En estos meses estamos hablando de esta cuestión, ¿qué aporta realmente la diferencia de géneros? ¿Hay un valor específico en ser mujer o en ser varón? Suponemos que sí. Por eso hablo de vaciamiento. Existe una especie de convicción de que sí tiene que haber una diferencia, pero cuál es exactamente.

Creo que hay una pérdida importante del movimiento feminista a la hora de abandonar los postulados más culturales de fondo, unido al constituir como sujeto político sólo a la mujer y no a la familia. Creo que estos aspectos sólo se logran desde una presión de la sociedad civil, desde, no digo valores familiares, pero sí demandas de familia. Una demanda solamente desde un perfil de trabajador, que es mujer o varón, como inmigrantes-no inmigrantes, jóvenes-mayores o minusválidos-válidos, es insuficiente para conseguir lo fundamental, que es la transformación de la cultura pública.

Sr. D. Agustín Blanco

Fernando ha abierto unos cuantos flancos en el debate. Por recoger algunos, hay afirmaciones que generan polémica, como que la capacidad de negociación en la empresa de los hombres es baja, determinar cuál es el valor específico de la mujer en la empresa o cómo se puede dar consistencia a esa idea de feminizar la empresa o las instituciones y, por otro lado, desplazar el ángulo de visión desde la mujer a la familia.

Prof. D^a Carmen Rodríguez Gómez

Quería discrepar en un punto de lo expuesto por Maribel respecto a las causas de esa ausencia de la mujer en determinados puestos. Una de las mencionadas es la menor formación de la mujer debido a su incorporación más tardía a la

universidad. Y discrepo porque no creo que la mujer tenga una menor formación. Según los datos de los que dispongo, en 1910, año en que se abrió la universidad a la mujer, había 21 mujeres entre 15.000 hombres, en 1932 eran 2.000 mujeres entre 30.000 hombres, pero a partir de 1982 ya representaban un 46%. Desde ese año, más de la mitad de los estudiantes son chicas.

Es cierto que nos hemos incorporado tarde, pero desde principios de los años ochenta ya hay una cantera suficiente de mujeres formadas para estar en puestos de responsabilidad. De hecho, en 2003 de 183 premios nacionales de fin de carrera, 123 fueron mujeres.

Por lo tanto, no creo que sea la formación la causa del problema. Actualmente, en 2005, no creo que la mujer esté peor formada ni que nos hayamos incorporado tarde, aunque fue en 1910, pero desde 1980 hasta la actualidad han pasado bastantes años para que haya mujeres de más de treinta años en puestos de responsabilidad, y no las hay.

Respecto a la universidad, un 34% de mujeres son tituladas en España, hay un 45% de doctoras, sólo un 15% de mujeres ocupan una cátedra y hay 4 rectoras. No se corresponden los datos de formación con los puestos de responsabilidad. Por lo tanto, no creo en esa causa-efecto, sino que más bien las causas son otros factores apuntados, como conciliación de vida familiar y laboral y ciertos prejuicios machistas que perviven todavía en esta sociedad a la hora de aceptar a determinadas mujeres, que si se quedan embarazadas no van a poder cumplir con las 10 o 12 horas de jornada laboral de la empresa privada, que si el niño tiene fiebre es la que sale corriendo a llevarle al médico, etc.

Es decir, apuntaría más hacia la conciliación de la vida laboral y a los prejuicios machistas que pueda haber ante la idea de que una mujer ocupe determinado puesto de responsabilidad y que "me mande una mujer".

Sra. D^a Maribel Martínez Martín

Me refería a la formación específica, es decir, a una formación más gerencial. La incorporación de la mujer a la empresa, sobre todo en puestos de dirección, ha sido más tardía. Entonces, ahí hay un pull* (26.03) a la hora de seleccionar directivas. No sé si es un obstáculo, pero sí una de las causas.

Por otra parte, simplemente quería señalar un abanico de posibilidades para que cada uno de vosotros expresara su opinión sobre la importancia de cada uno de ellos.

Sra. D^a Dolores Puga

Difícilmente se va a producir un cambio profundo en la empresa si no se produce en la sociedad en la que vivimos. Coincido con Fernando respecto a lo que decía sobre que en vez de hablar de mujer habría que hablar de familia.

En el documento que nos enviasteis leí que la empresa estaba pensada para un modelo netamente masculino. Y pensé que realmente está pensada para un modelo célibe, porque los hombres también tienen hijos. Mientras los varones no ocupen esa parte de la faceta privada, doméstica, que las mujeres hemos ocupado de la faceta pública y del ámbito laboral va a ser muy difícil el cambio. Mientras los hombres no cojan permisos por paternidad, vamos a seguir discriminadas dentro de la empresa, porque efectivamente necesitamos una mayor flexibilidad.

Por tanto, no creo que haya que hablar de mujer sino de familia, que es tanto de los hombres como de las mujeres. Ambos tenemos que hacernos responsables de esa responsabilidad y de esa riqueza que tenemos.

Sr. D. Juan José de Lucio

En primer lugar, quería agradecer que me hayan invitado a participar en este debate.

Han sido tratados ya muchos temas. Voy a empezar por el final.

Estoy absolutamente de acuerdo con la afirmación de que si no cambia la sociedad no va a cambiar la empresa. Lo primero que hay que hacer es exigir a la empresa lo que queremos. Actualmente exigimos a la empresa productos más baratos, con mayor calidad y más servicio, no le estamos pidiendo la incorporación de la mujer. Tímidamente se empieza a hablar de responsabilidad social. La empresa dará esto cuando la sociedad se lo exija y le dé beneficios.

Muchos de nosotros quizá seamos accionistas. Cuando compramos acciones, elegimos las que nos reportan rentabilidad; no compramos acciones que integran a la familia, a la mujer o a los discapacitados. Entonces, es fundamental un cambio de la sociedad.

Por otra parte, en cuanto a la educación, creo que es totalmente diferente la mujer con 45 o 50 años que actualmente puede ocupar puestos de responsabilidad que la mujer de generaciones más jóvenes, con treinta años. No hay mujeres en cátedras porque los catedráticos no lo son antes de los 40 años. No hay mujeres presidentas de negocios porque habitualmente no llegan a esos puestos de responsabilidad con 30 o 35 años. Las mujeres jóvenes hoy en día están cambiando su forma de ver la vida y probablemente con el tiempo vayan asumiendo puestos de responsabilidad. Pero no se puede esperar que en la actualidad, según está el mundo hoy, se puedan encontrar mujeres en puestos de responsabilidad.

En este sentido, hay una brecha social entre las mujeres. Las jóvenes, que son más dinámicas, montan una empresa porque verdaderamente quieren ser empresarias, mientras que las mujeres mayores han tenido que crear una empresa para huir del desempleo. Las mujeres jóvenes se han incorporado al mundo laboral porque quieren realizar una carrera laboral frente a las mujeres mayores que se han visto forzadas a incorporarse al mundo laboral para conseguir recursos para su familia, porque era una obligación ya que el marido había perdido el puesto de trabajo.

En cuanto a otros temas que han sido tratados, he leído en el documento que se nos ha facilitado que pervive el modelo cultural tradicional. ¡Ojala perviviera el modelo cultural tradicional! Enlazando con lo que decía Dolores Puga, probablemente lo que cambie no sea la empresa, sino la familia. Además, no sé si la familia debe cambiar en algún sentido. Hoy en día la familia es absolutamente diferente y debe serlo, no en sus valores fundamentales, sino en la distribución de las tareas, que es evidente, pero también en otros muchos aspectos como la participación del hombre y la mujer en las distintas facetas. La familia está cambiando, pero debe hacerlo más.

Un tema que me ha sorprendido mucho. Entre los datos que habéis facilitado se dice que entre 1996 y 2004 el número de empleadores hombres se ha incrementado un 36%, pero el número de empleadoras mujeres ha aumentado un 85%, mucho más. Y esto está sucediendo en todos los ámbitos. Con el tiempo, se

producirá una distribución mucho más homogénea y quizá la mujer acabe desplazando a los varones de muchos ámbitos. Pero no creo que la empresa esté cambiando. Lo hará en el momento que demandemos productos con nuestros valores y principios. Mientras nuestros valores sean el menor coste, no se producirá.

Otro aspecto es qué queremos de la empresa. Hasta hoy, y no creo que deba serlo, no es el patrón de integración de la mujer. En este momento, la empresa está cumpliendo otra función. Puede ser el proveedor de riqueza, de empleo o de progreso. Pero la empresa, tal como está concebida actualmente, no es el elemento incorporador de la mujer. Las mujeres, en cuanto lo hagan mejor desde el punto de vista que le estamos exigiendo a la empresa, es decir, mayor productividad y mayor rentabilidad, que los varones, ocuparán los puestos directivos de la empresa.

Sr. D. José María Visconti

En primer lugar, quiero agradecer la invitación para participar en esta reunión.

A estas alturas de la tarde es difícil contribuir al debate, porque ha habido una *brainstorming* tan amplia que me resulta complicado aportar mi punto de vista a cada una de las ideas.

Después de todo lo escuchado, percibo que sobre la mesa se han arrojado un montón de indicadores que reflejan el comportamiento de variables muy particulares. De forma muy generalista, hay un cierto optimismo. Se parte de una situación catastrófica de la mujer en el mundo laboral y de la empresa de hace unos años y poco a poco se observa que la realidad social a nuestro alrededor va cambiando. Creo que en lo que estamos todos de acuerdo es en que el ritmo y la velocidad no son los adecuados.

Se ha hablado mucho del protagonismo de la mujer. Uno de los factores que puede explicar que la mujer tenga una imagen de éxito como la que se percibe en la sociedad hoy en día son precisamente estos problemas. Es decir, las dificultades desgraciadamente se convierten en un estímulo de la capacidad, del talento, de la inteligencia, etc. Indudablemente, un colectivo que está sometido de forma continua a discriminaciones y a barreras inevitablemente consigue generar rendimientos mucho mayores que aquel que tiene más comodidades y ventajas.

No obstante, respecto a la pregunta sobre el modelo de empresa flexible, etc., es inevitable que enfoquemos también el tema dentro de unas coordenadas socioespaciales o socioestructurales. En España existen dos modelos de empresa muy distintos, la pública y la privada. Y dentro de la privada, hay un tejido de pymes muy fuerte en el que predomina la empresa familiar, con pocos trabajadores, etc. Las pymes desgraciadamente son muy sensibles a la realidad social. También lo es la empresa pública, pero de forma diferente. Mientras que en la empresa pública, por el protagonismo que tiene y por el tamaño, las instituciones y los poderes públicos pueden influir positivamente para acelerar el proceso de convergencia, en las pymes la toma de decisión está mucho más atomizada y depende más de factores discrecionales de los gerentes de esas empresas.

Por lo tanto, existe un fuerte incremento de políticas sociales, institucionales, que se manifiestan en la empresa pública. Ayer en el "Telediario" dieron una noticia sobre la configuración del Consejo General del Poder Judicial y de la Judicatura, donde se echaba en falta la presencia de mujeres. Son muy frecuentes las noticias en el mundo de las instituciones y de las empresas públicas en las que se ponen soluciones verticales, desde el punto de vista del principio de autoridad, y se consiguen resultados muy rápidos.

En el ámbito de las pymes, soy menos optimista, por su dispersión y por la falta de acuerdos globales.

Además, en España también hay grandes corporaciones de negocios, que asumen modelos de gestión importados muchas veces de otros países en los que la situación es muy distinta a la de España. Tengo experiencia, porque trabajo en una multinacional. Esta mañana comentaba que iba a asistir a un debate de estas características y una colega australiana se asombraba de que pudiera ser motivo de interés un debate planteado en estos términos. Indudablemente, no tenía intención peyorativa, sino que partía de una realidad social en la que el tema ha dejado de tener un protagonismo alto y el debate se centra en aspectos mucho más concretos.

Las grandes empresas se basan en la rentabilidad. Las mujeres tienen tanto potencial de talento, de capacidad, de preparación, de contribución al proceso productivo como los hombres. Las grandes empresas privadas no discriminan, porque intentan premiar a los agentes en función de su contribución, sean hombres o mujeres.

Sr. D. José Luis Fernández Fernández

También quiero dar las gracias por esta iniciativa. Quiero animar a la Fundación Encuentro para que siga adelante con este proyecto.

Yo, que no me callo ni debajo del agua, debo decir que no tengo nada que decir, salvo cuatro tópicos. El tema me desborda por todos los aspectos. Por lo tanto, sólo expresaré algunas perplejidades.

Yo tengo una madre mayor, una mujer, una hija y dos hijos, y muchísimas alumnas. Y mi opinión es que las mujeres no están donde deberían estar. Esto es llamativo, injusto, incomprensible y malo. No están teniendo la opción de aportar grandes aspectos que faltan y que tal vez podrían lograr poner en el concierto social.

Los que me conocéis sabéis que llevo dando vueltas al tema del modelo de empresa, la responsabilidad social de la empresa, la ética empresarial, el paradigma de empresa. Ahora está de moda, pero muchos de nosotros llevamos tratando y escribiendo de este tema desde hace 10 o 15 años. Cuando pase la moda, yo seguiré preocupado por el paradigma de empresa, sobre cuál es su modelo y esquema.

Entiendo la petición sobre la flexibilidad de la empresa que hacía Maribel. Pero, y doctores tiene la Santa Madre Iglesia (sociólogos, antropólogos, feministas, etc.), así como el paradigma de empresa me preocupa y lo estoy más o menos abocetando en mi cabeza, no comprendo claramente qué es ser mujer, es decir, el paradigma de mujer...

CINTA 1, CARA B

... en el empeño de conciliar lo que es ser mujer, aportando lo que la mujer conlleva, el eterno femenino, en el mundo actual; es decir, cómo ser mujer de verdad dirigiendo a lo mujer. Si me vas a replicar lo que una mala réplica de un individuo masculino, pero corregido y aumentado, porque tuviste que subir y eres un superviviente de Kosovo y entonces estás arriba, y eres... una cosa que no estás aportando desde la especificidad, sino desde el mimetismo. Eso sería peor todavía.****

Por último, cuando yo entré en la facultad, mis compañeras tenían que hacer el servicio social. Las mujeres de mi quinta no podían abrir una cuenta bancaria. Y

no votaban. El cambio social que se ha producido desde 1978 hasta la actualidad es espectacular. Puede que empujando desde la esfera social se modifique el paradigma de la mujer.

Sra. D^ª Isabel Auger Pérez

Un elemento fundamental del cambio se ha debido a los hombres. A mí me han tratado fenomenal los señores que tienen hijas, nietas.

En cuanto al ámbito relacional de la empresa, estoy en este puesto porque vengo de Bruselas, porque en la empresa no conozco a nadie. Y esto me sorprende, porque estar en el mismo puesto con las mismas capacidades..., me deja perpleja tener que descubrirlo. Yo no lo había notado en mi vida hasta que no vine a España. Yo estuve en Bruselas con un holandés de 50 años, una española de 27 y un becario muy joven... y llegar a un nuevo sitio no me asusta pero sí es verdad que es un mundo muy masculino. Y nos comunicamos mal.

Sra. D^ª Julie Martín Mamblona

Hay que aprender a comunicarse en ámbitos de mayor influencia y sin temor. Predomina el hecho de que son hombres, y lo digo desde la experiencia de mi trabajo en la consultora. Pero conforme haya personas con más responsabilidad, esos temores terminarán.

El hecho de que las mujeres tomen conciencia de que tienen que participar en más grupos, asociaciones y en otro tipo de iniciativas donde puedan relacionarse, hacerse visibles, comunicar sus ideas, es muy importante. Eso se observa más entre los hombres.

Me ha parecido interesante la intervención de ..., porque me crié en Australia y sí que es cierto que allí se fomenta más la participación de las mujeres. Y tal vez lo tenemos que hacer más aquí.

Las mujeres deben tomar conciencia de ese valor relacional, participar en las distintas asociaciones y "moverse" más.

Por otra parte, en cuanto al tema de la formación, que también ha comentado Carmen, creo que para llegar a cualquier puesto, bien sea de responsabilidad dentro de la gran empresa o crecer en una empresa pequeña, son muy importantes las notas universitarias, pero también lo es formarse durante toda la vida. Para llegar a los puestos de dirección hay que acudir a conferencias, participar en asociaciones, escribir artículos, etc. Hay que estar constantemente interactuando con personas de tu sector, y esto lleva tiempo. El problema es que hasta ahora los hombres que lo hacían tenían siempre el apoyo de la mujer para cuidar de los niños o de la casa, lo que les ayudaba a progresar en sus respectivas áreas. Ahora, cuando también la mujer lo quiere hacer, porque es necesario para progresar en su carrera, encuentra numerosos obstáculos porque tiene que contar con el apoyo del hombre para poder ir a una conferencia o a una cena. Esto es fundamental, porque es fácil contratar a una persona externa para las tareas domésticas, pero cuidar a un niño es más complicado. Y debe cambiarse el *chip*, porque la mujer también tiene que asistir a una serie de actividades extralaborales para progresar, con lo que requiere el apoyo del hombre.

Sr. D. Agustín Blanco

En esta línea, que me parece muy interesante, en el suplemento del *New York Times* que viene inserto en *El País* hay un artículo muy interesante que dice que también las mujeres que trabajan necesitan esposas. Muchos Premios Nóbel hombres reconocían que se habían podido dedicar a su trabajo porque tenían cubiertas las espaldas en la familia. Y la clave de que no hubiera tantas mujeres Premio Nóbel era precisamente porque no tenían esposas que cubrieran ese flanco para consagrar todo ese tiempo que dedican los hombres a su trabajo.

Sra. D^a Christine Heller del Riego

El tiempo y el dinero, la ayuda en el hogar, es importante, pero lo que más le necesita la mujer es el apoyo de las redes sociales, lo que llaman en inglés *mentoring*. No se ve a la mujer como alguien campeón que va a llegar a un puesto directivo importante. He estado en debates sobre mujer y ciencia de carreras de investigación, que, aunque no es el mundo empresarial, es bastante similar. Cuando se analiza la investigación en empresas privadas, se detecta que es peor que la de la

universidad, como señalan los informes IZAN* de la Comisión Europea; y se tiene la esperanza de cambiar la cultura más dinámica de la empresa en la universidad.

Quería señalar algunos puntos, como la perplejidad de José Luis o lo que apuntaba Carmen sobre el número de premios. Por mucho que la mujer joven esté más preparada sigue existiendo la *leaking pipeline*, una tubería con goteras, y esas goteras son debidas a razones sociales. Otra metáfora que me encanta es el *techo de cristal*. Las jóvenes de ahora, más cualificadas, quizá están un poco más lejos de ese *techo de cristal*. Si le pregunto a alguna alumna mía en una carrera de ingeniería si siente algún tipo de discriminación, contesta negativamente. Cuando yo tenía 20 años no lo sentía; es más, me consideraba igual y tenía la necesidad de pensar que las cosas estaban cambiando. Una década o dos después descubro que ese *techo de cristal* existe. Incluso cuando intento abrir los ojos a mis alumnas, reconocen que incluso en la educación, por acciones o insinuaciones que sufren, a la mujer se le va minando su propia estima.

Cuando hace pocos días le pregunté a una persona que está en un puesto directivo en España si ella pensaba que había algún problema de discriminación, me contestó que no. Estos días he estado reflexionando sobre el tema. Mi hermana, que tiene un puesto directivo en Microsoft, me decía que le han apoyado tanto las mujeres directivas como los hombres. Como decía Fernando, hay que humanizar la empresa, humanizar los lugares de trabajo. Y en esto entra lo femenino. Muchas de estas mujeres que yo tengo como modelo de identificación, que son tan importantes, no son femeninas. De hecho, eso produce en una mujer que quiere ser femenina un rechazo. Entonces la mujer encuentra en su carrera una bifurcación: o abandona completamente o intenta reconciliarlo de la mejor manera. La otra opción es abandonar su vida personal. Y esto es real. En el fondo, esto es una pobreza para la mujer. Me gustaría que ambas pudieran unirse, pero creo que al final tienes que escoger entre una y otra opción, a no ser que el lugar de trabajo se adapte, se humanice, se flexibilice, se diversifique, se cuente con la calidad y la creatividad humana y se potencie su igualdad.

Sr. D. Juan José de Lucio

Desde mi punto de vista, un punto importante es que estamos exigiendo las mismas formas de hacer las cosas a las mujeres que a los varones. Aplicamos a la

mujer los mismos paradigmas de éxito tradicionales del hombre. No se está cambiando el paradigma del hombre, que tal vez es el que ha de cambiar. Es decir, usted no solamente tiene que triunfar o si quiere triunfar, su triunfo no está en ganar mucho dinero en la empresa, está en otros aspectos. Se está aplicando a las mujeres el mismo patrón y muchas lo están asumiendo de buen grado.

El tópico de que la incorporación de las mujeres a los puestos directivos o de responsabilidad social producirá un cambio en las formas de hacer de la empresa es falso. Los estudios actuales no constatan ninguna transformación de valores específicos en cuanto a la forma de dirigir de la mujer y del hombre. Probablemente como consecuencia de la historia, las mujeres que llegan son más machos que los machos y las que más dirigen. Y si cambia, y queremos incorporar todas estas modas del *coaching**, la integración, la formación, etc., lo hará porque la sociedad lo exija y porque los que están en puestos directivos lo cambien, pero no porque se incorporen las mujeres al mundo laboral, porque se asimilan muy rápidamente los patrones de funcionamiento por parte del que esté, hombre o mujer.

En muchos casos hay menos mujeres en los puestos directivos –y sé que va a ser polémico– porque se autoseleccionan. Al acabar la carrera, se plantean la elección entre la empresa privada o la empresa pública. La mayoría de las oposiciones a jueces son aprobadas por mujeres. Muchos de los jueces son mujeres. Este hecho tal vez cambie las cosas en el futuro, porque si las mujeres utilizan formas diferentes –como parece que intuí–, entonces se juzgará de forma distinta. Sin embargo, no creo que sea así, porque probablemente se hagan de forma bastante similar. Luego hay otra autoselección, porque cuando han llegado hasta un puesto directivo dicen que se las discrimina, y en algunos casos es cierto, pero también conozco innumerables casos de varones discriminados y entonces “tiran la toalla”.

En definitiva, los tópicos no siempre se cumplen una vez que se llega a puestos directivos. Estamos aplicando la misma plantilla para los hombres y para las mujeres, y es una plantilla equivocada.

Sr. D. Fernando Vidal Fernández

Hay dos enfoques de la cuestión. Uno es un enfoque más sindical, basado en lograr mayores cuotas de autonomía de la mujer. Esto está prácticamente solucionado y en todo caso podemos hablar de “acelerantes”, como la discrimina-

ción positiva –y el resultado en política es muy evidente–, a través de la imagen corporativa de las empresas, ya hay un sello ministerial sobre esta cuestión, pero puede tener más peso. También a costa del trabajo de los abuelos, porque cada vez viven más y en mejores de condiciones, con lo que a los 65 años todavía pueden ocuparse de los niños; además, la ruptura familiar provoca la multiplicación de abuelos, por lo que cada vez hay más abuelos que pueden atender a los niños. A través de la contratación, porque cada vez hay un mercado de asistencia doméstica mayor y las escuelas infantiles atienden cada vez más tiempo a los niños. Y otras medidas, como compensación de la maternidad, los cuatro meses de maternidad, las compensaciones gubernamentales en inversión en estudios o en preparación... En este caso, no hay problemas y se puede hablar de “acelerantes”.

Sí creo que las mujeres seleccionan puestos, carreras curriculares. Las mujeres están sobrecualificadas para los puestos que ocupan. Al tener mejores expedientes que los hombres, ganarán más fácilmente las oposiciones a las que se presenten, en las que simplemente cuente el currículum, la capacidad de estudio. Y este hecho se irá agudizando.

El otro punto es el del enfoque de la sostenibilidad. En este esquema de competencia y de “organización de célibes”, nosotros no tendremos problemas y lograremos mantener nuestra vida feliz hasta el final. El problema es la sostenibilidad para la infancia. Nuestro problema no es que nuestra generación se mantenga, sino que nuestra generación, que vivió con un modelo familiar determinado, sepa no ya hacer niños felices sino lograr constituir sujetos allí donde hay niños. Hay que pensar si esto es sostenible. Es decir, cómo logramos que la empresa, que no tiene una misión formadora de sociedad, se responsabilice de esta cuestión, porque es la principal organización modeladora de la sociedad y el metamodelo para cualquier tipo de organización en la sociedad. Antes la sociedad era una familia, ahora cada vez más todo es como una empresa.

Sr. D. Agustín Blanco

Quisiera recoger alguna idea expresada en este debate. A la vez, quiero lanzar una pregunta, una vez concluidas las intervenciones generales por parte de casi todos los asistentes, para focalizarlas en un tema. Parto de un dato que ha comentado Juan José, contrastando el aumento del número de empleadores entre mujeres y

hombres, que es muy superior en porcentaje, aunque en números absolutos todavía hay una diferencia sustancial, pero son muchas las mujeres que montan sus empresas. Y retomando también la pregunta con la que terminaba Maribel su intervención.

Estas empleadoras, que cada vez tienen una mayor presencia, aunque sea muchas veces a través de pequeñas y medianas empresas, ¿pensáis que están adoptando “modelos más femeninos” o acaban sucumbiendo al típico modelo o estructura de empresa, que aunque no cotice en Bolsa, sigue utilizando como criterio básico la rentabilidad económica? Ésa, que podría ser una vía de entrada de nuevos modelos de empresa, ¿está cumpliendo o no esas expectativas? ¿Creéis que desde esa realidad habría posibilidad de introducir esos nuevos modelos? Por otro lado, ¿qué elementos –algunos ya se han comentado– caracterizarían ese modelo de empresa?

Sra. D^a Isabel Auger Pérez

Yo soy optimista. No soy economista, mi especialidad son los derechos humanos y me dedico a mi carrera que son los acuerdos de paz, y me he casado dos veces. Por lo que creo que todo se puede hacer.

Para las pequeñas y medianas empresas, que es lo que predomina en España, aguantar económicamente a una mujer embarazada es muy complicado. En las grandes corporaciones sí es posible, porque tienen los medios. Aunque pueda parecer una moda, me parece importante la acción social de las cajas y de los bancos, una tradición importante en España. No voy a hacer publicidad de mi grupo, que es el Grupo Santander, pero dudo que hace tres años mucha gente se creyera que iba a tener actualmente la guardería más grande de España para sus empleados. Se puede pensar que esto es una explotación, porque el trabajador puede estar más tiempo y producir más o se puede pensar que es mucho más cómodo.

Está comprobado es que una empresa socialmente ética y con mejores valores es más rentable. Las empresas que tienen cierta sensibilidad son más productivas. De esto hay que mentalizar a la gente y a los directivos. Estas son una inversión. Las empresas que cotizan en Bolsa tienen que hacer sus deberes, les guste o no. Por lo tanto, hay que tener esperanza.

Las pequeñas empresas, sin embargo, necesitan mucho dinero.

Sra. D^a Julie Martín Manblona

La cifra que se ha comentado sobre que hay muchas mujeres que crean sus empresas indica que es una vía, dentro de un modelo empresarial de momento no tan flexible como podría ser, que permite una flexibilidad que no tiene la gran empresa.

En cuanto a la gran empresa, partimos del hecho de que la mujer tiene una gran formación. Y creo que tiene una posición privilegiada, porque ahora hay muchos medios que permiten teletrabajar, por ejemplo, que es algo que ayudaría bastante a compatibilizar el trabajo con la vida familiar. Esto es algo factible. Por supuesto, tienes que estar en la empresa, tener contacto con otras personas, hay que comunicar las ideas, pero el hecho de poder trabajar una parte de tu tiempo en casa es importante. Este factor puede flexibilizar mucho la empresa. Sin embargo, en España no está todavía muy bien visto el teletrabajo. En Alemania, por mi experiencia, es un aspecto más aceptado que en España, donde no conozco a mucha gente que teletrabaje. Esta vía se puede explotar mucho, pero necesita un cambio de *chip*, para que la gente acepte que teletrabajando se puede ser igual de productivo que trabajando en la empresa.

Sr. D. Juan José de Lucio

Intentando animar un poco el debate, en cuanto al tema de la guardería del Grupo Santander, tengo compañeros que trabajan en el departamento de estudios del grupo, pero no quieren llevar a sus niños a la guardería. Para mi la Ciudad Santander es casi un modelo cultural. Quieren imprimir una cultura corporativa a toda la organización.

Creo que el teletrabajo es bueno. Creo en la libertad de horarios. Mi empresa ha cambiado su localización y de los atascos que aguantamos se ha derivado haber conseguido mayor libertad de horarios. Al final, la sociedad nos da instrumentos para ser capaces de conciliar vida laboral con otros intereses personales y familiares.

Pero, lo que puede suceder es que con estas nuevas opciones (guardería, teletrabajo, libertad de horarios, etc.) trabajemos más y pasemos más horas dedicados a nuestras ocupaciones profesionales única y exclusivamente. La sociedad debe

impulsar este tipo de herramientas, pero lo que hay que lograr es que los individuos incorporen en sus valores otros aspectos distintos a los de la realización profesional o a la cantidad de dinero que pueden gastarse.

Respecto a la pregunta que se hacía en cuanto a que las empresas creadas por mujeres podían ser más flexibles, lamentablemente pienso que no. No creo que sea una cuestión de hombre o mujer, sino que no cambiará hasta que no haya personas que estén dispuestas a hacer cosas distintas en sus empresas. No creo que una mayor presencia de las mujeres derive en una mayor flexibilidad. Mayor presencia de hombres sensibles hacia otro tipo de actividad distinta a la profesional puede dar lugar a una mayor flexibilidad.

Sra. D^a Isabel Auger Pérez

En Bruselas están todos encantados de que la Comisión Europea tenga una guardería para los niños. Sin embargo, en España se piensa que la guardería es perjudicial. Si pretenden inculcar una cultura corporativa y homogeneizarnos, si es a la belga, estoy de acuerdo. Además no creo que sean valores malos, sino diferentes y de un cambio cultural. Me siento bien porque no creo que sea espiada y puedo relacionarme.

Sr. D. José María Visconti Caparrós

Me parece muy interesante la pregunta sobre el papel de las mujeres emprendedoras, empresarias, porque es comúnmente aceptado que la empresa es un agente dinamizador de la sociedad, y además muy efectivo.

Además, creo que lo van a hacer muy bien. El problema es que esto puede ser una trampa. En la medida en que la mujer tenga un mayor protagonismo a la hora de tomar decisiones, gestionar recursos, tener posibilidades de realizar transformaciones micro en una pyme, podría darse el caso de que dentro de unos años se generase un reproche. Si la sociedad ha cambiado, ese cambio se puede atribuir a ese protagonismo; pero si la sociedad no ha cambiado, habiéndose producido ese protagonismo, ¿qué se ha hecho mal? Querría defender a las mujeres

de este reproche porque al fin y al cabo la empresa está sometida a las fuerzas del mercado y a las sociales y las empresarias no las pueden controlar.

Juan José antes apuntaba de una forma muy brillante la hipocresía que subyace en las sociedades. Por un lado, somos ciudadanos que reclamamos cada vez más derechos individuales y sociales; nunca ha habido tanta conciencia de la reivindicación como ahora. Por otro lado, somos consumidores e inversores y en muchos casos la esfera de consumidor y la de inversor termina enmascarando a la de ciudadano. Las mismas personas que acudimos a una manifestación para intentar transformar la sociedad somos las que luego buscamos el mejor precio y empujamos a las empresas a que reduzcan costes y que en algunos casos se vean tentadas a generar esquemas de producción con explotación. Y las mismas personas que vamos a una manifestación somos también las que tenemos nuestros ahorros privados en acciones y decidimos en función de la rentabilidad económica.

Este hecho no lo van a cambiar las mujeres empresarias. Tendrán mayor protagonismo e influencia en el cambio de la sociedad. La empresa es muy eficaz para generar el cambio, pero hay que dimensionar en su justa medida. El cortoplacismo, los resultados inmediatos, predominan muchas veces en las decisiones.

Sr. D. Alfredo Urdiales González

Quiero agradecer la oportunidad de asistir a este debate.

Por mi propia experiencia, las grandes corporaciones, trabajo en una gran que cotiza en el Ibex, quieren de sus empleados compromiso. La palabra clave es compromiso, con el cliente y con la empresa. El compromiso a nivel empresarial implica que se tenga tiempo y energía para dedicarlo en la empresa y satisfacer al cliente. Por tanto, implica disponibilidad y renunciar a otros aspectos.

Hoy en día, en las grandes corporaciones va desapareciendo poco a poco ese factor cultural de que la mujer no puede acceder a altos cargos. Llevo seis años trabajando y todos mis jefes han sido mujeres. Sin embargo, es cierto que existe un techo de cristal. Sólo hay dos mujeres todavía en el Consejo de Administración.

Por lo tanto, pienso que es más una opción personal. Si se quiere ascender en la empresa, hay que dejar claro que estás siempre disponible, comprometido con

la empresa, que eres capaz de satisfacer al cliente, renunciar a otros aspectos y disponer de tiempo.

Coincido con la idea de la autoselección. Pero este hecho se produce tanto en las mujeres como en los hombres. Hay hombres que llegada cierta edad tienen que optar entre renunciar a su vida familiar o ascender otro nivel. Lo que ocurre es que por factores culturales la mujer está más condicionada todavía. La empresa siempre busca el mejor desempeño. Si una mujer va a conseguir un mayor volumen de ventas o dirigir mejor los equipos, consiguiendo mayores rendimientos, cada vez tendrá menos problemas.

Desde otro punto de vista, porque he dado clases de microeconomía, cuando estudiamos el mercado de trabajo, se dice que las personas tienen que optar entre trabajo u ocio. Cuando se llega a un determinado nivel salarial, ya no interesa trabajar más, porque la satisfacción que reporta ese extra de dinero repercute en el perjuicio de perder ese tiempo de ocio. Para conseguir un nivel de éxito, un gran puesto, una gran retribución, ¿a qué tengo que renunciar? Y entonces entra ya el nivel personal.

Respecto al tema trabajo y flexibilidad, evidentemente la gran empresa, siempre que rindas y cumplas tu desempeño, facilitará los medios para ayudarte, con teletrabajo, flexibilidad de horarios, etc.

Sra. D^a Dolores Puga

¿Estás seguro de que es una opción personal y no familiar? En muchos casos, el varón se puede permitir seguir dedicando mucho tiempo y compromiso a la empresa, mientras que las mujeres llegan un momento en el que tienen que decidir entre el celibato o seguir con el compromiso con su empresa. No tienen a alguien que se ocupe de esa esfera doméstica.

Es cierto, se busca la eficacia, el rendimiento, el mismo nivel cultural, etc., pero las mujeres tienen menos tiempo que los varones. Así, la empresa siempre se decidirá por el que tenga más tiempo, más disponibilidad y más posibilidad de compromiso.

Creo que el que tiene que asumir el compromiso del cambio es el varón, que está renunciando a otras esferas. No se producirá el cambio porque haya más mujeres en los puestos directivos; cambiara el día en que haya más varones con responsabilidades domésticas.

Al margen de este debate, mujer y empresa, podría haber un debate que fuera hombre y familia.

Sr. D. Fernando Vidal Fernández

Soy optimista con el empleo femenino, pero veo complicada la sostenibilidad de nuestras familias. Observo varios tipos de soluciones.

En primer lugar, se irá formando un grupo minoritario que opte por un estilo de vida familiar. Es decir, un movimiento asociativo al que le guste la familia, los niños, y opte por sendas curriculares distintas. Esto en parte está sucediendo. Aproximadamente en estas organizaciones existe un 20%-30% de profesores, por ejemplo, porque se lo pueden permitir. Como decía Juan José, pueden constituirse empresas que, al igual que antes no era rentable ser ecológico, puede ser rentable ser una empresa familiar.

También tendremos que sopesar mucho más qué pasa con un perfil de trabajador que se pasa 12 horas en el trabajo; me parece gente muy peligrosa para la institución y para sus compañeros. No es sano trabajar tanto. Y deberíamos pensar más profundamente qué tipo de psicología necesita un trabajador así.

Ahora bien, esto está bien para el mercado primario (directivos, liberales, personas con altas relaciones, empleos de mucha cualificación). Para el mercado secundario no se si es igual el tipo de trabajador que se necesite, porque para atender un McDonalds da igual que sea un desequilibrado. Las empresas que cotizan en Bolsa son empresas vacías; tienen un conjunto de gente brillante, a la que cuidan, pero luego secundarizan todo lo que es la "producción sucia", la producción más complicada. No son muy representativas, cada vez menos, las grandes marcas.

Hay que segmentar las soluciones. La solución en relación al mercado secundario sólo pasa por tiempo y salario. Tienen que trabajar menos y cobrar menos. No hay otra solución que disminuir el tiempo de trabajo y los salarios. En los

mercados primarios hay que vincular mayor tiempo y formación, especialmente formación *on line*, es decir, que el trabajador en su contrato personal vincule más tiempo a formación y ésta no en el trabajo, sino en los lugares adecuados, sobre todo *on line*. Y también flexibilizar el espacio. Pero esto supone cambiar las carreras.

Y modificar también otro elemento importante, que sería la tercera solución, cambiar las costumbres. Por mucho que se diga que se selecciona al personal por su currículum y sus méritos, en realidad un 30% es seleccionado por otras razones, como familia, amigos, clientelismo, etc. No se puede competir únicamente meritocráticamente, por psicología o por fortaleza del sujeto, sino que hay que cambiar las costumbres. Por ejemplo, los horarios de salida, algo que para los europeos es muy llamativo; en Londres a las cinco y media de la tarde sale todo el mundo del trabajo para irse a su casa; en España empezamos nuestra tercera jornada...

CINTA 2, CARA A

...puestos, las que todavía tienen conciencia. Las que no tengan conciencia, tendrán puestos y las que no tienen conciencia no, porque se sienten mal al no estar con sus hijos a las nueve de la noche.

Me parece que tiene que haber una promoción de la familia mucho más exhaustiva, no simplemente desde el punto de vista de que "usted también tiene que sacar la ropa de la lavadora", a lo que se responde "prefiero pagar, porque gano más que tú".

El enfoque tiene que cambiar. El problema proviene del sindical. Al igual que llegó tarde al ecologismo, al tema de las mujeres, etc., el tema de la familia es muy ajeno a la cultura sindical.

Sra. D^a Christine Heller del Riego

Fernando ha dicho casi todo lo que yo quería apuntar, por lo que me hace la labor más fácil.

Cuando se habla de compromiso hacia la empresa, de dedicación, de tiempo y disponibilidad, ¿qué pasa con la familia, los hijos, el matrimonio y otros valores? En ese sentido, creo que la empresa no puede seguir siendo una máquina de producción y eficiencia sin tener en cuenta otras áreas sociales importantes.

Además, existen básicamente dos falacias, que se han mencionado. Primera, la del teletrabajo, el trabajo en casa, crear una empresa propia con la sociedad del conocimiento, etc. La flexibilidad no implica menos horas. Desafortunadamente, alguien motivado, que ha creado su propia empresa, trabajará mucho más. Conozco investigadoras de primera que trabajan hasta altas horas de la madrugada para avanzar en su trabajo. Segunda, la trampa de la calidad del tiempo. Creo que también es importante la cantidad. Al final, es un tópico, suena bien lo de decir que se puede estar en casa trabajando y con nuestros hijos, pero no sé si resuelve el problema.

La mayor trampa es la que encuentran muchas mujeres profesionales en una situación económica desfavorable cuando quieren resolver este problema, reconciliar sus vidas. La pareja, como empresa, decide casi siempre que el que gana menos dinero sacrifica su vida y deja de trabajar. Al final, el que más gana es el que tiene su carrera. A no ser una política de *dual career*, es decir, cuando hay parejas que acuerdan, de nuevo negociación empresarial entre la pareja, que uno prevalece un cierto tiempo en su carrera y el otro se sacrifica y luego al contrario.

Sr. D. José Luis Fernández Fernández

Retomando la intervención de Fernando sobre los que trabajan tantas horas. Estoy convencido de que no se trabaja tanto. Quiero recordar una anécdota de una reunión que tuvimos aquí hace unos meses, en la que una persona expuso una tesis, aunque exagerada, con mucho sentido: comiendo como se come en España no se puede arreglar el problema de la conciliación de la vida personal y de la vida laboral.

Pasamos demasiado tiempo en el trabajo. Y somos poco productivos por esta cuestión. Ahora en la universidad se ha empezado con la jornada continua y están encantados.

Sr. D. Agustín Blanco

Como queda poco tiempo, os propongo, aunque ya ha habido alguna referencia, que intentemos responder al punto tres del guión sobre qué cambios en la

sociedad y en las empresas considera que tendrían una repercusión más positiva en el acceso de las mujeres a los puestos directivos y a la "alta "dirección".

Se ha hablado del teletrabajo, como un aspecto concreto. Fernando planteaba esa visión sindical, que me ha parecido muy interesante.

En fin, lanzo esta pregunta más que nada para cerrar el debate.

Sra. D^a Julie Martín Mamblona

Estoy totalmente de acuerdo con que una mayor flexibilidad, tanto si creas una empresa como si trabajas en una gran empresa, no supone que se dedique menos tiempo. Yo dedico el mismo tiempo. Tampoco he creado una empresa para dedicar menos tiempo. Sí creo que puedo distribuir mi tiempo de forma más flexible a lo largo del día, pero no dedico menos horas, sino probablemente más.

Tendemos a una sociedad donde personas formadas, sean mujeres u hombres, tienen que dedicar más tiempo a la empresa, porque cada vez hay que esforzarse más para sacar productos más innovadores, con menor precio, con una serie de valores, que haga que las personas los consuman. Cada vez es mayor la competencia. Esto nos obliga a tener que dedicar más tiempo. Soy pesimista porque no veo una forma clara de poder dedicar menos tiempo al trabajo y más a la familia. Quizá habrá que buscar un modelo donde se puedan dedicar épocas a ciertos proyectos y hacer lo de forma intensiva, porque creo que lo exige para mantener la competitividad, y quizás otras épocas de descanso.

Sr. D. Mariano Carbajales

Pido perdón porque no me siento autorizado para hablar ante tantos expertos de un tema que me toca tangencialmente, aunque me interesa. Provengo del ámbito del derecho y de la economía, pero me dedico más al tema del gobierno corporativo, inserto a su vez en lo que es ahora la responsabilidad social. También es cierto que el tema de "mujer y empresa" en una fundación con un nombre que puede sonar tan económica, está abocada a un pequeño estudio sobre la participación de las mujeres en los consejos de administración.

Quisiera empezar con una pequeña anécdota y luego plantear una serie de perplejidades.

Recuerdo que cuando empecé a interesarme por el tema de la mujer escuche en la televisión argentina que le preguntaban a una mujer muy relevante en el ámbito político y social, pero que se había apartado de la vida pública, qué es lo que destacaba de su extenso currículum cuando solicita un empleo, ella contestó con mucho sentido común que ama de casa.

Como han dicho otros intervinientes, el problema de fondo es un tema de modelo y de familia y el prestigio o el concepto que se tiene de la familia hoy por hoy. Me desconcierta el hecho que se centre el problema en el tema de la mujer y mi temor es que se fomente la participación de la mujer en la sociedad y esto pueda jugar en contra de algo fundamental, el concepto de familia que hay detrás. En este sentido, me pregunto, no con ironía, sino porque lo he escuchado de personas que provienen de una familia con un modelo bastante homogéneo, en qué medida puede esto afectar al modelo de lo que todos entendemos que debe ser la familia o si el modelo de familia ha cambiado.

Siguiendo también con lo que se decía, en qué medida el hecho de que fomentemos la inclusión de la mujer en la sociedad, por ejemplo, en un tema cercano para mí, la participación de la mujer en los consejos de administración, debería ser regulado por el Estado o, por el contrario, debería ser autorregulado. Para mí no tiene sentido regular su participación, creo que debe ser autorregulado.

Si esto, como yo creo, debe ser autorregulado, ¿cuáles son las políticas públicas o las competencias que le competen al Estado en cuanto a la inclusión de la mujer en la sociedad con un modelo de familia determinado?

Sr. D. Fernando Vidal

Hay que defender la discriminación positiva de las mujeres. Las instituciones públicas, los partidos políticos, etc., que son cuasi mercados, se les puede exigir cierto modelo corporativo. Incluso a organizaciones, como ONGs, que tengan derecho a subvenciones, se les puede pedir ciertos perfiles. En la empresa lo veo mucho más complicado.

Por otra parte, nuestro problema de las costumbres un peso importante. Es un lastre el tema de la sociedad civil en España, que se basa principalmente en la familia, los vecinos y la empresa. Hay muy poca organización intermedia. Esto produce que los espacios de sociabilidad donde uno puede hacer carrera, capitalizarse relacionamente, socialmente, culturalmente, sean muy escasos. Las organizaciones de la sociedad civil son mucho más flexibles que las empresas. Una elevación de las tasas asociativas en general y especialmente en infancia-jóvenes implicaría un cambio en costumbres importante.

También quería plantear una cuestión que me inquieta, y no sé responder, que es el efecto de la incorporación de la mujer al trabajo sobre la esperanza de vida. No sé si incide negativamente o no.

Sra. D^a Dolores Puga

Había una tesis fundada y muy defendida durante mucho tiempo que era que este *gap* de mayor esperanza de vida en las mujeres se debía a que tenían unos hábitos diferentes (fumaban menos, tomaban menos alcohol, tenían menor estrés por el trabajo, menores presiones...). En el momento en que generaciones de mujeres mantuviesen una carrera profesional durante toda su vida se reduciría esa diferencia en esperanza de vida entre hombres y mujeres. Lo cierto es que esas generaciones españolas no han llegado a esas edades todavía para comprobarlo, pues las mujeres mayores no se mantuvieron durante toda su vida en el mercado laboral. En Estados Unidos, por ejemplo, hay datos de generaciones que se han mantenido en el mercado laboral y la diferencia de la esperanza de vida entre hombres y mujeres sigue aumentando.

Sr. D. Agustín Blanco

Éste es un buen colofón para este debate.

Sólo me queda agradeceros vuestra presencia e intervenciones. Os advertí al principio que os enviaríamos un pequeño boletín de evaluación para que nos hicierais comentarios, ideas, valoraciones, etc., sobre este proyecto que estamos iniciando. Esperemos que con vuestra ayuda pueda ir consolidándose.