



Mujeres en la alta dirección

**La carrera profesional
de las mujeres
en la empresa,
la administración
y la universidad**

48

Mujeres en la alta dirección

**La carrera profesional
de las mujeres
en la empresa,
la administración
y la universidad**

**Jornadas 7, 15 y 21
de Noviembre de 2007**

48



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO DE
IGUALDAD

SECRETARÍA
GENERAL
DE POLÍTICAS
DE IGUALDAD

INSTITUTO
DE LA MUJER

MADRID
2008



Dirección de las jornadas:
Elena Carantoña

Editoras:
Capitolina Díaz
Elena Carantoña

Catálogo general de publicaciones oficiales
<http://www.060.es>

Edita: Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad)
C/ Condesa de Venadito, 34
28027 Madrid
www.migualdad.es/mujer
correo electrónico: inmujer@migualdad.es

Diseño de portada: Carlos Sendín & Asociados
Maqueta y realiza: ESTILO ESTUGRAF IMPRESORES, S.L.
Imprime: ESTILO ESTUGRAF IMPRESORES, S.L. - CIEMPOZUELOS (Madrid)
NIPO: 803-09-007-1
Depósito Legal: M-37484-2008
ISBN: 978-84-691-6031-2

.....

	<u>Págs.</u>
PRESENTACIÓN	
Capitolina Díaz, Ex-Directora de la Unidad mujeres y ciencia, (MEC) Consejera de Ciencia e Innovación de la REPER	7
SALUDO	
Luis Díaz Marcos, Director General de EOI Escuela de Negocios	11
NOTA EDITORIAL	
Elena Carantoña, Directora de las jornadas, socia de mb2	13
MIÉRCOLES 7 DE NOVIEMBRE DE 2007 La carrera profesional femenina en la administración pública	
<i>SESIÓN DE APERTURA</i>	
José Luis Ripoll. Director General de la Fundación Vodafone España	16
Petra Fernández. Directora General de la Función Pública, Ministerio de Administraciones Públicas	17
<i>EL MAPA DE LA SITUACIÓN Y SU EVOLUCIÓN RECIENTE:</i>	
<i>¿QUIÉN ESTÁ EN EL NIVEL 30?</i>	
Francisco Ramos. Director del Instituto Nacional de Administración Pública INAP	20
<i>¿CÓMO SE LLEGA AL NIVEL 30?</i>	
Olga Mella. Asesora del Ministerio del Interior, Ex-Directora General de la Función Pública	28
<i>IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN LA COMISIÓN EUROPEA</i>	
Emmanuelle Grange. Jefa de la Unidad de igualdad de oportunidades y no discriminación de la Comisión Europea	35
MESA REDONDA	
<i>ADMINISTRACIONES MASCULINAS, ADMINISTRACIONES FEMENINAS</i>	
<i>Moderadora</i>	
Soledad Murillo. Secretaria General de Políticas de Igualdad, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	43
<i>Intervienen</i>	
Sara Ugarte. Directora de Recursos humanos y administración económica de la Agencia Tributaria	45
Aurora Mejía. Embajadora especial para cuestiones de género. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación	47
M ^a Victoria San José. Subsecretaria del Ministerio de Defensa	50
<i>RESUMEN Y CONCLUSIONES</i>	
M ^a Luisa Alvarez Durante. Secretaria General de la FIIAAP – Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administraciones y Políticas Públicas	59

JUEVES 15 DE NOVIEMBRE DE 2007

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

<i>DE CATEDRÁTICAS A RECTORAS: ¿DÓNDE ESTÁN LAS MUJERES?</i> Alicia Miyares. Unidad de mujeres y ciencia. Ministerio de Educación y Ciencia	64
<i>ANDROCENTRISMO Y PROMOCIÓN DE LAS MUJERES EN LA UNIVERSIDAD</i> María Jesús Izquierdo. Directora del Observatorio de igualdad de la Universidad Autónoma de Barcelona	69
<i>EL ACCESO A LA CÁTEDRA EN LAS POLITÉCNICAS</i> M ^a Carmen Martínez Costa. Directora del grupo de investigación GIOPACT de la Universidad Politécnica de Cataluña	79
<i>MUJERES EN ALTOS PUESTOS ACADÉMICOS EN EUROPA: PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS</i> Maya Widmer. Swiss National Science Foundation. Coordinadora del grupo experto de la Comisión Europea sobre mujeres y academia.....	89
<i>MUJERES EN LOS EQUIPOS RECTORALES: ¿ES MÁS CÓMODA LA SEGUNDA FILA?</i> Montserrat Casas. Rectora de la Universidad de las Islas Baleares	98
<i>RESUMEN Y CONCLUSIONES</i> M ^a Teresa Arredondo. Catedrática de Ingeniería de telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Madrid. Titular de la cátedra Vodafone Elena Villalba Mora. Master en Ingeniería Biomédica, Investigadora senior de la Universidad Politécnica de Madrid	110

MIÉRCOLES 21 DE NOVIEMBRE DE 2007

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

<i>SESIÓN DE APERTURA</i> Mariví Montesión. Diputada. Ponente de la Ley de Igualdad.....	116
<i>DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS</i> Esther Barberá Heredia. Universidad de Valencia	119
<i>DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS DEL FTSE 100. PRESENTACIÓN EN ESPAÑA DEL INFORME ANUAL</i> Susan Vinnicombe. Directora del Centre for Developing Women Business Leadership de la Cranfield School of Management	124
<i>DIRECTIVAS EN LATINOAMÉRICA</i> Consuelo Cárdenas. Universidad de los Andes, Bogotá.....	130
<i>LA TRAYECTORIA DE UNA ALTA EJECUTIVA</i> Gemma Faura. Ex- presidenta de InverCaixa	135

<i>LA CAPTACIÓN DE DIRECTIVAS</i>	
Ignacio Gil - Casares. Socio Director de Spencer Stuart	142
Celia de Anca. Directora del Centro de Diversidad del Instituto de Empresa	148
 <i>MESA REDONDA</i>	
<i>PROCESOS FORMALES Y REDES INFORMALES: ¿CÓMO ELIJO AL CANDIDATO?</i>	
<i>Modera</i>	
Rodolfo Gutiérrez. Catedrático de Sociología de la Universidad de Oviedo. Ex- director del área de estudios del Comité Económico y Social.....	151
 <i>Intervienen</i>	
Araceli Cabezón. Socia de 5f Group. Ex- directiva de BBVA.....	152
Herminia Sainz. Manager desarrollo de recursos humanos. Vodafone.....	154
 <i>RESUMEN Y CONCLUSIONES</i>	
Pilar Piñón. Directora Ejecutiva del Instituto Internacional	159
 <i>CLAUSURA DE LAS JORNADAS</i>	
José Luis Ripoll. Director General de la Fundación Vodafone España	164
María Teresa Gómez Condado. Subsecretaria de Industria, Turismo y Comercio. Presidenta de la EDI	165
 NOTA BIOGRÁFICA DE LAS Y LOS PONENTES	
	171

Presentación

.....

Capitolina Díaz
Ex-Directora de la Unidad de mujeres y ciencia del Ministerio de Educación y Ciencia

En cualquier país el número de mujeres en los puestos de toma de decisiones es sustancialmente menor que el de varones a pesar de que el número de personas al comienzo de las carreras profesionales es muy similar para ambos sexos. Esa pérdida de mujeres altamente cualificadas se explica, a veces, con el símil de la tubería que gotea (Berryman, 1983). Al comienzo de la tubería, de la carrera profesional, entran en el circuito tantas mujeres como varones, pero poco a poco, por los agujeros de la tubería se van cayendo muchas más mujeres que hombres. Al final de la tubería o de la carrera profesional, nos encontramos con una población reducida y altamente masculinizada. ¿Por qué llegan tan pocas mujeres al final, a los puestos más altos? ¿Por qué llegan tan despacio? ¿Qué se está haciendo o se puede hacer para cambiar esta situación? Buscar respuestas a esas preguntas y encontrar propuestas de intervención para mejorar este estado de cosas es la razón que ha motivado las *Jornadas sobre Mujeres en la alta dirección*, cuyas ponencias presentamos en este libro.

Los temas de las tres jornadas han sido: *La carrera profesional femenina en la administración pública*, *La universidad: ¿Promoviendo la excelencia?* y *La mujer en la empresa ¿hay una mano invisible?* Las y los ponentes que han abordado cada uno de estos temas han reconocido que son temas complejos en los que no sólo intervienen muchas variables sino que estas interactúan y amplían sus efectos negativos sobre las posibilidades de ascenso de las mujeres. Por esta razón, las tres temáticas han sido abordadas desde muy distintas perspectivas. Resumirlas no sólo no añade nada a las ponencias

que vienen a continuación, sino que mutilaría sus ricos matices. Por ello, me limitaré a señalar algunos aspectos que, a mi entender, encuadran la mayoría de las colaboraciones que aquí se presentan. Trataré, en primer lugar, el tema de la escasez de mujeres en los puestos de decisión como un problema doble: de derechos humanos y de recursos humanos. Como podrán ver a lo largo del libro, con unas palabras u otras, con más hincapié en los derechos o los recursos, casi todas las ponencias abordan esta cuestión. En segundo lugar abordaré el asunto desde otras dos perspectivas muy presentes en las ponencias. Por un lado hay quienes sostienen que si las mujeres no ascienden es, en parte, porque no quieren y hay quienes sostienen que si no ascienden es porque no las dejan.

Derechos humanos y recursos humanos

En la búsqueda por alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres encontramos razones tanto en el ámbito de los derechos humanos como en el de los recursos humanos. Efectivamente, la igualdad sin distinción de sexos es un derecho hace tiempo reconocido en nuestras sociedades. Sin ningún lugar a dudas, las mujeres están en su derecho de exigir la obtención de puestos de trabajo con arreglo a sus méritos sin que su sexo sea un obstáculo. El tratamiento igual a los iguales es un derecho social básico¹.

En las sociedades contemporáneas -basadas en el conocimiento, la innovación, la bús-

¹ No es este el lugar para abordar la conveniencia de aplicar acciones positivas como medio de igualar a quienes hasta ahora han sido tratados de forma desigual (mujeres y hombres, en el caso que nos afecta). Compensar la discriminación histórica que han sufrido las mujeres de manera que se alcance igualdad de resultados, no sólo de oportunidades, exige medidas temporales de trato desigual con el fin de favorecer a las mujeres por ser éstas un colectivo discriminado.

queda de cohesión social y la competitividad- la ausencia de mujeres en la alta dirección es también un problema de recursos humanos ya que necesitamos el talento de las dos mitades de la población para resolver los muchos problemas que estas sociedades tienen planteados. Esta necesidad de contar con los mejores talentos de mujeres y hombres ha sido reconocida –entre otros- por la Unión Europea², por los presidentes de tres de las más importantes universidades estadounidenses (MIT, Princeton y Stanford³) y por alguna de nuestras leyes orgánicas⁴. Todas estas instituciones entienden que identificar, contratar, retener y promocionar a las personas con más talento es un objetivo ineludible de las sociedades de nuestros días.

Las mujeres ¿no quieren subir o no las dejan?

Hay al menos otras dos perspectivas desde las que se ha abordado el fenómeno del escaso número de mujeres en los puestos más elevados del quehacer profesional, sea éste en la administración pública, en la ciencia o en la empresa. La perspectiva tradicionalmente más explorada es la que se refiere a las diversas formas de discriminación a las que se enfrentan las mujeres en todos los ámbitos de la vida, incluido, por supuesto, el profesional. Esto es, si las mujeres no ascienden en la escalera jerárquica es porque no las dejan. Hasta fechas muy recientes, en buena parte del mundo occidental las muje-

res se encontraban con obstáculos legales para realizar ciertas actividades profesionales y para asumir funciones de dirección. Aunque hoy en día esas limitaciones todavía se mantienen en algunos lugares, en los países democráticos la igualdad suele estar garantizada por las leyes. Como se señala en varias ponencias, los hábitos del pasado, la rutina, los modelos de referencia, los estereotipos, los sesgos e incluso la desconfianza hacen que se priorice –consciente o inconscientemente- a los varones sobre las mujeres en muchos procesos de selección y promoción, anulando o ralentizando en la práctica los efectos de las leyes igualitarias. En algunas ponencias se indica también que esta discriminación, generalmente no explícita, pero operante, se combina con la discriminación que experimentan las mujeres en la vida privada y que afecta a su vida profesional. Nos referimos a la falta de corresponsabilidad de los varones en las tareas domésticas y de atención a las personas dependientes. El que las mujeres tengan que asumir la parte de responsabilidad en el cuidado de las personas dependientes que no asumen los varones ni los servicios públicos, reduce el tiempo y las energías que necesitan para progresar en su carrera profesional.

Otra perspectiva, tal vez menos explorada científicamente, pero a la que se alude con frecuencia, es aquella que sostiene que si las mujeres no ocupan puestos de alta responsabilidad es porque no quieren, porque tienen otros intereses. Encontramos esta perspectiva como una de las variables explicativas en más de una ponencia. Nos preguntamos qué hay detrás de esa supuesta falta de interés por los puestos directivos. Al parecer, las mujeres, con frecuencia, no se autoperciben con suficiente cualificación como para optar a un puesto de toma de decisiones. Mientras que los varones con la misma cualificación se suelen ver sobrada-

² Ver el informe ETAN (2001), *Women in industrial research (2003) y Mapping the Maze. Getting More Women to the Top in Research (2008)* de la U E.

³ Susan Hokfield, Shirley Tilghman y John Hennesy The Boston Globe, 12 febrero, 2005 “Recruiting and retaining women is vital for the nation’s future”.

⁴ Ley Integral contra la Violencia de Género (2004), Ley de Igualdad (2007), Ley Orgánica de Modificación de la Ley Orgánica de Universidades (2007).

mente cualificados. Esta baja autopercepción se acompaña de la falta de apoyo que generalmente encuentran las mujeres en sus deseos de ascender en la escala profesional⁵.

Quisiera finalizar esta introducción buscando en las ponencias alguna respuesta a dos de las preguntas planteadas al comienzo. La primera de ellas: *¿Por qué llegan tan pocas mujeres a los puestos más altos?* Extrayendo los argumentos más coincidentes de las ponencias podríamos hablar de una combinación de tres grandes factores: a) la histórica y persistente –en diversas formas y grados- discriminación por razones de género b) las mayores demandas de la vida personal y familiar que experimentan las mujeres y c) los distintos sistemas de autopercepción femenino y masculino. Entendiendo que todos ellos se dan en un entorno social organizado para reproducir, en la medida de lo posible, el mantenimiento del poder por parte de quienes siempre lo han detentado: un reducido grupo de varones.

A la segunda de las preguntas: *¿Qué se está haciendo o se puede hacer para cambiar esta situación?* nos han respondido en bue-

na parte de las ponencias. Nos han ofrecido numerosos ejemplos de buenas prácticas. Pero nos han advertido que cualquier medida de cambio tiene que ir acompañada de un seguimiento y una evaluación continua. La evaluación debe desembocar en penalización en el caso de incumplimiento de la medida y, siempre que sea posible, si la medida se ha implantado con éxito éste debe reconocerse y premiarse.

Haber encontrado respuestas a buena parte de nuestras preguntas y haber conseguido guías para orientar nuestra acción en el futuro supone haber cumplido el principal objetivo de las jornadas. Ahora, con la publicación de las ponencias queremos ampliar el impacto de nuestro debate y diseminar las ideas generadas durante las tres jornadas de trabajo.

Cierro esta presentación con el agradecimiento a todas las personas que han colaborado con sus ponencias, a las relatoras y moderadores de mesas, a quienes han participado en el debate y a nuestros patrocinadores, la Fundación Vodafone y EOI Escuela de Negocios. Suyo ha sido el esfuerzo y suyo es este libro.

⁵ “Entering the Arena? Gender and the Decision to Run for Office”, *American Journal of Political Science*, abril 2004

.....

Luis Díaz Marcos
Director General EOI Escuela de
Negocios

A lo largo de las últimas décadas nuestro país ha experimentado profundos e intensos cambios en su modo de comportamiento económico, social, cultural, institucional, laboral... Nos hemos convertido, por derecho propio, en una de las economías más potentes y más atractivas de toda la Unión Europea, así como en un referente de dinamismo y éxito para muchos países en vías de desarrollo. Los cambios en el modelo de comportamiento económico español han sido fruto de muchas y diversas circunstancias privadas y públicas, y de nuevos comportamientos empresariales. Y han traído, como una de sus consecuencias, quizás una de las más palpables, un nuevo entorno en los aspectos relacionados con el binomio empleado y empleador, así como un nuevo paradigma en las necesidades y apetencias de los trabajadores a la hora de desempeñar su función laboral. Entre todas estas circunstancias, la satisfactoria y necesaria incorporación de la mujer al empleo, en proporciones antes no conocidas ni imaginadas en nuestro país, ha supuesto, sin lugar a dudas, el cambio más profundo y radical en el entorno laboral español.

En nuestro país, según la Encuesta de Población Activa (EPA) de 2005, el 55,6% de las mujeres están en el mercado laboral, este dato asciende al 62,14% en el caso de la Comunidad de Madrid, lo cual representa un avance muy sustancial frente a épocas anteriores, aunque no tan lejanas. Sin embargo, la realidad del empleo femenino sigue siendo deficitaria cuando la comparamos con el caso de los hombres. La ocupación masculina sigue siendo mayor en el conjunto del país y, aunque cada vez son más las mujeres con formación avanzada, con experiencia, con proyección y con ambi-

ción directiva siguen siendo todavía excepcionales los casos de mujeres en puestos de relevancia directiva en las empresas, en las administraciones y en las universidades españolas. El trabajo, y su modelo organizativo, está, todavía hoy en muchas organizaciones, diseñado bajo un “patrón masculino”, con unos modelos de comportamiento, con unas prioridades, con unos valores y con unos sistemas de toma de decisiones claramente masculinos y, claro está, como consecuencia, las mujeres compiten de manera desigual en este entorno pensado por y para los hombres.

Así dadas las cosas, y sólo por recuperar algún dato ciertamente ilustrativo, y que fue comentado en las jornadas desarrolladas conjuntamente por el Ministerio de Educación y Ciencia, la Fundación Vodafone y EOI Escuela de Negocios, al respecto de la presencia de las mujeres en puestos directivos en el entorno de la administración pública, la empresa privada y la universidad, hoy en día, las mujeres son mayoría en la universidad española, representan el 54.5% del alumnado universitario español y el 60,3% en el caso del alumnado que finaliza los estudios universitarios en nuestro país, sin embargo, laboralmente la situación sigue siendo claramente deficitaria ya que tan sólo representan el 36.2% entre los profesores titulares universitarios, o el 13.9% en el caso de los profesores con el rango de catedráticos...Por tanto, todavía queda mucho por hacer para que todos podamos competir en igualdad con las mismas oportunidades profesionales, con las mismas responsabilidades, con las mismas retribuciones y con los mismos compromisos familiares. Este es el reto al que nos enfrentamos y el que dota de especial valor a las jornadas que hemos celebrado durante 2007 en EOI Escuela de Negocios en colaboración con las instituciones antes mencionadas. Una institución educativa como EOI no puede, ni

Saludo

quiere en nuestro caso, estar ajena a este reto. Debemos, desde nuestro papel, contribuir a sensibilizar a las empresas, a los directivos y a los empresarios para que no sean ajenos a esta realidad y a esta demanda social. Sólo aquellas empresas que entiendan que este reto ha venido para que-

darse serán capaces de resultar atractivas en términos de empleo. Y esta realidad, si está bien analizada y correctamente resuelta, devendrá en un elemento diferencial que añadirá valor y resultados a las empresas e instituciones que asuman este necesario compromiso social.

.....

Elena Carantoña
Directora de las jornadas, socia de mb2

Los textos que se incluyen en esta publicación son las transcripciones, revisadas por los ponentes, de sus intervenciones en las tres jornadas *Mujeres en la alta dirección*, celebradas en Madrid los días 7, 15 y 21 de noviembre de 2007, excepto las que corresponden al día 15 de noviembre: *La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?*

Lamentablemente, problemas técnicos impidieron que se grabara esa sesión y hemos tenido que reconstruirla con la ayuda de las personas que participaron en ella. Las cuatro ponentes de la mañana han hecho el esfuerzo adicional de enviarnos sus textos por escrito, lo que les agradecemos sinceramente. La mesa redonda de la tarde, por el contrario, ha sido imposible de recuperar, ya que se trató de un debate intenso con una activa participación de la sala, pero al menos podemos ofrecer la aportación de Montserrat Casas, rectora de la Universidad de las Islas Baleares, que ha tenido la deferencia de contribuir con ella a esta publicación. El lector percibirá la diferencia de tono entre estos textos y el resto, pero su contenido no difiere de lo que allí se expuso.

Las mismas dificultades de carácter técnico se produjeron con los comentarios y preguntas del auditorio, inaudibles en su mayoría, por lo que no se han podido incluir. Sí se recogen, en cambio, las respuestas de los ponentes, a continuación de cada una de sus intervenciones, y ellas dan una idea de la riqueza y calidad de las aportaciones de los asistentes. El interés de las jornadas no habría sido el mismo sin sus puntos de vista y esperamos que vean reconocidas sus inquietudes.

La ponencia de Emmanuelle Grange, Jefa de la unidad de igualdad de oportunidades y no discriminación de la Comisión Europea, es la traducción del texto escrito completado con la transcripción de su intervención.

Cada una de las jornadas contó con una relatora que intervino al comienzo de las mesas redondas de la tarde para resumir las intervenciones y debates de la mañana y poner sobre la mesa las interrogantes que habían quedado abiertas, facilitando así la unidad temática de las sesiones. Las cuatro, María Luisa Álvarez Durante, Elena Villalba y María Teresa Arredondo, y Pilar Piñón, cumplieron su difícil cometido con gran habilidad y dedicación. Su personal visión de lo que escucharon se incluye al final de cada una de las jornadas como resumen y conclusiones.

Luis Díaz Marcos, Director General de EOI, hizo de amable y eficaz anfitrión de los actos de apertura de cada una de las tres jornadas y ha aceptado amablemente contribuir con un saludo. Además de a él, el agradecimiento a EOI debe extenderse a su Presidenta, María Teresa Gómez Condado, Subsecretaria de Industria, Turismo y Comercio, cuya interesante intervención en el acto de clausura cierra este libro, y a las personas que desde la institución contribuyeron decisivamente al desarrollo de estas jornadas. En particular Felisa Arribas, Directora de comunicación e imagen, que desde el principio se involucró personalmente sin escatimar tiempo, imaginación y capacidad de resolución para conseguir que las jornadas se desarrollaran a la perfección y que tanto los asistentes como los ponentes se sintieran como en su propia casa. El apoyo de Leila Nachawati en la sala y en los aspectos logísticos fue decisivo para que todo se desarrollara en las mejores condiciones. Los intérpretes hicieron un excelente trabajo que merece todo nuestro reconocimiento. La Fundación Vodafone España ha patrocinado estas jornadas con entusiasmo y generosidad. Su Director General, José Luis Ripoll, acogió la propuesta y la hizo suya, y tuvimos el placer de contar con su presencia en las sesiones de inauguración y clausura

con intervenciones sustantivas que encontrarán en estas páginas. Su equipo: Javier del Arco, Mar Fernández y Rosana Menéndez, fueron un gran apoyo para la organización y el desarrollo de las sesiones. Es obligado agradecerles su dedicación y reconocer que sin ellos y sin la Fundación Vodafone no habría sido posible llevar a término este proyecto.

La Unidad de mujeres y ciencia del Ministerio de Educación y Ciencia promovió estas jornadas. Su directora, Capitolina Díaz, se interesó inmediatamente por la propuesta que desde mb2 le hicimos de interrogarnos sobre la carrera profesional de las mujeres y de reunir a expertos, teóricos y prácticos, para tratar de comprender cómo funciona la trayectoria de las mujeres profesionales en la administración, en la universidad y en la empresa, poniendo el acento tanto en las estructuras y los procesos formales que fi-

jan las pautas de la carrera profesional como en los aspectos informales, más desconocidos y difíciles de conceptualizar y de analizar, pero que, como verán a lo largo de estas páginas, son tanto o más importantes. Ha sido un placer tener la oportunidad de trabajar con ella.

Con esta publicación se deja constancia de unas valiosas aportaciones al debate académico y social sobre la carrera profesional de las mujeres. Sin embargo, ese no es su único objetivo. Lo que aquí encontrarán es, sobre todo, una serie de preguntas que aún no tienen respuesta y por ello, un envite para seguir profundizando en una realidad variada, compleja y cambiante: la de las mujeres profesionales que desarrollan su actividad en organizaciones poco acostumbradas a la diversidad y que tienen por delante el reto de encontrar los procesos y los mecanismos para integrarla en igualdad de oportunidades.

La carrera profesional femenina en la administración pública

Miércoles, 7 de noviembre de 2007

.....

Sesión de apertura

- José Luis Ripoll. Director General de la Fundación Vodafone España
- Petra Fernández. Directora General de la Función Pública del Ministerio de Administraciones Públicas

El mapa de la situación y su evolución reciente: ¿quién está en el nivel 30?

- Francisco Ramos. Director del Instituto Nacional de Administración Pública INAP

¿Cómo se llega al nivel 30?

- Olga Mella. Asesora del Ministerio del Interior. Ex- Directora General de la Función Pública

Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la Comisión Europea

- Emmanuelle Grange. Jefa de la Unidad de igualdad de oportunidades y no discriminación de la Comisión Europea

Mesa redonda

Administraciones masculinas, administraciones femeninas

- Soledad Murillo, moderadora. Secretaria General de Políticas de Igualdad, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
- Sara Ugarte. Directora de recursos humanos y administración económica de la Agencia Tributaria
- Aurora Mejía. Embajadora especial para cuestiones de género, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- María Victoria San José. Subsecretaria del Ministerio de Defensa
- Debate

Resumen y conclusiones

- María Luisa Alvarez Durante. Secretaria General de la FIIAAP
-

SESIÓN DE APERTURA

José Luis Ripoll
Director General de la Fundación
Vodafone España

Señora Directora General de la Función Pública, Director de EOI, querida Capitolina, participantes en este evento, muchas gracias a todos por estar aquí.

El pasado mes de marzo, coincidiendo con el Día Internacional de la Mujer Trabajadora, organizamos unas jornadas, *Las mujeres, nuestros logros en el saber y en el poder*, impulsadas desde el Ministerio de Educación y Ciencia, que nos dejaron muy buen sabor de boca. Esta buena impresión hizo que siguiéramos en contacto con Capitolina y con otras personas del Ministerio, y hoy estemos aquí tomando parte y patrocinando éstas nuevas, en las que se abarca un espectro más amplio: la administración, la empresa, la universidad,... ¿Dónde están las mujeres hoy día?

¿Por qué está la Fundación Vodafone hoy aquí? La Fundación Vodafone es una institución sin ánimo de lucro, de carácter de investigación, unida a una operadora de telecomunicaciones, Vodafone España, S.A. Nuestra misión fundamental, además de otras como la formación, es facilitar el uso de la tecnología como instrumento de ayuda a la integración de grupos vulnerables.

¿Se puede considerar que las mujeres son un grupo vulnerable? Efectivamente lo han sido y en muchos aspectos, por cierto. Afortunadamente yo creo que esa situación absurda e injusta está disminuyendo y probablemente dentro de unos años este seminario será totalmente innecesario, pero, hoy por hoy, la igualdad no es un hecho de facto y esa es la razón fundamental para nosotros de dar continuidad a esas jornadas de marzo.

Quizás les interese conocer las actitudes que Vodafone, no sólo como empresa, sino también en su Fundación, tiene hoy día respecto a la mujer.

Vodafone, los más jóvenes no lo recordarán, surge de la creación en 1995 de Airtel Móvil, S.A., la primera empresa de telefonía móvil privada en España, que se creó, tras obtener la concesión de la correspondiente licencia para operar mediante concurso convocado por el entonces Ministerio de Obras Públicas, Turismo y Medio Ambiente. En un tiempo muy corto (ocho meses) había que estar prestando ya servicio, de acuerdo a lo que la entonces Airtel se había comprometido en su oferta ganadora. Ello implicaba, entre otros elementos básicos, la creación de muchos puestos de trabajo, mayoritariamente, de ingenieros expertos en telecomunicaciones. En un primer momento, la plantilla queda constituida por ingenieros superiores y técnicos, cuando en nuestras universidades politécnicas los graduados de ambas titulaciones eran mayoritariamente, pero muy mayoritariamente, hombres, del orden de magnitud del 80%. Eso también está cambiando muy rápidamente, pero hace quince años, en el momento en el que Airtel inicia sus actividades (1995), comenzó, por tanto, con una plantilla eminentemente masculina.

Sin embargo hoy, con cerca de cuatro mil empleados, tenemos un 43% de mujeres. Es decir, a medida que han ido pasando los años y que se han ido integrando más licenciados ingenieras o cualificadas en otras especialidades, nos estamos acercando, poco a poco, a la paridad.

¿Directivos? Un 25% de mujeres, y van subiendo. Los puestos de mando iniciales fueron creados con hombres y por hombres, pero esto también ha ido cambiando rápidamente y, a día de hoy, del orden de uno de cada cuatro puestos directivos, de distintos rangos, está ocupado por mujeres.

Si tenemos en cuenta la edad, mientras que en el rango de edades entre 25 y 35 años están las cifras por género prácticamente al 50 %, en el rango de 35 a 45 años, que es el mayoritario ahora de la plantilla, puesto que nos incorporamos, o se incorporaron, a Airtel con veintitantos años, es mayor la proporción de hombres.

Hay una serie de acciones que ha implantado la empresa para sensibilizar o acercarse a las leyes de igualdad de la mujer; por ejemplo, respecto a la maternidad, con permisos previos y posteriores más largos de los que marca la legislación; también en materia de paternidad, que ayudan no sólo al padre sino, fundamentalmente, a relajar la presión sobre la madre y a favorecer al bebé sus primeros contactos con ambos progenitores. Contamos con una ampliación del periodo de lactancia, con permisos y reducción de jornada para cuidado de los hijos hasta los ocho años, que se extiende al cuidado de familiares hasta segundo grado de consanguinidad; tenemos flexibilidad en los horarios de trabajo para las madres, etcétera. Todo eso son medidas que desde diversas líneas ayudan.

La empresa aplica también otros beneficios más generales, tanto para hombres como para mujeres, como son plan de pensiones, seguro de salud, seguro de vida y accidentes, seguro médico, planes de acciones (la empresa reparte un número de acciones y hay opciones y acciones gratis que se distribuyen cada año), ticket de restaurante, etcétera, etcétera.

Todo esto tiene por consecuencia que estamos movilizados continuamente para conseguir de todos nosotros, como empleados, la máxima satisfacción. En las últimas encuestas a la totalidad de la plantilla, hay un grado de satisfacción muy alto por trabajar en Vodafone, en torno al 80%. Es un porcentaje que en modo alguno nos deja satisfechos, porque significa que hay un 20% que todavía no se capta y tendremos que convencer y que poner en marcha ac-

ciones adicionales, sobre todo en el grupo de las mujeres, para que se encuentren bien trabajando aquí.

Os agradezco mucho vuestra presencia. Estas van a ser unas jornadas muy interesantes porque el panel de ponentes es extraordinario. Han habido diversas personas que han trabajado mucho: la directora, Elena Carantoña, que ha diseñado y desarrollado muy bien, con Capitolina y con personas de la Fundación Vodafone, estos Seminarios. Y, en cualquier caso, los protagonistas que van a ser los importantes ponentes, la primera de los cuales está aquí a mi lado y que es quien realmente va a poner en marcha las jornadas. Todo esto no ha sido más que el prólogo. Muchas gracias por su presencia aquí, Directora General, y muchas gracias a todos por vuestra presencia.

Petra Fernández
Directora General de la Función
Pública del Ministerio de
Administraciones Públicas

Gracias, buenos días a todos. En primer lugar mi agradecimiento a la Fundación Vodafone, a la Escuela de Organización Industrial y muy especialmente al Ministerio de Educación y Ciencia, que a través de Capitolina Díaz ha tenido la amabilidad de invitarme a participar en esta jornada.

Estas son unas jornadas necesarias, que se presentan, desde mi punto de vista, con un gran interés y que hay que seguir haciendo para concienciar de una vez a la sociedad, y a todos nosotros, de la importancia de la mujer en la misma.

Presentaré una breve visión institucional desde el puesto que me corresponde. No me resistiré, sin embargo, a hacer alguna valoración personal, y como mujer, de nuestra situación en la alta dirección, en concreto dentro de la administración pública.

La carrera profesional femenina en la administración pública

Como todos ustedes saben, y es un hecho, la evolución de la situación de la mujer en la sociedad española en los últimos tiempos ha dado lugar a una apuesta decidida por una política de igualdad de género, que evite todos los obstáculos ocasionados por la condición femenina y, sobre todo, que garantice el acceso de la mujer a los distintos niveles de las organizaciones, tanto públicas como privadas, y su participación en los centros de toma de decisiones.

Esta decidida apuesta por la política de igualdad de género tiene una clara manifestación en la reciente Ley Orgánica 3/2007, de 27 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres. Esta norma esencial tiene carácter transversal porque la igualdad entre hombres y mujeres es un principio jurídico universal y la eliminación de las desigualdades entre mujeres y hombres es un objetivo a integrar en todas las políticas y acciones de la Unión Europea y, por lo tanto, de todos sus estados miembros. Pero además, este principio de igualdad de trato ha de centrarse fundamentalmente en todo lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación, a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo. Otro elemento básico de esta ley es el llamado principio de presencia o de composición equilibrada, con el que se asegura una representación significativa de ambos sexos en los cargos de responsabilidad.

Centrándonos en el ámbito del que a mí me compete hablar en este momento, que es el del sector público, la Ley dedica un Título, el Título quinto, al principio de igualdad en el empleo público. El Capítulo dos de éste Título se refiere al principio de presencia equilibrada en la administración general del estado y en los organismos públicos vinculados o dependientes de ella. Y el artículo 52, que se denomina: *Titulares de los órganos directivos*, dispone que el gobierno “atenderá al principio de presencia equilibrada de muje-

res y hombres en el nombramiento de las personas titulares de los órganos directivos de la administración general del estado y de los organismos públicos vinculados o dependientes de ella, considerados en su conjunto, cuya designación le corresponde”.

Conviene hacer una distinción entre los altos cargos, o cargos de designación política, y lo que denominamos cargos o puestos pre-directivos y directivos, que forman parte de la carrera administrativa, de la promoción profesional de los funcionarios públicos.

Independientemente de que la Ley lleve en vigor unos escasos ocho meses, la decidida apuesta por la igualdad, en esta legislatura, ha hecho que, desde el año 2004, el porcentaje de mujeres en cargos directivos y de responsabilidad, y me estoy refiriendo a ese primer nivel de los altos cargos o cargos de confianza política, se haya incrementado notablemente como demuestran los siguientes datos: frente a un porcentaje de mujeres del 17,4% en 2004, a fecha de hoy, se ha pasado a un 25% de mujeres. Es cierto que todavía es poco, pero es un importantísimo avance, que se ha realizado en pocos años y, repito, antes de que la Ley se hubiera publicado.

Esta es la situación en cuanto a lo que hemos denominado altos cargos o cargos de responsabilidad política, pero, como les decía antes, en la administración general del estado hay una serie de puestos predirectivos o directivos que son los tres niveles más altos de esta estructura organizativa: los niveles 28, 29 y 30. Podríamos considerar los niveles 28 y 29 como predirectivos y el nivel 30, que es el tope de la carrera administrativa, como los puestos directivos en la administración.

En estos niveles, el porcentaje de presencia femenina ha ido creciendo, pero todavía es sensiblemente inferior al de los hombres. Ahora bien, en este colectivo, si introducimos la variable de la edad, la situación se

iguala o incluso es favorable a las mujeres cuando estas son más jóvenes. Sobre esto habría que hacer una reflexión para ver qué dificultades o qué oportunidades tienen las mujeres en el acceso a los puestos directivos. Como es sabido, las diferencias entre el acceso al empleo público y al privado son notorias. Para el acceso al empleo público rigen los principios de igualdad, mérito y capacidad, recogidos en los artículos 23 y 103 de la Constitución. El principio de igualdad supone la no discriminación en el acceso al empleo público por razón de sexo, entre otros motivos.

Esta igualdad en el acceso se mantiene a lo largo de toda la carrera administrativa en la ocupación sucesiva de puestos de distinto nivel dentro de la administración pública y por lo tanto en la promoción profesional, tanto de hombres como de mujeres. Quiero decir con esto que, en la administración general del estado, los puestos de trabajo son neutros, es decir, que es indiferente la condición femenina o masculina para llegar a esos puestos directivos y predirectivos, niveles 28, 29 y 30.

Si el acceso, la promoción profesional y la formación están garantizadas en situación de igualdad por el propio sistema, por la propia organización, ¿qué es lo que hace que en un momento determinado se produzca un desequilibrio entre hombres y mujeres, claramente favorable a los hombres y no a las mujeres?

Si analizamos detenidamente la estructura organizativa en la administración general del estado, vemos que el número más amplio de mujeres se encuentra en los niveles más bajos, donde se requiere una menor titulación o una menor formación, donde se exige una menor responsabilidad y donde, por tanto, también hay una menor dedicación de tiempo para su desempeño.

Al igual que los puestos son neutros desde el punto de vista del sexo de la persona que los

ocupa, también lo son las retribuciones. En la administración general del estado y, en general, en todas las administraciones públicas, las retribuciones son idénticas tanto para hombres como para mujeres, es decir, no hay ninguna discriminación retributiva en los puestos de trabajo.

Por tanto, con todas estas condiciones favorables, con estas condiciones de igualdad que ofrece el sistema, ¿por qué ese desequilibrio en la ocupación de los puestos de trabajo?

Parece una obviedad comentarlo, pero no es suficiente una normativa o una política decidida para que la igualdad entre hombres y mujeres sea efectiva. Hacen falta muchas más cosas. La propia Ley para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres regula otras situaciones, como la conciliación de la vida laboral, personal y familiar o la corresponsabilidad en las tareas entre hombres y mujeres, que ayudan efectivamente a que las mujeres puedan acceder y ocupar esos puestos directivos.

La reflexión que deberíamos hacer es: ¿por qué en determinados puestos de trabajo la presencia femenina es menor que la de los hombres? ¿Por qué cuando se llega a determinados niveles de responsabilidad en la administración pública, a los niveles 28, 29 y 30, y no digo nada en los altos cargos o puestos de designación política, la presencia de la mujer es menor?

Lo cierto es que a partir de un determinado nivel se exige a los funcionarios públicos su presencia en el puesto de trabajo en jornadas partidas de mañana y tarde. La menor presencia femenina en esta situación refleja la carga que las mujeres tenemos respecto al cuidado de hijos, de familiares mayores, de familiares dependientes, etc.

Hay otra cuestión, que no sé si es achacable a la propia condición femenina - quizás esto no debería decirlo yo -, y es cierta tendencia al perfeccionismo y a hacerlo todo bien. A

La carrera profesional femenina en la administración pública

veces tienes la mala conciencia de no hacer las cosas bien ni en el trabajo ni en casa, o que alguno de los aspectos está descuidado. Creo que es una apreciación que hay que ir desechando decididamente y que tenemos que autoconvencernos de que lo hacemos bien en casa y lo hacemos bien en el trabajo, y no sólo bien, sino muy bien, muchas veces.

La situación en la administración pública no es achacable ni a la organización ni al sistema, que presenta condiciones de igualdad en el acceso y en la promoción. Puede ser que a veces las propias mujeres, por su interés personal, sean quienes de alguna manera se frenen, o se autocontrolen, a la hora de ocupar estos puestos de trabajo.

Esta realidad está cambiando lentamente y, de hecho, los datos de la presencia de la mujer en puestos directivos, sobre todo en puestos de alta responsabilidad y en puestos de toma de decisiones importantes, son cada vez más favorables.

Para que la situación cambie creo que habría que insistir, y que seguir insistiendo, en incidir en las políticas educativas, en la formación desde la infancia, sobre todo de los varones, en la transmisión del valor de la igualdad por parte de madres, padres y educadores, de los medios de comunicación, de la publicidad, que deberán contribuir de forma decisiva a que las oportunidades que el sistema ya ofrece y garantiza, sean reales y efectivas.

Al lado de una legislación, de unas decisiones políticas que apuestan clara y decididamente por políticas de igualdad, también cabe una política en este sentido desde los distintos ámbitos de la familia o la educación, para contribuir a que estos datos, que van mejorando año tras año, terminen mostrando un total y real equilibrio en la representación de hombres y mujeres en los puestos directivos y en los altos cargos de la administración general del estado. Gracias

EL MAPA DE LA SITUACIÓN Y SU EVOLUCIÓN RECIENTE: ¿QUIÉN ESTÁ EN EL NIVEL 30?

Francisco Ramos

Director del Instituto Nacional de Administración Pública INAP

En primer lugar, quiero felicitar a los organizadores de estas jornadas por tratar un asunto tan relevante como la carrera profesional de las mujeres y, en la jornada de hoy, en la administración pública

En el programa que anuncia las jornadas, *Mujeres en la alta dirección*, se caricaturizan dos posiciones extremas: por un lado, que las mujeres no quieren ascender porque tienen otros objetivos, intereses, metas, ambiciones, y por otro, que son los hombres quienes les hacen imposible el ascenso. No obstante, no cabe duda de que hay algo de verdad en ambas. Lo que yo pretendo exponer aquí hoy, como Director del INAP, es que la situación está cambiando rápidamente, lo cual me parece muy positivo.

Parece evidente, tras un análisis de la carrera profesional de las mujeres en la administración pública, que su situación es mejor que en el sector privado. Por ejemplo, las retribuciones de los funcionarios y las funcionarias públicos vienen determinadas por normas objetivas: los que ocupan un nivel 30 cobran exactamente lo mismo, sin diferencias en función del género. En los niveles inferiores, medios o altos, tampoco existen diferencias. Las normas objetivas, desde las cuales se predica, como es natural, la igualdad absoluta de género están orientadas hacia ese equilibrio, hacia una situación más favorable, en definitiva, que en el sector privado.

Me gustaría subrayar las medidas políticas adoptadas en los últimos tiempos, especialmente por el gobierno actual, que suponen un esfuerzo serio por alcanzar la igualdad:

las leyes, las normas, incluso los gestos - mismo número de ministros que de ministras -, son de una importancia vital. Venía leyendo en el periódico que la Federación de Municipios se va a reunir el próximo día de la Almudena y destaca la prensa que el número de alcaldes todavía es muy superior al de alcaldesas. Probablemente sea cierto, pero la Ley de Igualdad ha hecho que aumente el número de concejales. En mi opinión este tipo de normas son muy importantes y contribuyen de manera decisiva a que alcancemos la igualdad. La paridad en las listas tiene una repercusión clara y evidente.

En cualquier caso, la situación ha mejorado mucho en general, no solo en el Gobierno. Y lo que es más importante, va a mejorar aún más en los próximos tiempos. Aunque siempre quedan cosas por hacer, podemos decir que estamos en el buen camino: las mujeres que trabajan en la administración pública están cada vez mejor preparadas y son, de media, más jóvenes que los hombres, lo cual significa que, por razones biológicas y profesionales, cada vez habrá más representantes femeninas en puestos cada vez más altos.

El INAP desempeña tres funciones básicas. Se ocupa, en primer lugar, de la selección de funcionarios públicos para dos cuerpos de la Administración General del Estado: el cuerpo de administradores civiles de la administración del estado y el cuerpo superior de tecnologías de la información y las comunicaciones. El INAP también selecciona los cuerpos de administración local con habilitación de carácter estatal: secretarios de los ayuntamientos e interventores - tesoreros. Este cuerpo tiene mucha importancia dentro de la administración local, dado que, por ley, estos funcionarios se convierten en los primeros directivos ejecutivos por debajo del personal político de los ayuntamientos. La ley de grandes ciudades ha pro-

movido la creación de otros puestos que no pertenecen a estos cuerpos. Sin embargo, la importancia de los mismos en la administración local española es determinante. Esta última competencia, la de selección de funcionarios de los cuerpos de la Administración Local con habilitación de carácter estatal, va a ser transferida a las comunidades autónomas, para las cuales el INAP no selecciona personal.

El INAP también se ocupa de la formación inicial de estos cuerpos superiores y del personal directivo mediante una serie de cursos a los que concurren personas de los dos géneros. Apuntar, por otra parte, la obligación que tenemos por acuerdo del gobierno, de reservar un determinado número de plazas a mujeres en estos cursos específicos de dirección.

También me gustaría destacar que hemos incorporado la perspectiva de género a todos los niveles de nuestra actividad formativa. El género aparece en los temarios de todas las oposiciones y en muchos cursos, incluyendo los que no están dirigidos a directivos. Sobre un tema en el que el gobierno ha puesto tanto énfasis, la violencia de género, hacemos cursos de todo tipo, para todos los niveles, en todos los lugares, incluso en la administración periférica.

Por último, quiero señalar que tanto el *Estaduto básico del empleado público* recientemente aprobado como las normas anteriores y la oferta de empleo público, hablan de la tendencia a la paridad de géneros en la composición de los órganos de selección. Parece evidente que, si queremos conseguir la igualdad, los órganos de selección también deben estar equilibrados. El INAP es riguroso en la implantación del equilibrio de género en los órganos de selección no ya como tendencia sino como realidad, y no sólo lo hace porque así lo ordene el gobierno, sino porque es la política de la Secretaría General de la Administración Pública y

La carrera profesional femenina en la administración pública

del propio Ministerio de Administraciones Públicas. Podemos apuntar, incluso, que la Comisión Permanente de Selección está mayoritariamente compuesta por mujeres.

Todas estas políticas de igualdad están reguladas por una serie de normas, de entre las cuales me gustaría destacar el *Estatuto Básico del Empleado Público*. Se trata de una ley básica, que recoge toda una serie de ideas que ya estaban en mente de todos, que aparecían en las políticas que se aplicaban, que se recogían en los acuerdos de los consejos de ministros, pero que aún no habían alcanzado este rango de formalización, y que tendrán que desarrollar las comunidades autónomas y la propia Administración General del Estado. De esta forma, las normas - la conciliación de la vida profesional y familiar, los nuevos derechos derivados de la condición de género, la obligación de todos los organismos de elaborar planes de igualdad, medidas positivas para la selección del personal, etc.- se aplican de manera general a todos los funcionarios, a los dos millones y medio de empleados públicos españoles, y a toda la administración y el sector públicos.

Cuando hablamos de la situación de la mujer en la administración pública, tenemos que empezar por señalar que en las tres últimas décadas se ha producido un aumento importante en el número de mujeres en la actividad productiva. También quiero destacar que el incremento de la tasa de ocupación de las mujeres ha repercutido especialmente en el sector público, es decir, el número de mujeres es mayor que en el sector privado. En términos menos generales, fijándonos ya en los puestos directivos, observaremos que el sector público participa más activamente de las políticas de igualdad y de inserción de mujeres en los puestos más altos, lo cual no significa que el sistema sea óptimo, pero sí que estamos progresando.

En la administración pública hay unos ámbitos más feminizados que otros, como también sucede en el sector privado. Los servicios sociales, la sanidad y la docencia son, hoy por hoy, los que cuentan con mayor presencia femenina. Los más “masculinizados”, por su parte, son los servicios de transporte, la seguridad - policía, ejército, etc.-, que son los que rebajan de manera significativa el porcentaje de mujeres respecto a los hombres, no sólo a nivel general sino también directivo.

La incorporación de la mujer a las fuerzas armadas es un hecho muy relevante, la presencia femenina está creciendo mucho, pero cuando nos detenemos en el número de oficiales, la diferencia es abismal. Pero tenemos que valorar que se trata de una profesión de la que la mujer ha estado excluida hasta hace muy poco tiempo.

Si centramos nuestra atención ahora en las administraciones españolas - general, autonómica y local -, observaremos que el porcentaje de mujeres es mayor en las administraciones autonómicas, ya que no cuentan ni con fuerzas armadas ni con cuerpos de seguridad, que son los que, como ya hemos visto, más bajan la media. En la administración local el peso de las policías locales, básicamente masculinas, y en el caso de la administración general del estado, las fuerzas de seguridad y el ejército, hacen que la tasa de mujeres sea menor.

Otro dato importante es que, en general, el nivel medio de estudios de las mujeres es superior al de los hombres, lo cual no impide que en los sectores muy feminizados la mujer todavía esté en los escalones más bajos y, los más altos, por su parte, sigan reservados a los varones. Me refiero a la enseñanza, o a la sanidad, donde las auxiliares y enfermeras son principalmente mujeres, mientras que los médicos son hombres - aunque es cierto que el número de médicas crece, sin llegar aún a los niveles de ocupación masculina.

Hablemos también de la educación: en la enseñanza básica o infantil encontramos un 60% de mujeres, mientras que en la universidad nos movemos en torno a un 30%.

Como señala el estudio sobre mujeres y hombres en España en el año 2006 del Instituto Nacional de Estadística y del Instituto de la Mujer, persisten grandes diferencias entre las mujeres y los hombres en cuanto a cargos de responsabilidad y de toma de decisiones, en los que la representación femenina no se corresponde con su peso demográfico.

Esto nos conduce al debate de si se debería perseguir la paridad absoluta. Hay quienes sostienen - y yo coincido de alguna manera con esa opinión-, que no se puede imponer la paridad absoluta porque todos los individuos, hombres y mujeres, tienen derecho a elegir libremente a qué quieren dedicarse. No se puede forzar la situación, obligar a que por cada hombre tenga que haber una mujer, o que por cada mujer, en cada nivel correspondiente, tenga que haber un hombre. Creo que esto también tiene mucho que ver con la particularidad de los individuos, pero de lo que sí estoy convencido es de que la política a adoptar es aquella que conduzca a la igualdad de oportunidades.

Algunos datos: el 36% de los diputados son mujeres, el 31% de los altos cargos de la administración pública. Hay que señalar que, por iniciativa del gobierno, en los más altos niveles - ministros- hay paridad; en el de Secretario de Estado quizás no tanta; en el caso de los subsecretarios las mujeres son mayoría... El 35% del profesorado universitario son mujeres, y en el empresariado también encontramos unas cifras bastante bajas, el 29%. Pero si atendemos a los números de la magistratura, observamos que en el Tribunal Supremo hasta hace poco no había ninguna mujer, mientras que ahora creo que hay dos, o tres, mujeres magistradas entre los 40 o 50 magistrados que tiene este alto órgano, pero si bajamos al último

nivel judicial, al de los jueces de entrada, estamos en el 70%.

En el sector público el porcentaje de funcionarias está creciendo paulatinamente. En el año 2002 se superó la cota del 50% de mujeres. Pero en los altos cargos de la administración pública sólo nos encontramos en el 31%, en el poder judicial en el 37,2%, aunque existe un predominio grande en los sectores bajos - con "sectores bajos" me refiero a los jueces de instrucción, que no es que sean precisamente poco relevantes. En el cuerpo de policía y ejército encontramos un 11,39% y en el cuerpo diplomático, como ejemplo de un cuerpo de prestigio e importancia en la administración española, sólo contamos un 23% de mujeres.

Los datos comparativos de la distribución por sexos de los trabajadores al servicio del sector público muestran que, en 1977, el número de mujeres era el 27% frente a un 73% de hombres; en 2002 las mujeres se habían aproximado al 48% frente a un 52% de hombres, para pasar ya en 2006 a un cambio claro de tendencia: casi un 52% por ciento a favor de las mujeres frente a un 48% de hombres. Nos encontramos, pues, en una situación de predominio femenino, por primera vez en 32 años de democracia. Veamos ahora algunos datos con proyección de futuro.

La comisión permanente de selección, órgano paritario, se ocupa de la selección de personal del nivel B e inferiores - administrativos y auxiliares - en la administración general del estado. No se trata propiamente de alta dirección, pero estamos hablando de unos 70.000 candidatos a estos cuerpos. Bien, vean ustedes la evolución de los años 2004, 2005 y 2006.

	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Mujeres	818	920	1.093
Hombres	620	569	836
Total	1.438	1.489	1.929

La carrera profesional femenina en la administración pública

Del total de las personas seleccionadas para ingresar mediante oposición libre en los cuerpos en los puestos de nivel B e inferiores, se han seleccionado 1.929 candidatos que se han incorporado a la administración pública. Hay que destacar que una gran parte de este personal son titulados superiores. Aunque no se exige el título superior para acceder a estos cuerpos, la mayoría de los que acceden lo tienen. Como se puede observar, en el año 2004 el porcentaje de hombres que ingresaron en la administración pública es del 43%, baja a un 38% en el 2005 y vuelve a situarse en un 43% en el 2006.

Detengámonos ahora en el acceso por promoción interna, que permite al personal de la administración acceder a cuerpos de nivel superior. El número de plazas es 2.297 y los porcentajes se decantan a favor de la mujer: un 30% de hombres en el año 2004 y un 26% que se mantiene durante los años 2005 y 2006. Nos encontramos, pues, ante un dato con repercusión en el futuro: las mujeres ascienden en mayor número y más deprisa.

En la oferta pública del año 2006 para el cuerpo general auxiliar de la administración general del estado por ingreso libre, el 58,3% de admitidos fueron mujeres, frente a un 41,7% de hombres. El 42% de aprobados son titulados superiores.

En el cuerpo de gestión de la administración civil del estado, de nivel B, las solicitudes

para participar en el proceso de selección por ingreso libre son de un 66% de mujeres frente a un 27% de hombres. Pero el 68% de los aprobados en este proceso selectivo son mujeres, es decir, superior al porcentaje de las que lo habían solicitado, lo cual revela que las mujeres están más preparadas que los hombres. El 91% de los aprobados eran titulados superiores.

Pero las mujeres tienen un problema en los estudios técnicos. Los datos del cuerpo de gestión de sistemas e informática de la administración general del estado son sintomáticos: la proporción de solicitudes de ingreso es del 32,7% de mujeres y del 67,3% de hombres. Creo que deben animarse al estudio de la informática y de carreras técnicas. El porcentaje de mujeres aumenta en el número de aprobados (38,1%), debido a su mejor preparación, pero se mantiene muy por debajo del número de hombres.

A pesar de que los órganos de selección sean paritarios, en algún caso ninguna mujer superó la oposición. Es verdad que se trataba de una oposición pequeña, de pocas plazas, pero a mi me tocó darles el diploma de su nombramiento y pude gastar una broma porque todos eran varones.

Fijándonos ya en los cuerpos superiores, observemos la evolución de los aprobados en el cuerpo superior de administradores civiles del estado desde el año 1997:

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Mujeres	14	13	15	16	14	14	20	19	24	34	41
Hombres	16	12	10	9	12	11	6	14	17	26	19

Como se puede apreciar, en la oposición del año 2006 aprobaron 26 hombres por 34 mujeres y en la de 2007, 19 hombres frente a 41 mujeres. El predominio es, pues, absoluto, por eso me atrevería a decir que tenemos que reclamar la cuota porque esto no tiene remedio.

El incremento de mujeres en el acceso a este cuerpo ha sido espectacular, y estamos ante uno de los cuerpos de más prestigio e importancia dentro de la administración pública.

Por el contrario, en otro cuerpo para el cual el INAP selecciona personal, el cuerpo de

sistemas y tecnologías de la información, la superioridad numérica de los hombres frente a las mujeres todavía es muy marcada (18 hombres y 5 mujeres aprobados en 2006, 27 hombres y 16 mujeres en 2007).

Otro cuerpo para el que el INAP selecciona personal son las escalas de la administración local. Estos son los funcionarios que van a ocupar los puestos de secretario o de interventor - tesorero. También son cuerpos de titulación superior. El personal seleccionado será destinado directamente a una tarea directiva puesto que, por debajo del alcalde de la corporación, el secretario es el funcionario con más peso de cada ayuntamiento y el interventor - tesorero es el responsable de los servicios económicos, salvo en alguna excepción que ha establecido la ley de grandes ciudades.

Las secretarías - intervención son las destinadas a municipios de menos de cinco mil habitantes. La última promoción de 2007, cuyo curso selectivo en el INAP está llegando a su fin ahora mismo, comprende una proporción mujeres - hombres abrumadoramente mayoritaria: 205 frente a 95. Las secretarías de entrada y la intervención - tesorería de entrada son las destinadas a poblaciones de cinco a veinte mil habitantes, que también presentan mayoría de mujeres: 28 mujeres y 19 hombres en Secretaría de entrada y 53 mujeres por 28 hombres en Intervención - Tesorería de entrada. En la categoría superior hay una paridad absoluta en las Secretarías (12 mujeres y 12 hombres) y, en el caso de los interventores tesoreros de categoría superior, aún hay predominio masculino (39 hombres por 30 mujeres).

Otro punto que me parece relevante, aunque no se refiere al personal directivo, es el interés de la mujer en el ascenso. Cuando compite libremente por el acceso, como hemos visto en el caso de los cuerpos superiores, lo hace de manera destacada y es el

sexo que consigue mayor número de plazas. La comparación del número de solicitudes y del de aprobados en el proceso selectivo de promoción interna del cuerpo general auxiliar al cuerpo general administrativo en el año 2006, nos muestra que las mujeres son prácticamente el 80% de las aspirantes y de las que ascienden. Algo similar sucede en el cuerpo de gestión de la administración civil del estado, en el que casi el 60% de los aprobados son mujeres. Pero en la promoción interna del cuerpo de gestión y sistemas de informática de la oferta de 2006, ni una sola mujer consiguió ingresar, aunque debemos tener en cuenta que había pocas plazas a concurso

Me gustaría hablar ahora de la formación. En el INAP llevamos a cabo una serie de cursos de alta especialización o de dirección para los funcionarios superiores. Los hombres son mayoría en los niveles directivos superiores, lo cual implica que también lo sean en asistencia a cursos de formación. En el caso de la administración local la diferencia se hace muy clara en los cursos de estudios territoriales y urbanísticos (29 hombres por 15 mujeres en el primer año, 24 hombres y 9 mujeres en el segundo). De la misma forma, se percibe una cierta tendencia al equilibrio en el curso de dirección pública local (19 hombres, 15 mujeres). El curso de urbanismo está destinado básicamente a arquitectos y en ese tipo de estudios técnicos el número de mujeres es menor al de hombres. En el máster en gestión y análisis de políticas públicas la presencia femenina cada vez es más reseñable (17 mujeres y 10 hombres en 2007, 16 mujeres y 7 hombres en 2006). En el programa de desarrollo directivo el equilibrio entre mujeres y hombres ha sido total en 2006 (12 personas de cada sexo) y 2007 (11).

En los programas de alta dirección el predominio es masculino (5 mujeres y 18 hombres en 2007, 10 mujeres y 14 hombres en 2006),

La carrera profesional femenina en la administración pública

puesto que los niveles 29 y 30 están ocupados, principalmente, por hombres.

Para terminar, podríamos ver la distribución de los niveles directivos de la administración pública: la situación actual y cómo va a evolucionar previsiblemente.

Edad	< 30	30-39	40-49	50-59	60-64	> 65
Mujeres	49,68	52,83	44,13	35,22	22,10	14,83
Hombres	50,31	47,16	55,86	64,77	77,89	85,16

En el nivel 28, en los grupos de edad más jóvenes, las mujeres son mayoría, mientras que en los de más edad la representación masculina sigue siendo superior: consejeros técnicos, jefes de área, etc. En cualquier caso, las mujeres tienen la batalla ganada a los hombres, no hay más que ver las cohortes de edad: el marcado predominio femenino en el segmento que se encuentra por debajo de los 40 años se va atenuando a medida que la edad aumenta.

En el nivel 29 los hombres son mayoría, pero somos todos mayores de 50 años. Hasta los 40 años el predominio de las mujeres es claro, con porcentajes que serán determinantes en el futuro cercano, dado que el ascenso al nivel 30 va a producirse desde el nivel 29, y tengamos en cuenta que los funcionarios que están en la última columna están a punto de jubilarse

Edad	< 30	30-39	40-49	50-59	60-64	> 65
Mujeres	54,16	51,34	33,02	25,68	18,61	17,46
Hombres	45,83	48,65	66,97	74,31	81,38	82,53

Si proseguimos hasta el nivel 30, el nivel directivo más elevado de nuestra administración, los varones de menos de 30 años son

mayoría, pero observemos que el futuro está perfectamente encaminado hacia una igualdad, puede que, incluso, a una situación de predominio femenino.

Edad	< 30	30-39	40-49	50-59	60-64	> 65
Mujeres	22,22	44,85	35,55	27,93	17,66	6,97
Hombres	77,77	55,14	64,44	72,06	82,33	93,02

Queda mucho trabajo por hacer, pero estamos en el buen camino. Los datos nos revelan que la mujer se está incorporando a la administración pública y a los puestos de alta responsabilidad con mucha fuerza, está asumiendo de forma evidente responsabilidades, está accediendo a cuerpos superiores de una forma muy notable y, sin duda alguna, el futuro va a favorecer esa situación de igualdad que todos deseamos.

Promover la equiparación de sexos en los puestos de responsabilidad, en la toma de decisiones y en la alta dirección es un objetivo eminentemente político al que hay que seguir prestando interés, y que va a ganar relevancia en los próximos años, pero, al menos en lo que se refiere a la administración pública, se presenta un panorama que en absoluto podemos considerar desolador, como quizás se produce en otros sectores, sino que es un panorama me atrevería a decir que optimista.

Muchas gracias

DEBATE

Promoción interna

Es evidente que hay un cuello de botella, pero no es algo que afecte exclusivamente a la mujer, también a los hombres. Nuestra administración probablemente no gestione correctamente el problema del paso de los cuerpos B al A, salvo en algunas excepcio-

nes. En el Ministerio de Hacienda se produce una promoción interna en la que la mitad de las plazas del cuerpo superior de inspectores de finanzas se reservan al cuerpo B correspondiente, independientemente de que sean mujeres u hombres. Sin duda alguna esto influye más en las mujeres porque, como hemos visto, alcanzan estos niveles en mayor proporción

Por otra parte, este problema tiene mucho que ver con el proceso de Bolonia, ya que estamos empleando terminología antigua: ya no hay grupo B y grupo A, sino A1 y A2, que es lo recogido en el *Estatuto Básico del Empleado Público*. Nuestro sistema corporativo y nuestro sistema de acceso son muy tradicionales, los hemos modificado muy poco desde el estatuto de Maura, de principios del siglo pasado.

Cursos directivos

En cuanto a la participación en los cursos a niveles directivos, por acuerdo del consejo de ministros tenemos obligación de reservar un número de plazas a mujeres. Es una política de gobierno, pero no es una cuestión problemática, ya que el número de mujeres en oposición libre es mayor que el de hombres, salvo los casos concretos que he señalado. Hay también un predominio de mujeres que no tienen ninguna limitación en acceder a esos cursos ni a esos puestos directivos

Perspectivas de futuro

He querido transmitir un cierto optimismo, que se desprende de los datos que muestran que la situación está cambiando a marchas forzadas, porque el número de personas que acceden a la administración son mayoritariamente mujeres, porque las mujeres tienen mejor nivel de preparación y porque muestran, además, más interés en sus posibilidades de promoción. Hay que seguir luchando, las medidas legislativas, así como

las de otro tipo, son imprescindibles para que podamos seguir por este camino. Si nos quedamos estancados iremos hacia atrás, pero, por fortuna, creo que vamos hacia adelante y me atrevo a aventurar, incluso, que podemos ser optimistas.

Composición de los órganos de selección

En los órganos de selección hay que conjugar dos criterios, un criterio de equilibrio de sexos y un criterio técnico. Afortunadamente, en la administración general del estado se cumplen ambos criterios, dado que hay mujeres que cumplen los requisitos técnicos sin ningún problema y que se pone interés en respetar la paridad.

¿Habría que cambiar los requisitos? Nosotros tenemos un problema de otra índole. La Ley 30/84 de Medidas para la Reforma de la Función Pública, aprobada en un momento en que la mayor preocupación era evitar el corporativismo, estableció que los tribunales no estuvieran compuestos por una mayoría de miembros del cuerpo que se seleccionaba, requisito que a veces resulta más complicado de cumplir que el de la igualdad de género.

Subempleo femenino

Es evidente que hay subempleo femenino: la mujer se encuentra con unos niveles de empleo inferiores a los que le corresponden por titulación. La administración está luchando para tratar de superar esta situación y es aquí donde se deben aplicar las medidas positivas. Pero ante el incremento en la incorporación de jóvenes y mujeres, el problema con que nos encontramos es que no siempre ingresan en los niveles que corresponden a su elevado nivel formativo.

Conciliación de la vida personal y profesional

El tema de la conciliación de la vida familiar es complicado. Lo que han hecho el Ministerio de Administraciones Públicas y el Go-

La carrera profesional femenina en la administración pública

bierno ha sido plantear el debate; no se ha solucionado todo, hay multitud de casos específicos, y no cabe ninguna duda de que hay que seguir trabajando en ese sentido y de que hay que tomar medidas positivas para alcanzar la conciliación de la vida familiar y personal, pero me atrevería a hacer la consideración de que esto obedece a una situación que no se puede achacar sólo a la administración española, sino también al país.

Tengo un buen amigo en el INAP que se dedica a reivindicar el horario europeo, incluso hemos editado algún libro al respecto. Pero este país tiene unas características muy determinadas. Se come a las cuatro de la tarde cuando nuestros vecinos de Portugal, que tienen el mismo clima que nosotros, comen a la una, como en todo el resto de Europa. Eso tiene que ver con una cultura que no sólo afecta a la administración pública sino a toda la sociedad, que tendría que pensar en cambiar sus hábitos.

Otro fenómeno con el que nos encontramos en las oposiciones es que cada día va a la baja el número de personas que quieren unirse a la administración general del estado, mientras que aumentan el número de aspirantes a las comunidades autónomas. Esto se debe a que pagan mejor y a que la gente no tiene ganas de moverse de la ciudad en que ha nacido y en la que vive cómodamente. Por lo tanto, hay toda una serie de consideraciones de carácter general que inciden sobre este tema. El esfuerzo del Ministerio de Administraciones Públicas de poner en marcha el plan concilia y de traer al debate estos temas es importante y tiene que ser destacado. Otra cosa es que el problema no se pueda ver solucionado de una manera inmediata

Discriminación

No percibo que haya en la administración pública un intento de discriminación salarial, que entiendo que no se produce, no porque lo diga la ley sino porque la determi-

nación de retribuciones obedece a otros parámetros. La administración española a nivel individual, a nivel micro, no tiene grandes problemas desde ese punto de vista de la discriminación. Otra cosa es que los datos y las cifras sean los que son porque las situaciones vienen de antiguo. No creo que se produzcan casos de discriminación salarial ni de otro tipo en la administración española.

¿CÓMO SE LLEGA AL NIVEL 30?

Olga Mella

Asesora del Ministerio del Interior.

Ex-Directora General de la Función Pública

Buenos días. Me gustaría empezar poniendo de manifiesto la satisfacción que como mujer y como funcionaria me produce intervenir en estas jornadas para hablar de la carrera femenina en los puestos de responsabilidad y hacerlo desde un sector, como es el de la Administración Pública, en el que nuestra situación profesional es considerablemente mejor, desde el punto de vista de la igualdad y no discriminación, que en otros sectores de actividad como son la empresa o la universidad.

La Administración pública es una organización servicial que sirve a los intereses generales con sometimiento a la ley y al derecho. Bajo esta definición fría de lo que estamos hablando es una gran “empresa” que en nuestro país emplea a dos millones y medio de personas, que interviene en todas las áreas de actividad económica, que gestiona una parte muy importante del Producto Interior Bruto y que es un agente económico y social de primera magnitud.

La política de recursos humanos de esta “empresa”, como no podía ser de otra forma, viene determinada por nuestra Constitución que señala que todos los ciudadanos

tienen derecho a acceder en condiciones de igualdad a la Función Pública, de acuerdo con los principios de mérito y capacidad.

Por tanto nuestro sistema de reclutamiento, de promoción y de carrera vienen caracterizados, con los matices que luego veremos, por dos principios esenciales para determinar la existencia o no de discriminaciones o desigualdades: la transparencia y la objetividad.

La transparencia entendida como la posibilidad de que todos los empleados reciban información sobre las oportunidades de promoción, los requisitos exigidos para optar, las características y exigencias que conlleva, el procedimiento de selección y la posibilidad de presentar libremente su candidatura,

En cuanto a la objetividad, supone la definición clara y completa de los requisitos necesarios para ocupar la vacante, así como que en el procedimiento de selección intervenga más de una persona o departamento y que seleccionan de acuerdo con normas preestablecidas.

La Administración española es desde este punto de vista un ámbito profesional en el que la existencia de un procedimiento muy reglado para acceso a través del sistema tradicional de oposición, la convocatoria pública y anual de las ofertas anuales de empleo y la composición de los tribunales o comisiones de selección paritarios y con presencia de los representantes de los trabajadores, el establecimiento objetivo de las retribuciones ligadas al puesto de trabajo, ha conseguido que la presencia femenina en los puestos de responsabilidad refleje una situación razonablemente buena.

Me van a permitir que muy rápidamente les recuerde que nuestra administración se estructura de forma jerárquica y el acceso se realiza mediante el ingreso en algunos de los cuerpos de funcionarios que se clasifican en cinco grupos, en función del nivel de los estudios realizados para su ingreso, siendo el grupo A el que se corresponde con la titu-

lación universitaria y la carrera se desarrolla en niveles, siendo el 30 el máximo nivel que corresponde a los subdirectores y que supone el techo de la carrera funcionarial.

En el conjunto de funcionarios de la administración central del estado la representación de mujeres y hombres es prácticamente paritaria. Sin embargo, cambia entre los distintos grupos de titulación. La presencia de mujeres es del 72% en el grupo D, en el que se exige una titulación ESO, del 47% en los grupos C, en los que se precisa el bachiller y, en el B, titulación media. Las funciones que se asignan a los cuerpos integrados en los grupos D y C son de apoyo administrativo y tareas auxiliares. En el grupo A, el de los titulados universitarios superiores, el porcentaje de mujeres se reduce al 38,8%. Este dato hay que verlo desagregado por tramos de edad, puesto que en las promociones más jóvenes se supera con creces. En algunos cuerpos, el porcentaje de mujeres que están ingresando en los últimos años supera incluso el 50%.

La paridad en la administración general del estado contrasta con las administraciones claramente feminizadas de las comunidades autónomas. En España hay dos millones quinientos mil empleados públicos al servicio de todas las administraciones. Un millón y medio de ellos, esto es, el 50%, corresponde a las comunidades autónomas, que desde la aprobación de la Constitución han ido asumiendo las competencias y los trasposos que recogen sus diferentes estatutos de autonomía y han desarrollado administraciones públicas muy poderosas y eficaces, que gestionan una parte muy significativa del gasto público, que ejercen sus competencias en materias fundamentales y que tienen una tasa de empleo público superior al de la administración general del estado.

En España, el empleo público se divide en el 50% de las comunidades autónomas, el 25% de la administración local, (ayunta-

La carrera profesional femenina en la administración pública

mientos y diputaciones), y el 25% restante de la administración general del estado. Ese 25% incluye a las fuerzas armadas y a las fuerzas y cuerpos de seguridad, unos colectivos muy numerosos que son funcionarios, pero que tienen unos sistemas de carrera administrativa diferentes a los del personal civil, por lo que no se van a considerar en esta presentación.

Las administraciones autonómicas están tan feminizadas en términos globales porque han asumido las competencias en materia de sanidad y de educación, dos sectores que ya contaban un elevado número de mujeres cuando las competencias correspondían a la administración del estado. Al traspasarse las funciones con los medios que tenían adscritos han mantenido la presencia de mujeres e incrementado las cifras totales. En las dos ciudades autónomas, Ceuta y Melilla, la presencia de mujeres empleadas es menor porque no les han sido transferidas las competencias de educación, siguen siendo territorio MEC. Se habla de una revisión de sus estatutos en este sentido, pero hoy por hoy las competencias siguen en manos de la administración central. Por sectores de actividad, en los asuntos generales (consejerías, departamentos, administración burocrática pura y dura) la presencia es equilibrada.

La docencia no universitaria está claramente dominada por mujeres, con un porcentaje del 64%. En instituciones penitenciarias, por el contrario, tienen mucho peso los ayudantes de instituciones penitenciarias, que forman parte del grupo C. Es un colectivo muy numeroso y, en la medida en que los establecimientos penitenciarios están divididos por sexos, los vigilantes penitenciarios también se seleccionan teniendo en cuenta esta variable. Es uno de los pocos casos en los que existen escalas masculinas y escalas femeninas.

Con la Ley para la Igualdad se está avanzando en la unificación de las escalas. Instituciones penitenciarias está trabajando en

esta cuestión y probablemente la próxima convocatoria ya sea de una escala conjunta, en la que no se hagan diferencias que discriminen por razón de sexo. Los estudios del Instituto de la Mujer y del Ministerio de Administraciones Públicas demuestran que el esfuerzo que exige ingresar en la escala de mujeres supera ampliamente el que deben hacer los varones, empezando por el hecho de que el número de plazas es infinitamente menor que el ofertado en la escala masculina. Otro motivo de esta evolución se encuentra en que el sexo de la población reclusa está cambiando significativamente, así como la religión y la raza .

Así pues, en instituciones penitenciarias la composición es claramente masculina, mientras que en instituciones sanitarias hay un 67% de mujeres. La policía también es un sector masculino y en la administración de justicia se está incrementando de manera considerable la presencia de mujeres.

Estos datos ponen de manifiesto que no todas las desigualdades son discriminatorias. Puede haber diferencias que tengan su origen en preferencias profesionales o en algún otro factor no discriminatorio.

En cuanto a las plantillas medias (no por grupos de titulación) de los diferentes ministerios, podemos apuntar que son mayoritariamente femeninas (en todas se supera el 50% de mujeres), con tres únicas excepciones: Fomento con un porcentaje del 41,6%, Interior con un 34,7% y Medio ambiente con 41,2%. La explicación reside en las diferentes titulaciones y competencias que se exigen para trabajar en ellos y en los cuerpos que, preferentemente, componen sus plantillas. En Fomento son los cuerpos de ingenieros, ingenieros de caminos, aviación civil..., todos ellos tradicionalmente masculinos y en los que el acceso de mujeres era minoritario. Aunque esto se esté corrigiendo, todavía lo sigue siendo. En cuanto al Ministerio del Interior, ya hemos hablado del peso que

tienen los funcionarios de instituciones penitenciarias, un colectivo cercano a los veinte mil funcionarios del total de la plantilla. Y en el ministerio de Medio ambiente hay una fuerte presencia de ingenieros agrónomos y de ingenieros de montes, profesiones tradicionalmente masculinas.

En cuanto a las medias de edad podemos apuntar que nuestra administración es bastante vieja. Tenemos una media de edad de 47 años. Esto ha tenido mucho que ver con las políticas de recursos humanos de los gobiernos del Partido Popular.

Desde el año 1996 hasta el año 2004 la oferta de empleo público estuvo prácticamente congelada. La oferta de empleo público es la autorización que los presupuestos generales del estado dan a la administración para contratar nuevos empleados y está relacionada con la tasa de reposición. Todos los años se producen jubilaciones, fallecimientos y salidas de la organización por diversos motivos. Para mantener la plantilla adecuada se debe contratar, por lo menos, un número idéntico al de personas que en ese año se ha ido. En la administración general del estado hay una salida anual aproximada de cinco mil quinientos o seis mil funcionarios. Durante los años en que la oferta de empleo público estuvo congelada sólo se autorizaba la reposición del 25% de las salidas que se producían en el año. Esto ha supuesto la entrada de mucha menos gente joven, de unos 27 o 30 años, la franja de edad de los nuevos funcionarios. Esta es la razón por la que la edad media de los funcionarios se ha elevado, de manera considerable en algunos sectores.

La consecuencia es que no se ha cubierto la necesidad de renovar la organización con la incorporación de nuevos efectivos y esto afecta a las reformas y los cambios. Una organización envejecida, con una media de edad alta, es una organización resistente al cambio, menos preparada para la transformación y para la modernización. Esto no

quiere decir que, individualmente consideradas, no haya personas de determinada edad que sean, efectivamente, mucho más modernas y dinámicas que gente más joven, pero lo que dicen los estudios que analizan las organizaciones es que la edad influye en la resistencia al cambio, sin entrar a valorar cuestiones concretas.

Volviendo al grupo A, el grupo superior del que se extraen los responsables de la organización, la presencia de mujeres es del 38,8%. Al hacer el análisis por franjas de edad se aprecia que, en las últimas promociones que se han convocado, entre los menores de 30 años la presencia de mujeres ya ha superado a la de hombres. Hay un 60% de mujeres grupo A menores de 30 años; un 52% en el intervalo entre los 30 y 39 años; un 42% entre 40 y 49; un 34% entre 50 y 59; un 22% entre 60 y 64; y de 65 años y más, apenas un 15%. Por tanto podemos afirmar que, efectivamente, como decía Francisco Ramos, el futuro es de las mujeres.

En cuanto a las ofertas de empleo, se han recuperado a partir del año 2004 y se han incrementado. En el año 2006 se realizó una convocatoria de 5.000 plazas, el 26% de ellas para grupo A, al que se incorporaron 1.185 funcionarios nuevos. En el año 2007 se incorporarán 1.513 funcionarios de grupo A de nuevo ingreso y 712 de promoción interna. Los procesos selectivos están en marcha en este momento y - retomando el tema debatido antes de si se está fomentando o no la promoción interna - efectivamente, en las ofertas de empleo público de los últimos tres años se está haciendo un esfuerzo muy importante por fomentarla. Una de las asignaturas pendientes de nuestra administración es que no tenemos organizada una carrera que salte de grupo a grupo teniendo en consideración el trabajo desarrollado. Por eso a veces se acude al exterior en busca del capital humano, de los conocimientos y de la experiencia que muchas

La carrera profesional femenina en la administración pública

veces se tienen dentro, lo cual es un gran desperdicio para la organización. El *Estatuto* ya refleja esta preocupación y los responsables del Ministerio de Administraciones Públicas están trabajando en este sentido. En el año 2007, de 5.700 nuevas plazas de oferta de empleo público el 26%, 2.000 plazas, se van a destinar al grupo A.

El grupo A puede ocupar los distintos niveles que van desde el nivel 24 hasta el nivel 30. La Ley dice que pueden ocupar también el nivel 22, pero la realidad es que no hay más de 4 o 5 funcionarios de grupo A en el nivel 22, y son situaciones particulares y muy excepcionales.

El porcentaje de mujeres subdirectores es prácticamente del 38% y se supera en muchos ministerios. Hay un porcentaje menor en aquellos donde la presencia de mujeres en las plantillas es inferior al 50%. Son los de Medio ambiente, Industria, Fomento y Exteriores. El cuerpo diplomático tuvo vetado el acceso a mujeres durante muchos años y, aunque en los últimos años se están incorporando las promociones de mujeres con una gran rapidez, todavía no han alcanzado los puestos de embajadores o de consejeros en embajadas.

¿Cómo se llega al nivel 30? La administración es una organización profesionalizada que tiene unos sistemas de promoción según los cuales la carrera administrativa se hace normalmente pasando de nivel a nivel. Se ingresa y, en función del cuerpo en el que se ingrese, se tiene una posición profesional y retributiva mejor o peor, según el prestigio o las funciones que el cuerpo tenga asignadas. El grupo A suele empezar por el nivel 24 y, a medida que pasan los años, se van ocupando puestos de mayor complemento de destino. Lo normal es que al nivel 30 se llegue desde un nivel 29 o desde un nivel 28. Es muy raro que se dé un salto desde un nivel 24 a un nivel 30; puede ocurrir, porque el sistema de libre designación así lo permi-

te, pero la cultura de la organización hace que se exija una carrera previa y una experiencia acreditada.

Nuestra ley y los reglamentos que la desarrollan contemplan dos sistemas de provisión de puestos de trabajo: un sistema ordinario, que es el concurso de méritos, y un sistema excepcional que es la libre designación.

El concurso de méritos supone la convocatoria pública en el Boletín Oficial del Estado, en la que se describe el puesto de trabajo según sus características, fijadas en la relación de puestos de trabajo, y en la que se incluyen además los criterios de valoración de los méritos adecuados a las características del puesto. Esos criterios son: el trabajo desarrollado, el grado personal, -que tiene mucho que ver con la trayectoria profesional previa-, los cursos de formación y la antigüedad.

Este es el sistema ordinario para todos los puestos de la administración del estado, con excepción de los puestos que tienen fijada como forma de cobertura la libre designación: los de subdirector general y de subdirector adjunto, que tienen con carácter general nivel 29 y nivel 30. Hay algunos otros puestos de nivel 26 o de nivel 28 que, debido a sus especiales características, también son de libre designación, por ejemplo las jefaturas provinciales de algunos departamentos, o los delegados insulares, que son niveles 26, puestos que tienen una especial responsabilidad aunque su complemento de destino sea inferior.

El sistema de libre designación es transparente, en la medida en que exige una convocatoria pública en el Boletín Oficial del Estado en fechas fijas, para que todo el mundo pueda tener conocimiento de cuáles son las necesidades de personal directivo de la organización. Los puestos de libre designación vacantes se convocan los días 1 y 15 de cada mes. En la convocatoria se describe el puesto de trabajo, los requisitos para de-

sempeñarlo y se podrán recoger algunas especificaciones que tengan que ver con las funciones a desarrollar. Una vez presentadas las solicitudes no se valoran, como ocurría en el sistema de concurso, por una comisión en la que además del centro directivo que convoca la plaza están presentes los representantes de los trabajadores. Sólo el centro directivo en el que existe la vacante y que ha convocado el puesto valora las candidaturas de libre designación .

Nuestros sistemas de cobertura de puestos son sistemas de promoción y de reclutamiento que reúnen dos características absolutamente esenciales para garantizar la igualdad y la no discriminación: la transparencia y la objetividad. Estas condiciones se dan en el sistema de concurso y, en menor medida, en el sistema de libre designación. Es decir, existe un procedimiento reglado que incluye los requisitos y cómo se valoran por parte de los responsables.

En cuanto a las retribuciones, vienen fijadas por la Ley de Presupuestos, por lo que no podemos hablar de discriminación retributiva. Pero también es verdad que el complemento específico, que retribuye la especial dificultad técnica, el especial compromiso, la especial penosidad, y que lleva aparejada, normalmente, una jornada más larga, necesidad de viajar, etc., puede marcar unas diferencias de retribución importantes. Un estudio de retribuciones realizado por Función pública mostró una diferencia, muy pequeña, entre hombres y mujeres pero no en complemento de destino ni en retribuciones básicas, sino en el complemento específico. Esta diferencia obedece fundamentalmente a diferentes decisiones personales y profesionales que las mujeres han adoptado, por diversas razones, y que son ajenas al sistema retributivo y a la discriminación.

Las nuevas generaciones no sólo valoran la estabilidad y las retribuciones, también otras condiciones de trabajo como son de-

terminados horarios o facilidades de conciliación. Esa es una realidad que no sólo se ha sentido en la administración general del estado. Las grandes empresas privadas también han adoptado medidas de conciliación y medidas de flexibilidad para atraer talento porque las nuevas generaciones - y en eso las mujeres han sido avanzadilla de lo que ahora ya es una tendencia generalizada- valoran además de la carrera o de las perspectivas profesionales, otros aspectos de la vida, lo cual les lleva a rechazar, en determinadas ocasiones, puestos que les dificulten realizar otras actividades igualmente importantes.

En una organización como la nuestra este fenómeno se acentúa debido a que las diferencias de carga de trabajo en términos de horario están muy mal retribuidas. Cuando hablamos de diferencias en el complemento específico estamos hablando de incrementos de 3.000 o 4.000 euros anuales sobre sueldos de 50.000 o de 60.000 euros. Esto equivale a unos 200 o 300 euros mensuales y muy pocas personas consideran que compensen la dedicación que implican .

En seis cuerpos de élite⁶, los de Sistemas y tecnologías de la información, Inspección de trabajo, Inspección de Hacienda, Técnicos Comerciales del Estado, Abogados del Estado y Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, se pone de manifiesto que la presencia de las mujeres en las últimas promociones es muy importante. En el de administradores civiles del estado las mujeres, en los últimos años, ya superan a los hombres en número de ingresos y, por lo tanto, el número de mujeres en los niveles 30 de esos cuerpos se está incrementando a medida que se incorporan. Hoy el porcenta-

⁶ Se denominan “cuerpos de élite” aquellos cuyos miembros llegan con mayor rapidez, o en un porcentaje mayor, a los niveles 30. Es un dato estadístico, sin connotaciones negativas.

La carrera profesional femenina en la administración pública

je de mujeres en los niveles 28 y 26, que son los futuros niveles 30, se corresponde con el porcentaje de presencia en el cuerpo, lo que significa que no existe ninguna discriminación. Si el número de hombres en los niveles 30 es superior se debe a que las cohortes de edad que ahora mismo dirigen la organización son las de mayor edad, en las que la presencia masculina es mayor.

A modo de conclusión, quiero señalar que el nivel 30 en la carrera profesional de las mujeres en la administración general del estado está conquistado. ¿Qué es lo que nos queda? Nos queda conseguir el nivel 33, el nivel de los directores generales. La LOFAGE, la Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, profesionaliza nuestra administración y establece que, con carácter general, los directores generales serán funcionarios de grupo A. Pero en su selección intervienen, evidentemente, criterios políticos, sin eliminar por completo los criterios profesionales, porque normalmente son nombradas directores aquellas personas que han sido antes subdirectores, que conocen las funciones y que han desarrollado una brillante carrera profesional. La designación es libre, sin publicidad, y a decisión exclusivamente del ministro o del secretario de estado responsable de la materia.

Cuando ha habido una decisión política clara, como es la del presidente Zapatero de formar un gobierno paritario, el número de ministras es el mismo que el número de ministros, 8 y 8, y, sin embargo, ese porcentaje va disminuyendo de manera escandalosa a medida que se desciende en el nivel de responsabilidad. En los secretarios de estado y los secretarios generales hay en torno a un 25% de mujeres. En las direcciones generales, o puestos con rango de dirección general, están en un 19%. En términos absolutos, frente a 347 directores generales hay solamente 81 directoras generales. Por tan-

to hemos ganado el aspecto profesional y estamos en una situación inmejorable para alcanzar la representación que nos corresponde en nuestra organización. Ahora lo que nos falta es dar el siguiente salto, al nivel 33.

Muchas gracias

DEBATE

Presencia de mujeres en las administraciones autonómicas

Las comunidades autónomas más ricas tienen un porcentaje mayor de mujeres. No se puede hacer un análisis más fino que permita detectar las causas por las cuales no existe todavía un sistema integral de información. Se está trabajando en ello, pero uno de los problemas del sector público español es que, al estar muy descentralizado, aunque existe la Comisión de coordinación del empleo público, a la que las comunidades autónomas envían la información, no siempre se dispone de elementos de análisis suficientes. Personalmente estoy convencida de que las comunidades autónomas más ricas invierten más en sanidad y en educación, dos sectores muy feminizados, y que eso repercute en los datos finales porque son actividades que consumen muchos recursos humanos.

Presencia de mujeres en el Ministerio de Educación

En el Ministerio de Educación el porcentaje de presencia femenina en la plantilla es del 49%, que está en la franja media.

Datos absolutos de mujeres en los niveles superiores

Según los últimos datos del registro central de personal, hay 2.052 niveles 30, de los cuales 562 son mujeres, es decir, un 28%. Hay 2.382 niveles 29 de los que 1.722 son

hombres y 660 son mujeres, coincide el mismo porcentaje, un 28%. En el nivel 28 el porcentaje de mujeres sube al 35%, y en el nivel 26, de grupo A, al 43%

El impacto del proceso de Bolonia

El acceso a los grupos está estructurado en función de titulaciones que van a dejar de existir. La licenciatura de cinco años y la diplomatura de tres, que era una peculiaridad española, van a desaparecer para ser sustituidas por títulos de grado. El Estatuto del Empleado Público ha diseñado un modelo muy general que tiene que desarrollar cada administración a través de su propia ley de función pública. Habrá que buscar la forma de encajar los distintos cuerpos en función de las pruebas que se exijan para el acceso a cada uno de ellos. Lo que ha querido hacer el Estatuto es sencillamente adecuarse a un nuevo sistema de titulaciones, y no tiene mayor trascendencia para el asunto que nos ocupa hoy aquí.

Presencia de mujeres en puestos de libre designación

La representación de las mujeres en los niveles directivos de la organización, en los niveles 29 y 30, se corresponde con su presencia en el cuerpo y la diferencia se va corrigiendo a medida que las generaciones más jóvenes se incorporan a los puestos de responsabilidad. En la actualidad hay más hombres que mujeres porque los hombres entraron antes, son más antiguos. Al nivel 30 es muy raro que se llegue con menos de 30 años. Se llega después de una larga carrera profesional y esa es la razón de que hayan llegado antes ellos que nosotras.

Velocidad en la carrera profesional

El desarrollo profesional puede coincidir con el nacimiento y la crianza de los hijos, de tal forma que entre los treinta y cinco y los cuarenta y tantos años las mujeres, vo-

luntariamente, adoptan decisiones personales que implican una ralentización de su carrera profesional para dedicarse a asuntos que, en ese momento de su vida, son más prioritarios. Y lo hacen voluntariamente. Esa es otra de las ventajas de la administración, que no penaliza la maternidad. Al contrario, hay excedencias con reserva del puesto de trabajo, jornada reducida... Al reincorporarse, probablemente se tenga un nivel consolidado menor y se llegue al nivel 30 un poco más despacio que los varones, pero esa diferencia no significa, desde mi punto de vista, discriminación.

Retención del talento

¿Cómo se retiene el talento? Primero se busca, y después se retiene con retribuciones adecuadas, con condiciones laborales apropiadas, con promociones y con una carrera profesional bien diseñada. En el caso de las mujeres, varios acuerdos del consejo de ministros en materia de igualdad de oportunidades recomiendan que, cuando se vaya a hacer un nombramiento de libre designación, en las ternas o en la preselección figuren mujeres, pero esto no está institucionalizado por ninguna ley.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN LA COMISIÓN EUROPEA

Emmanuelle Grange

Jefa de la Unidad de igualdad de oportunidades y no discriminación de la Comisión Europea

La Comisión Europea es un organismo que nació con una estructura similar a la de la administración francesa y, por extensión, a la de la española: una estructura compuesta por direcciones generales, con funciones y

La carrera profesional femenina en la administración pública

una jerarquía interna muy marcada. Esta jerarquía distingue, especialmente, dos peldaños: el de los graduados y postgraduados y el de los asistentes, que no tienen ese nivel de formación académica. Dentro del nivel más alto es posible, como es bien sabido, ir ascendiendo mediante una competición abierta y dura, muy dura.

El trabajo de mi unidad es el de favorecer la igualdad de oportunidades dentro de este sistema competitivo. La mayor prioridad es que todas las nacionalidades de los países que forman parte de la Unión estén representados en la Comisión Europea, buscando especialistas para determinados puestos en determinados países. En ocasiones no es fácil, pero es importante formar un equipo plenamente europeo. Dado que buscamos esta representación de las 27 nacionalidades que forman parte de la Comunidad, ¿por qué no tener en cuenta, igualmente, del 51% de mujeres y 49% de hombres que componen la población europea?

¿Cuál es la base de la política de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la Comisión Europea?

Está asentada en los sucesivos tratados y legislación derivada. El principio de igualdad de retribuciones para mujeres y hombres se fijó en el Artículo 119 del Tratado de Roma y se expandió en los años 70 con la adopción de directivas específicas. En 1992 se introdujo el principio de “transversalidad de género” (*gender mainstreaming*) en el Tratado, estipulando que el principio de tratamiento equitativo no debía excluir la adopción de medidas que aportaran ventajas concretas al sexo menos representado (Artículo 141)

Estas medidas abrieron el camino a la implantación de una política de igualdad de oportunidades en la administración europea. El nuevo Estatuto del Personal de los funcionarios de las Comunidades Europeas, que entró en vigor el 1 de Mayo de 2004, prohíbe explícitamente la discriminación por cuestiones de género - u otros motivos - ,

y contempla una serie de medidas y acciones que promueven la igualdad de oportunidades en las áreas recogidas en el Estatuto del Personal (Artículo 1d).

¿Cuál es la política de la Comisión Europea?

La política de igualdad de oportunidades para el personal femenino y masculino está vigente desde 1988. Sus dos primeros Programas de Acción fueron programas de acción positiva para mujeres. Desde 1997, los programas contienen medidas que van más allá de las simples medidas para que el sexo menos representado se ponga al mismo nivel.

El Cuarto Programa de Acción para la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres, adoptado en agosto de 2004 está enfocado, principalmente, a mejorar el equilibrio de género en la plantilla, a eliminar las trabas al desarrollo de la carrera profesional de las mujeres y a conciliar la vida profesional y familiar. Dado que la evaluación del programa anterior mostró que las dificultades⁷ se mantenían a pesar de los progresos realizados, el Cuarto Programa de Acción se centró en medidas cuantificables que pudieran ser objeto de comparación entre los servicios (direcciones generales) y de monitorización de forma regular a nivel central.

Desde 1995, la Comisión también ha fijado objetivos anuales para la contratación y promoción de mujeres a puestos de categoría AD, con el objetivo de alcanzar la paridad.

⁷ Los principales resultados en cuanto a las dificultades fueron: prioridad insuficiente de la cuestión de igualdad de oportunidades en la Comisión; presión de la carga de trabajo y de la cultura de la cantidad de horas de trabajo; dificultades en la sustitución de personal a tiempo parcial o en baja por maternidad y los acuerdos de horario flexible; las grandes mejoras que podrían llevarse a cabo en la representación de mujeres en puestos directivos; la falta de concienciación en las Direcciones Generales. Una mejor y más amplia monitorización de datos indicadores de igualdad de género y fijar objetivos parecen medidas a tener en cuenta.

dad de género. Los objetivos para mandos superiores, mandos medios y administradores se monitorizan anualmente. Los objetivos para 2007 se han fijado en un 25% de nuevos nombramientos de mandos superiores, un 30% de mandos medios y un 50% de contrataciones de administradores. En 2005 y 2006, no se alcanzó el objetivo de mandos medios (30%), a causa, principalmente, de la escasez de candidaturas femeninas⁸.

Es importante señalar que estos porcentajes no son cuotas, las cuotas son algo vinculante, que tiene que ver con una norma, y por lo tanto con un control y una penalización. La Comisión Europea no cuenta, ahora mismo, con los medios ni para realizar el control ni para tomar medidas correctoras en el caso de que los porcentajes no se cumplan. Por todo ello, el Colegio de comisarios adoptó, en septiembre de 2006, medidas obligatorias para los nombramientos en puestos de mandos medios, que se han implantado. Ejemplos de estas medidas son:

- justificación escrita por las direcciones generales cuando no haya presencia de mujeres en una preselección habiendo mujeres candidatas al puesto, medida de gran eficacia en tanto que muchos directores generales incluyen a mujeres en las listas de preselección con tal de evitarse la burocracia;
- representación obligatoria de ambos sexos y designación de un informador de igualdad de oportunidades, en todos los comités de selección;
- establecimiento de cursos de igualdad de oportunidades obligatorios para todos los mandos de la Comisión antes de 2009, a los cuales el personal suele asistir a desgana pero en los que acaban interesados

⁸ El 16.6% del personal femenino que procede de algún país de la Europa de los 15 en el nivel de mandos medios, el 25% de mujeres de los nuevos países miembros aprueban los concursos de este nivel.

en la medida que se intentan hacer concisos y sobre cuestiones concretas.

¿Cuáles son los mejores pasos prácticos que ha dado la Comisión Europea en términos de igualdad de género?

Primero, como se recogía en el Cuarto Programa de Acción, todos los servicios de la Comisión tienen la obligación de designar un responsable central para la igualdad de oportunidades en sus servicios, de establecer un grupo de trabajo interno en igualdad de oportunidades y de adoptar un plan de acción interno específico para cada Dirección General. Todas estas obligaciones han sido implantadas y generan responsabilidad individual a cada departamento.

Con respecto a la eliminación de obstáculos para el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres, muchas direcciones generales han organizado programas de formación o de capacitación especialmente dedicados a mujeres, mientras que otras se han propuesto dar prioridad a las mujeres en nombramientos o promociones, cuando haya candidatos masculinos y femeninos de mérito similar; además de asegurarse de que las listas de promoción contienen un número de mujeres proporcional al número de mujeres aptas para una promoción. Se anima especialmente a las mujeres a seguir cursos de dirección.

En la cuestión de la conciliación de la vida personal y profesional, muchas direcciones generales han adoptado un código de buena conducta o recomendaciones, tanto en lo relativo a reuniones de planificación y sesiones de formación como en horas de trabajo en general. Algunas direcciones generales aseguran que el personal en baja por maternidad, por paternidad o trabajando a tiempo parcial se sustituye de manera sistemática y prioritaria. Pero este punto es, precisamente, uno de los más conflictivos. La conciliación de la vida personal y profesional de una madre es mucho más complicada que la de un hombre, lo cual hace que no

La carrera profesional femenina en la administración pública

puedan hacer horas extras – no remuneradas en la Comisión – y, por tanto, que no reciban las mismas calificaciones en el momento de la promoción.

Se han emprendido múltiples acciones orientadas a la concienciación y formación que incluyen: sesiones de formación específica, conferencias, formación interna por objetivos, una página dedicada a la igualdad de oportunidades en los sitios de intranet de las direcciones generales y a nivel central, cuestionarios al personal y la divulgación de buenas prácticas. No obstante, las acciones tienen más impacto cuando están focalizadas, cuando atañen a cuestiones que afectan a todo el personal y cuando la alta dirección juega un papel activo.

A nivel central, recientemente se han adoptado e implantado varias medidas: creación de un sistema de sustitución para personal ausente (concesión de créditos presupuestarios para reclutar agentes contractuales); implantación de horarios flexibles y trabajo a distancia en los servicios (no como un derecho individual, sino como una posibilidad que se ofrece con la mayor extensión posible); adopción de nuevas políticas para asegurar el respeto a la dignidad de las personas a través de la lucha contra el acoso psicológico y sexual; completar un estudio externo sobre el desarrollo de la carrera profesional del personal administrativo.

¿Cuáles son los resultados de la implantación de la política de igualdad de oportunidades de la Comisión?

Las políticas implantadas desde finales de los años 80 han tenido un impacto positivo en la representación de mujeres en las categorías AD, y más concretamente en los puestos directivos. La presencia de mujeres en la categoría AD era del 5,2% en 1970 y creció hasta el 37% en 2006. El crecimiento se aceleró durante los años 90, incrementándose en un 8,7% desde 1990 a 2000. Durante el mismo periodo, el nombramiento de mujeres para

puestos directivos también se incrementó. En 1994 las mujeres sólo ocupaban un 2% de los puestos directivos más elevados, pero esta proporción subió hasta un 11,5% en 2004 y un 16,4% en 2006. En todo caso, de los 36 directores generales, solamente 2 son mujeres. Una primera evaluación de las nuevas medidas obligatorias de nombramiento en puestos directivos ya es positiva: de 14 procedimientos analizados en 3 meses durante 2007, 7 mujeres fueron nombradas jefas de unidad.

Además, se ha puesto especial atención en aplicar la política de igualdad de oportunidades a los procesos de selección (análisis del diferente impacto de los concursos en hombres y mujeres) y en el adiestramiento y sensibilización del personal. Es interesante pensar en la imagen de un hombre ante un comité de selección compuesto por cinco mujeres. ¿Se sentiría cómodo, natural?

En la práctica, ¿cómo se aplica la política de igualdad de oportunidades en los departamentos de la Comisión?

La Unidad para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación de la Dirección General de Personal y Administración se encarga específicamente de la elaboración y monitorización de esta política. La Unidad tiene un papel de coordinación, asesoramiento, monitorización y evaluación de las direcciones generales. Se ocupa de que, en la medida de lo posible, exista un predominio general de las políticas de personal que tengan un impacto en cuestiones de igualdad de oportunidades. También es responsable de la preparación de documentos relacionados con estas políticas (como las comunicaciones adoptadas con respecto a los objetivos de nombramientos, informes anuales, trabajo a distancia, acoso, etc.) y trata las quejas personales informales por discriminación y acoso. No obstante, las direcciones generales y los servicios tienen una responsabilidad importante en la implantación del Cuarto Programa de Acción a través de su “objetivo de

igualdad”, su Plan de Acción específico y su Grupo de Igualdad de Oportunidades.

El progreso de los departamentos en materia de igualdad de oportunidades se evalúa fundamentalmente en un informe anual que da cuenta de la implantación en los departamentos del programa, con una comparación entre ellos (sobre la base de una tabla global de igualdad de género y una evaluación de la implantación de los Planes de Acción de las direcciones generales) y los progresos hechos a nivel central. Cada Dirección General también tiene que incluir un elemento de igualdad en su Plan de Gestión Anual y en su Informe Anual.

¿Cuáles son los principales obstáculos y retos a los que se enfrenta la Comisión Europea en este campo?

Los principales obstáculos son:

- el lento cambio de mentalidad;
- una mayor carga de trabajo y, de manera más general, una cultura de muchas horas de trabajo;
- que la cuestión aún tenga poca prioridad en muchos departamentos;
- la falta de mujeres cualificadas para algunas funciones especializadas;
- la falta de mujeres candidatas para puestos directivos;
- la limitación de recursos humanos y financieros, consecuencia de la difícil situación presupuestaria.

DEBATE

Conciliación

En la Comisión todo el mundo tiene que estar en la oficina lo más tarde a las 9,30 o a las 15h por la tarde, y es libre para irse al

final de la jornada, lo que significa que cada uno tiene que adaptarse. El sistema tiene límites, que proceden a veces del propio entorno belga, porque uno tiene que dejar la oficina forzosamente a las seis de la tarde si quiere recoger a sus hijos en la guardería o en el colegio. Como tenemos más de una mujer, incluso en los niveles de administrador, este tema empieza a ser bastante complicado, así que las direcciones generales intentan adaptarse a este problema.

Acceso de la mujer a los puestos más elevados

Las mujeres no están haciendo suficientes redes. Siempre que hablo con mujeres les digo que, al menos una vez a la semana, tengan un almuerzo para discutir asuntos del trabajo con alguien que tenga importancia para ellas, que se hagan visibles.

Otro problema es que, cuando se trata de acceder a una jefatura de unidad las mujeres, si tienen 9 competencias sobre las 10 requeridas, dudan, incluso cuando se las anima explicando que se están buscando mujeres que se postulen. Los hombres, en cambio, si tienen 4 de las 10 competencias, dicen, “bien, allí voy, voy a aprender, es un asunto de trabajo”. Las mujeres se dicen: “quizás no sea lo bastante buena para ese trabajo”, mientras que los hombres se preguntan si ese trabajo es lo suficientemente bueno para ellos. Esto es algo sobre lo que trabajamos constantemente, en todos los cursos de formación, en el *coaching*, tratando de dar el empuje a las mujeres para que piensen que pueden trabajar en diferentes campos.

**La carrera profesional femenina en la
administración pública**

DATOS RECIENTES SOBRE EL EQUILIBRIO DE GÉNERO EN LA COMISIÓN EUROPEA

Number and percentage of women and men, civil servants, per DG and per category, 31-12-2006												
DG	AD				AST				Total			
	W	M	Total	%W	W	M	Total	%W	W	M	Total	%W
ADMIN	56	102	158	35,4%	314	176	490	64,1%	370	278	648	57,1%
AGRI	120	290	410	29,3%	298	166	464	64,2%	418	456	874	47,8%
AIDCO	57	199	256	22,3%	222	103	325	68,3%	279	302	581	48,0%
BEPA	3	4	7	42,9%	7		7	100,0%	10	4	14	71,4%
BUDG	34	111	145	23,4%	135	92	227	59,5%	169	203	372	45,4%
CA	39	74	113	34,5%	176	17	193	91,2%	215	91	306	70,3%
COMM	63	115	178	35,4%	162	104	266	60,9%	225	219	444	50,7%
COMP	130	217	347	37,5%	169	50	219	77,2%	299	267	566	52,8%
DEV	40	97	137	29,2%	83	23	106	78,3%	123	120	243	50,6%
DGT	812	601	1.413	57,5%	375	90	465	80,6%	1.187	691	1.878	63,2%
DIGIT	10	81	91	11,0%	98	166	264	37,1%	108	247	355	30,4%
EAC	70	106	176	39,8%	222	85	307	72,3%	292	191	483	60,5%
ECFIN	56	171	227	24,7%	132	67	199	66,3%	188	238	426	44,1%
ECHO	23	41	64	35,9%	67	24	91	73,6%	90	65	155	58,1%
ELARG	24	87	111	21,6%	78	31	109	71,6%	102	118	220	46,4%
EMPL	116	183	299	38,8%	189	61	250	75,6%	305	244	549	55,6%
ENTR	119	254	373	31,9%	248	89	337	73,6%	367	343	710	51,7%
ENV	91	166	257	35,4%	163	51	214	76,2%	254	217	471	53,9%
EPSO	7	10	17	41,2%	70	18	88	79,5%	77	28	105	73,3%
ESTAT	61	179	240	25,4%	194	131	325	59,7%	255	310	565	45,1%
FISH	32	79	111	28,8%	82	43	125	65,6%	114	122	236	48,3%
IAS	12	33	45	26,7%	15	9	24	62,5%	27	42	69	39,1%
INFSO	96	331	427	22,5%	288	98	386	74,6%	384	429	813	47,2%
JLS	66	99	165	40,0%	94	39	133	70,7%	160	138	298	53,7%
JRC	127	574	701	18,1%	277	564	841	32,9%	404	1.138	1.542	26,2%
MARKT	81	133	214	37,9%	129	28	157	82,2%	210	161	371	56,6%
OIB	5	30	35	14,3%	95	287	382	24,9%	100	317	417	24,0%
OIL	5	10	15	33,3%	42	103	145	29,0%	47	113	160	29,4%
OLAF	8	63	71	11,3%	67	45	112	59,8%	75	108	183	41,0%
OPOCE	20	51	71	28,2%	282	237	519	54,3%	302	288	590	51,2%
PMO	5	19	24	20,8%	140	74	214	65,4%	145	93	238	60,9%
REGIO	75	181	256	29,3%	179	71	250	71,6%	254	252	506	50,2%
RELEX	77	267	344	22,4%	217	88	305	71,1%	294	355	649	45,3%
RTD	181	467	648	27,9%	320	143	463	69,1%	501	610	1.111	45,1%
SANCO	109	222	331	32,9%	195	58	253	77,1%	304	280	584	52,1%
SCIC	290	184	474	61,2%	80	47	127	63,0%	370	231	601	61,6%
SEU	96	487	583	16,5%	148	141	289	51,2%	244	628	872	28,0%
SG	62	103	165	37,6%	196	91	287	68,3%	258	194	452	57,1%
SJ	67	117	184	36,4%	105	24	129	81,4%	172	141	313	55,0%
TAXUD	52	124	176	29,5%	114	58	172	66,3%	166	182	348	47,7%
TRADE	62	144	206	30,1%	114	66	180	63,3%	176	210	386	45,6%
TREN	82	298	380	21,6%	247	211	458	53,9%	329	509	838	39,3%
Total	3.541	7.104	10.645	33,3%	6.828	4.069	10.897	62,7%	10.369	11.173	21.542	48,1%

Number and percentage of women and men in management posts, per DG												
31-12-2006												
DG	senior management				middle management				management : total			
	W	M	Total W + M	% W	W	M	Total W + M	% W	W	M	Total W + M	% W
ADMIN	3	8	11	27,3%	5	23	28	17,9%	8	31	39	20,5%
AGRI	1	14	15	6,7%	7	37	44	15,9%	8	51	59	13,6%
AIDCO	1	7	8	12,5%	9	33	42	21,4%	10	40	50	20,0%
BEPA												
BUDG		6	6	0,0%	3	22	25	12,0%	3	28	31	9,7%
CAB												
COMM	1	4	5	20,0%	11	27	38	28,9%	12	31	43	27,9%
COMP	3	12	15	20,0%	7	30	37	18,9%	10	42	52	19,2%
DEV		6	6	0,0%	4	12	16	25,0%	4	18	22	18,2%
DGT	2	3	5	40,0%	23	47	70	32,9%	25	50	75	33,3%
DIGIT		4	4	0,0%	1	12	13	7,7%	1	16	17	5,9%
EAC	1	7	8	12,5%	7	15	22	31,8%	8	22	30	26,7%
ECFIN	2	10	12	16,7%	6	30	36	16,7%	8	40	48	16,7%
ECHO		2	2	0,0%		9	9	0,0%	0	11	11	0,0%
ELARG		5	5	0,0%	6	13	19	31,6%	6	18	24	25,0%
EMPL	2	8	10	20,0%	8	29	37	21,6%	10	37	47	21,3%
ENTR	4	8	12	33,3%	9	38	47	19,1%	13	46	59	22,0%
ENV	3	5	8	37,5%	5	22	27	18,5%	8	27	35	22,9%
EPSO		1	1	0,0%	1	4	5	20,0%	1	5	6	16,7%
ESTAT	2	8	10	20,0%	9	29	38	23,7%	11	37	48	22,9%
FISH		6	6	0,0%	5	14	19	26,3%	5	20	25	20,0%
IAS	1	3	4	25,0%	2	5	7	28,6%	3	8	11	27,3%
INFSO	2	10	12	16,7%	7	45	52	13,5%	9	55	64	14,1%
JLS	1	4	5	20,0%	4	12	16	25,0%	5	16	21	23,8%
JRC	2	8	10	20,0%	9	63	72	12,5%	11	71	82	13,4%
MARKT	2	7	9	22,2%	2	24	26	7,7%	4	31	35	11,4%
OIB		1	1	0,0%	1	9	10	10,0%	1	10	11	9,1%
OIL	1		1	100,0%	1	5	6	16,7%	2	5	7	28,6%
OLAF		4	4	0,0%	2	13	15	13,3%	2	17	19	10,5%
OPOCE	1	2	3	33,3%	3	10	13	23,1%	4	12	16	25,0%
PMO	1		1	100,0%	2	7	9	22,2%	3	7	10	30,0%
REGIO	3	8	11	27,3%	8	23	31	25,8%	11	31	42	26,2%
RELEX	1	14	15	6,7%	10	33	43	23,3%	11	47	58	19,0%
RTD	2	15	17	11,8%	10	56	66	15,2%	12	71	83	14,5%
SANCO	3	4	7	42,9%	5	28	33	15,2%	8	32	40	20,0%
SCIC	1	5	6	16,7%	14	18	32	43,8%	15	23	38	39,5%
SEU	1	19	20	5,0%	7	79	86	8,1%	7	79	106	6,6%
SG	3	10	13	23,1%	7	21	28	25,0%	10	31	41	24,4%
SJ	1	13	14	7,1%					1	13	14	7,1%
TAXUD		7	7	0,0%	3	17	20	15,0%	3	24	27	11,1%
TRADE	2	10	12	16,7%	2	21	23	8,7%	4	31	35	11,4%
TREN	2	13	15	13,3%	7	34	41	17,1%	9	47	56	16,1%
Total	55	281	336	16,4%	232	969	1201	19,3%	287	1250	1537	18,7%

La carrera profesional femenina en la administración pública

ANEXO

El sistema actual de evaluación en la Comisión Europea

En 2003, la Comisión ha introducido un nuevo sistema de evaluación (Career Development Review). El objetivo era crear un nexo más estrecho entre las estimaciones de objetivos anuales y las promociones para hacer la administración más dinámica y más eficiente. No más ascensos automáticos hasta el grado más alto, ahora la velocidad de la carrera depende del nivel de rendimiento y no de los *old boy's clubs*.

Puntos de promoción en la evaluación

El rendimiento de los funcionarios se valora individualmente mediante una cuantificación de puntos de mérito y de prioridad.

Puntos de mérito

El rendimiento en el puesto recibe hasta 20 puntos de mérito según tres criterios: hasta 10 puntos por rendimiento, hasta 6 por aptitud y hasta 4 por conducta. El supervisor realiza la evaluación en función de un diálogo sobre el trabajo realizado, la asignación de tareas y los objetivos.

Los objetivos se discuten y acuerdan entre el empleado y el responsable evaluador al principio del periodo de informe o cuando un empleado empieza un nuevo trabajo.

Los objetivos son los que el empleado debe alcanzar individualmente, y los estándares según los cuáles debe hacerlo, para así realizar un trabajo eficaz.

Los objetivos proceden de la descripción del trabajo y de los objetivos de la unidad o equipo. Estos últimos están asociados a los objetivos de la Dirección General y de la Comisión en su conjunto.

Puntos de prioridad

Los puntos de prioridad los concede en una segunda ronda el Director General (máximo 10 puntos) a los funcionarios considerados por encima de la media y/o el comité de promoción (máximo 2 puntos), que puede conceder puntos de prioridad si se han realizado actividades en interés de la Comisión, por ejemplo si se ha participado en un comité de selección.

Umbral de promoción

Las promociones se consiguen una vez que, individualmente, se haya acumulado un número determinado de puntos (umbral de promoción). Las promociones están basadas, sin embargo, en el mérito y rendimiento a largo plazo, lo cual se refleja en forma de puntos concedidos cada año en el ejercicio de evaluación. Los funcionarios acumulan puntos hasta que alcanzan el umbral de promoción. Los puntos acumulados por encima y por debajo de este umbral se siguen teniendo en cuenta.

Un funcionario que tenga menos de 10 puntos no puede optar a promoción. Los funcionarios que hayan puntuado en repetidas ocasiones por debajo de la media pueden ser objeto de medidas correctoras, incluyendo una investigación oficial.

En marzo pasado, el vicepresidente Kallas anunció que se estaba pensando en revisar los procedimientos de evaluación y promoción de los funcionarios de la Comisión. La nueva propuesta se encuentra aún en fase de consulta entre los servicios.

En lugar de puntuaciones de mérito entre 0 y 20, la evaluación distinguirá entre seis grupos de rendimiento. Los tres grupos más altos están limitados a un 10% de funcionarios cada uno. Para decidir a qué grupo pertenece un funcionario, se mantienen las herramientas habituales: autoevaluación, diálogo, objetivos y estándares de evaluación.

MESA REDONDA

ADMINISTRACIONES MASCULINAS, ADMINISTRACIONES FEMENINAS

Soledad Murillo, moderadora
Secretaría General de Políticas de Igualdad, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Quiero agradecer la invitación del Ministerio de Educación y Ciencia a estas jornadas, por darme la oportunidad de compartir y aprender y, en especial, de moderar esta mesa redonda. Esta mesa tiene una composición muy exitosa. Por una parte, Hacienda, el ministerio que regula el gasto y que nos complace en lo que puede; el Ministerio de Asuntos Exteriores, el primero que ha creado la unidad de género para todo un ministerio, y el Ministerio de Defensa, que es el que con mayor celeridad puso en marcha las medidas de igualdad cuando estas no eran más que un conjunto de acuerdos del Consejo de Ministros del 8 de marzo de 2006. Además, lo hizo de manera muy eficaz: ha trabajado en un observatorio de género dentro del Ministerio de Defensa, con lo que ello supone en un ministerio tradicionalmente masculinizado debido a las tareas que asume. Para terminar, mis agradecimientos a Elena Carrantoña que ha sido la propiciadora de un encuentro donde cabe hacerse preguntas y trazar nuevas estrategias.

Les invito a reflexionar desde un punto de vista práctico, puesto que operativizar las políticas públicas es una meta cada día más exigente para todas las personas que trabajamos en este campo. Tenemos que pensar que la Administración General del Estado se organiza en áreas o compartimentos que funcionan según su especialización, la cual cuenta para su desarrollo con sus propios sistemas de gestión. Bien, el cambio es el siguiente: la adaptabilidad que supone integrar en este sistema especializado políticas

públicas de carácter transversal. Las políticas transversales implican que, dentro de las competencias de cada unidad, se conciba que la transversalidad no implica, necesariamente, “añadir” una tarea más a las ya existentes, sino modificar las tareas en aras a pensar en términos de “universalidad”. En otras palabras, que afecten por igual a toda la población. Alguien puede objetar que no es necesario, puesto que el principio de independencia de la función pública así lo garantiza. Pero también somos conscientes, si reflexionamos sobre la práctica diaria, que el hecho de no disponer de estadísticas desagregadas por sexo representa un indicador muy solvente sobre que las políticas de igualdad, al interpretarse como “sectoriales”, no han sido aplicadas por entender que complicaría los instrumentos de medición y, lo más preocupante, que no añadirían datos sustantivos de los que beneficiarse en cada área o ministerio.

Por ello, es preciso hacer una reflexión seria sobre lo que implica la transversalidad en su aplicación, no en su declaración. Ya se sabe que los principios no presentan dificultades; en cambio su concreción sí las tiene. No obstante, como en todas las dificultades lo importante es hacer un buen diagnóstico de las mismas para encontrar una solución satisfactoria. Yo entiendo la transversalidad ligada a buen gobierno, es decir, emparentada con el término de eficacia que se demanda a todas las administraciones públicas, locales, autonómicas y, por supuesto, centrales. La eficacia entendida como una política de gestión que contemple la calidad de los servicios que oferta. La función pública es el núcleo de unión entre Estado y ciudadanía. Y en esta lógica la igualdad –una política transversal– no debe enquistarse en una interpretación estrecha, que interpreta a las mujeres, a la mitad de la población (en España las mujeres representamos un 50,8% del censo) como si

La carrera profesional femenina en la administración pública

sus demandas correspondieran a las propias de una minoría o de un colectivo.

¿Cómo trabajamos la transversalidad? Precisamente es cuando se impulsan leyes, cuando éstas exigen pensar en la concreción de las mismas. Es habitual comenzar trabajando un documento base que sirve para sentar acuerdos sobre obligaciones que derivan en la necesidad de implementar políticas públicas. Ese documento base se nutre, en ocasiones, de un grupo de expertos, externos, internos o mixtos, que van generando unas redes de confianza y unas redes de acreditación, en función de su propia cualificación que sirva para configurar un punto de partida. Hago un paréntesis, en el sentido de poder estudiar cómo se generan las redes de expertos, cuál es su composición y cómo se atienden a las demandas que se les plantean. Sigo con el paréntesis: a menudo estos expertos se convierten en redes de confianza que son capitalizadas para diseñar los futuros nombramientos. Todo sería perfecto, y no habría nada que objetar, si no fuera porque este principio básico adolece de una composición –en la mayoría de las ocasiones- netamente masculina. Este proceso sirve para acumular grados de mérito y capacidad que son relevantes en las administraciones públicas. Por ello, cuando hablo de transversalidad, quiero invitarles a pensar en los ingredientes que configuran una base de entendimiento, que prepare el terreno para poder aplicar la igualdad de trato entre hombres y mujeres. Recorro a un ejemplo, si los documentos base de trabajo no recogen las demandas y los diagnósticos del conjunto de la población, resulta muy complejo que no se interprete como un “añadido”, cualquier política pública que no sea la habitualmente convalidada dentro de cada área de competencia a la que queramos aplicar la transversalidad.

Otro tema que tenemos que abordar es el de la diseminación, la dispersión que sufre el

concepto de igualdad. Es preciso que deje de entenderse como un asunto de mujeres y, por tanto, relacionado con temas de mujeres, como la exclusión social, la infancia o la dependencia, para poder tratar la igualdad como una cuestión de calidad y de eficacia de la acción de gobierno.

Veamos cómo implantamos la igualdad y las dificultades que esto genera. Con la Ley de Igualdad hemos querido demandar a las empresas la introducción de planes de igualdad que no se centren sólo en medidas de responsabilidad, sino en los complementos retributivos, sistemas de promoción, formación continua, entre otros. Esta demanda al sector privado la queremos hacer operativa en las Administraciones Públicas. Sólo podemos solicitar a las empresas una reformulación de la igualdad, si operamos en el mismo sentido dentro de nuestras organizaciones. Por estas razones, hemos diseñado un Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades, que debe impulsarse a través de todos los Ministerios, gracias a la creación de Unidades de Igualdad. Estas dependerán de las subsecretarías por entender que es la entidad más transversal de cada Ministerio. Tienen, además, carácter directivo y van a contar con formación continua y acompañamiento, por decirlo de una manera gráfica, a través de mi Secretaría General de Políticas de Igualdad, es decir, también está comprometido en este empeño el Instituto de la Mujer. Sólo se puede demandar aquellas tareas y responsabilidades que a la vez, se está dispuesto a asumir como Gobierno. Cuando tengo reuniones con las empresas siempre hablo de las obligaciones que contraemos en la administración general del estado, porque cuando hablas de obligaciones y de las dificultades que tienes para impulsar las acciones, es más difícil que regateen medidas.

Lo importante es que la igualdad ha entrado en la agenda de la administración, ahora queda aplicarlo sin restricciones.

Sara Ugarte
Directora de recursos humanos y administración económica de la Agencia Tributaria

Quiero agradecer la invitación a participar en esta mesa redonda con personas que tienen una responsabilidad tan significativa en el impulso y desarrollo de las Políticas de Igualdad.

La Agencia Tributaria está adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda, pero quizás sea un ámbito muy desconocido debido a sus peculiares características, fundamentalmente su configuración jurídica - es un ente público - y su autonomía en la gestión de personal, con la que no cuentan el resto de los ministerios. Se trata de una organización muy grande, somos 28.000 personas, de las cuales 24.900 son funcionarios, con cuerpos adscritos propios, lo que significa que en su mayoría son funcionarios que se seleccionan a través de pruebas específicas que garantizan una formación dirigida a la actividad que se va a desarrollar, cuya vida profesional empieza y acaba dentro del ámbito de la propia Agencia Tributaria.

De esta manera, los colectivos de la Agencia tienen una movilidad y una carrera administrativa que se circunscribe a ese ámbito de organización, mientras que en el conjunto de la Administración del Estado la regla es la contraria: los funcionarios pueden ocupar cualquier tipo de puesto con independencia del Cuerpo al que pertenezcan y su carrera contempla la movilidad de unos ministerios a otros. Aunque esa es una posibilidad en la Agencia Tributaria, la realidad es otra, pues sus trabajadores ingresan en ella para permanecer y desarrollar allí su carrera, característica que debe tomarse en consideración a la hora de gestionar estos colectivos.

En el marco de la aplicación de la Ley de Igualdad, hemos formado un grupo de trabajo para analizar la igualdad de género,

que ha llegado a unas conclusiones muy parecidas a las del conjunto de la Administración del Estado.

En lo que se refiere a la composición de su plantilla de funcionarios, la Agencia Tributaria no es una excepción en el conjunto de la Administración del Estado. Quizás tengamos más mujeres que en ese ámbito, ya que estamos en el 55%, más de 13.700 mujeres. Sin embargo, como sucede en el resto de la Administración del Estado, esta proporción es muy favorable a las mujeres en los grupos inferiores, y va disminuyendo a medida que se asciende de grupo profesional: está en el entorno del 49% en el grupo A2 y del 30% en el grupo A1. Tengamos no obstante en cuenta que la representación del grupo A1 en la Agencia no llega al 10%.

En definitiva, compartimos las características generales del sistema, con una mayor representación de mujeres en el conjunto y una peculiaridad cuando se hace el análisis del grupo A1, en el que durante años el ingreso ha sido mayoritariamente de hombres, tendencia que se ha invertido hasta el punto de que en los últimos años las mujeres ingresan en mayor número que los hombres. Ello queda reflejado en la edad media de las mujeres en la Agencia Tributaria, que es con carácter general menor que la de los hombres, diferencia que se acusa especialmente en el grupo A1, en el que es 6 años menor (43 años de media en las mujeres, frente a 49 años en los hombres).

La sobrecapacitación es un elemento que frecuentemente puede identificar una primera opción de las mujeres para, a pesar de tener una titulación superior, optar en el ingreso por cuerpos de menor exigencia en la selección, y, presumiblemente, mayor margen para la conciliación de la vida personal y familiar. En la Agencia Tributaria esta situación se produce, en especial en el grupo A2, grupo en el que se dan mayores tasas de sobrecapacitación de las mujeres.

La carrera profesional femenina en la administración pública

En lo que se respecta a la carrera profesional, en el caso de la Agencia Tributaria, se desarrolla en un ámbito de organización bastante cerrado, teniendo como característica fundamental un sistema de concursos para el ascenso en los que tiene un gran peso la antigüedad, con un cierto grado de “automatismo”, sobre todo en los movimientos iniciales de la carrera.

Centrando el análisis en el grupo A1, y en concreto, en el caso de los puestos reservados al Cuerpo de Inspectores de Hacienda del Estado, podríamos decir que hay una doble línea de carrera profesional: la carrera de concurso y la carrera de libre designación. La carrera profesional que se desarrolla a través de la obtención de puestos por concurso no está necesariamente asociada al nivel del puesto de trabajo; se trata de distintos escalones retributivos dentro del nivel 28, hasta un último de nivel 29, con una estratificación de los puestos encargados de las distintas áreas de actuación, que distingue jefes de unidad, jefes de equipo provincial, jefes regionales, etc. De esta manera, se configura una estructura jerarquizada de puestos que se cubren exclusivamente por concurso y que se van obteniendo de manera relativamente cierta, una vez transcurridos determinados tiempos, y con un desempeño adecuado de los puestos de trabajo correspondientes.

Estos concursos están muy reglamentados, y en ellos son fundamentales la antigüedad y el trabajo desarrollado. No digo que funcionen con un automatismo absoluto, porque hay elementos de necesaria valoración subjetiva, especialmente el informe del superior jerárquico, pero puede afirmarse que la resolución de estos concursos se realiza con un alto nivel de objetividad, certeza y transparencia. Cuando se analiza la ocupación de estos puestos de concurso entre hombres y mujeres, vemos cómo, en la medida en que las mujeres han ingresado en el colectivo de

Inspectores de Hacienda del Estado más tardíamente, y dado que en estos concursos se valoran méritos asociados a la antigüedad y al desempeño del puesto como mecanismo de reconocimiento de una trayectoria profesional previa, esto se refleja en la ocupación de los puestos de concurso, en los que los mejor posicionados desde el punto de vista de la carrera están cubiertos mayoritariamente por hombres (por ejemplo, un 80% de los puestos de nivel 29).

No obstante, esta situación ha empezado a cambiar, y es cuestión de tiempo el que, no por discriminación positiva, sino de facto, al haber un mayor colectivo de mujeres de nuevo ingreso, un sistema que se rige con esos niveles de automatismo y objetividad garantice un equilibrio en la ocupación de hombres y mujeres en todos los niveles de concurso, incluidos los más altos.

La carrera de libre designación en la Agencia Tributaria tiene más puntos en común con el conjunto de la Administración del Estado. Es una carrera en la que la ocupación de los puestos de mayor responsabilidad, sobre todo el nivel 30, requiere una decisión personal en términos de dedicación que repercute en cuántas mujeres hay en este tipo de puestos.

En este sentido, la situación de las libres designaciones es más complicada, sobre todo porque existe el otro itinerario de carrera antes mencionado, en el que los puestos, por la seguridad que implica su ocupación por el sistema de concurso, pueden resultar más atractivos; no por dedicación y responsabilidad, si no porque estos puestos de libre designación, en contra de lo que pueda pensarse, no están mejor retribuidos en muchos casos que los de concurso, lo que a veces supone una dificultad de captación de posibles candidatos, dificultad que no se limita a las mujeres.

En todo caso, hay razones para el optimismo, ya que si se hace la revisión de lo suce-

dido en los últimos cinco años (2003-2007) se comprueba cómo la ocupación de puestos de nivel 30 por mujeres de grupo A1 en la Agencia Tributaria ha subido más de 10 puntos porcentuales.

Por último, los datos de la Agencia Tributaria con respecto a representación femenina en la alta dirección son sustancialmente superiores a lo que podrían ser en otros ámbitos públicos o incluso privados. Si hablamos del Comité Permanente de Dirección de la Agencia Tributaria, encontramos un 35% de mujeres; en el Comité de coordinación de la Dirección Territorial, en el que están todos los Delegados especiales, la representación también está en el entorno del 30%.

En definitiva, no digo que estemos ante una foto perfecta cuando se habla de carrera profesional femenina en la Agencia Tributaria, hay que abundar en la crítica cuando sea necesario, pero también incidir en los datos que apuntan que se están cambiando las cosas, a sabiendas de que ni en la Administración pública ni en ningún otro ámbito este tipo de cambios se producen de un día para otro. Muchas gracias

Soledad Murillo

Sara Ugarte ha puesto sobre la mesa uno de los temas que más nos preocupa: los sistemas de selección que responden a criterios objetivos, méritos, antigüedad, y cuyos resultados van colocándonos en un capital humano que va a ser fundamental a la hora de decidir. Precisamente el artículo 11 de la Ley plantea acciones positivas y se pensó para que se partiera de las mismas circunstancias. Dado que no se parte de las mismas circunstancias, a mitad de carrera hay que introducir acciones positivas. Nuestra pregunta sobre los procesos de selección es: ¿cómo se podrían pensar, reflexionar, revisar, para hacerlos de manera que sus resultados, en términos de hombres y mujeres, no se perpetúen?. Un dato: la Comisión Eu-

ropea, que tan preocupada está con los temas de igualdad, crea el Instituto de Género y, por primera vez se pide paridad. No está en ningún otro organismo. España está pidiendo que la paridad se extienda a todos los demás como elemento básico de democracia.

Aurora Mejía

Embajadora especial para cuestiones de género. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación

Quiero agradecerles su presencia y a los organizadores que nos brinden la oportunidad de debatir un tema tan interesante como la carrera profesional de las mujeres y que me hayan invitado a participar en esta mesa redonda.

La composición de esta mesa está muy bien elegida porque si se habla de administraciones más masculinas y más femeninas, que era el título de las ponencias que estamos siguiendo esta tarde, tenemos que reconocer que tanto la administración económica y financiera como la diplomacia y, ni que decir tiene, la defensa, han sido tradicionalmente considerados ámbitos de actividad masculinos, y eso se plasma incluso a nivel de gobierno, ya que aunque la media europea de participación de las mujeres en los gobiernos esté en torno al 23%, es muy poco frecuente encontrar ministras en carteras económicas. Las tres también tenemos en común que existen cuerpos adscritos con escasa movilidad entre ellos y con otras áreas de la administración del estado. Son áreas muy específicas.

En lo que se refiere a las mujeres diplomáticas, todavía, aunque parezca sorprendente, resulta poco común unir los términos “mujeres” y “diplomáticas”. Si buscan en internet esos términos juntos pueden encontrar desde asociaciones de mujeres de diplomáticos hasta trajes de raya diplomática para mujer, o un párrafo en el que aparecen los

La carrera profesional femenina en la administración pública

dos términos pero separados, “diplomáticas” aparece en femenino pero se refiere a relaciones diplomáticas.

En España tenemos solamente 153 mujeres de un total de 881 miembros de la carrera diplomática, un 18%. Se ha avanzado mucho en los últimos años, desde el ingreso en el cuerpo de la primera mujer diplomática española durante la segunda república, que se llamaba Margarita Salaverría. Durante el periodo franquista el ingreso de las mujeres en la carrera diplomática estuvo prohibido hasta 1961 y la primera, María Rosa Boceta, que ya está jubilada, ingresó en 1971, diez años después. En los años 70 el goteo de mujeres fue creciendo y aún más en los 80, aunque cuando yo ingresé en 1987 éramos sólo 4 mujeres de una promoción de 30. A partir de los años 70 y 80 la incorporación fue irregular pero fue avanzando, había más o menos un 10% de mujeres en cada promoción. En los años 1977, 1980 y 1981 no ingresó ninguna mujer. En 1983 ingresaron 5 de 13, el 38%, pero luego el número volvió a descender al 12% de media. Y a partir de 1991, en el que ingresaron 14 mujeres de 31 diplomáticos, el 45%, encontramos un punto de inflexión, y el ratio medio ahora se sitúa en torno al 25%. Hubo años, como 1996, en que llegó al 41% o 1998, al 40%. De lo que se trata en la carrera diplomática, más que del ascenso una vez que se ha ingresado, es de hacerla atractiva a las mujeres para que entren más.

La escasa presencia de mujeres en la política exterior no es algo exclusivo de España, sino que se da en toda Europa. Las mujeres son el 60% de los graduados universitarios en la Unión Europea, en general con mejores currículos académicos, pero siguen concentradas en sectores como la educación, la salud, ciertos sectores de la administración pública, no todos, y normalmente peor pagados.

En el caso de la carrera diplomática, cuando hablamos de concurso o de libre designación, es cierto que los puestos altos son de

libre designación, pero tenemos dos casos separados que son a nivel interno y a nivel exterior. A nivel exterior cada año se produce un concurso de provisión de puestos que quedan libres, porque en las embajadas normalmente se permanece de 3 a 5 años. Cuando se convocan esos puestos, los diplomáticos que están en Madrid o que están en otros destinos en el exterior pueden optar a ellos. El sistema es bastante democrático porque hay una junta de la carrera, las peticiones son voluntarias, cada uno pide una serie de cinco puestos y normalmente se obtiene uno de ellos, entra en juego la antigüedad. No se puede decir que haya discriminación en lo que se refiere a los puestos en el exterior.

En los puestos en el interior nos encontramos, en los puestos de libre designación, con los mismos problemas que en el resto de la administración y que también tienen las empresas: la selección del igual, para lo que tenemos que aportar soluciones.

Quiero mencionar la escasa presencia de mujeres en las relaciones internacionales en general. Los últimos años del siglo XX pasaron a la historia de las relaciones internacionales como unos años de dramática metamorfosis, pero no solamente por los acontecimientos que tuvieron lugar a nivel internacional en esos años, sino porque las relaciones internacionales en sí se transformaron y comenzaron una serie de autocríticas, de aportaciones, entre ellas las de las asociaciones feministas. En el ámbito de las relaciones internacionales estas no han influido mucho. Puede que algo en los últimos años del siglo pasado y en los primeros de éste, en el ámbito de la cooperación al desarrollo, pero no en otros.

Se ha llegado a hablar de que cuando se intenta implantar la transversalidad en las relaciones internacionales, el *mainstreaming*, es en realidad *malestreaming*, ya que no hay transversalidad en las relaciones inter-

nacionales. Las mayores aportaciones de las mujeres, como por ejemplo la resolución 1325 del Consejo de Seguridad sobre mujeres, paz y seguridad, siguen considerándose subsidiarios, fue un logro puntual pero el hecho es que sigue sin prestarse atención a los requerimientos de las mujeres. Eso no significa que no reconozcamos el papel de Naciones Unidas y de muchas de sus agencias, que están luchando a favor de los derechos de las mujeres y que han puesto en marcha conferencias internacionales, pero lo cierto es que en la práctica no se ha avanzado mucho.

El estereotipo del diplomático tradicional sigue siendo masculino y parece que nada podría estar más alejado de las preocupaciones femeninas que la seguridad internacional. Según el esquema convencional, las mujeres son más débiles, no están preparadas para esas responsabilidades. El estereotipo del diplomático es un señor que viaja de un país a otro, al que le acompaña su familia, con una mujer que intenta acoplar su vida cotidiana a una serie de tareas mejor o peor consideradas, que pueden ser más o menos necesarias, que se atribuyen a un ámbito social normalmente de los cónyuges y que abunda en un estereotipo de total división patriarcal entre lo público y lo privado. Desgraciadamente, ese sigue siendo el panorama en el mundo de la diplomacia hoy y no sólo en España, sino incluso en los países más avanzados a nivel de igualdad de género.

Eso hace que los diplomáticos solteros, viudos, homosexuales o las diplomáticas mujeres no encajen. Incluso los organismos internacionales que se han planteado en su organización interna la igualdad de género y la promoción de mujeres, hacen lo que pueden, pero las mujeres siguen estando ausentes de las agencias y secciones encargadas de los asuntos más estratégicos o macroeconómicos. Por ejemplo, la Comisión Europea está trabajando mucho para el ac-

ceso de la mujer a los puestos de decisión, pero en las jefaturas de delegación son muchas menos las mujeres que los hombres, y no hay ninguna española. O por ejemplo ninguno de los representantes especiales de la Unión Europea es mujer.

En el sistema de Naciones Unidas ocurre lo mismo, el porcentaje de mujeres disminuyó incluso en 2006 respecto a 2005, no sobrepasando el 20%. Mayor es aún el problema en el ámbito de la paz y la seguridad: de las 33 misiones de paz de Naciones Unidas en 2006, ninguna de ellas estaba encabezada por una representante especial mujer, y en 6 de ellas no había ni una sola mujer en puestos de decisión.

En España tenemos actualmente 15 embajadoras, de un total de 126 embajadores. Teniendo en cuenta que la proporción de mujeres en la carrera diplomática es muy pequeña, de un 18% está muy bien, porque tenemos al menos un 12% de mujeres del total de nuestros embajadores. Hemos duplicado la cifra en sólo un año -a finales de 2006 teníamos un 6%- pero hay que seguir avanzando. La situación es igual en otros países europeos, incluso en los nórdicos.

Hasta los años 90, en que se empezaron a nombrar mujeres ministras de asuntos exteriores o cancilleres, los puestos estaban en el propio ministerio en manos de hombres. Ahora en el Ministerio tenemos dos secretarías de estado de los cuatro que hay, se acaba de nombrar una subsecretaria, sólo tenemos 3 directoras generales; esto hace un total de 6 altos cargos -20,68%- de un total de 29 incluido el ministro. Estamos peor en los niveles 30, en los que de un total de unos 200 sólo llegamos al 10%

En cuanto a las barreras que impiden el ascenso, están las redes informales masculinas, en las que seguimos sin entrar, y aunque se dan más en las empresas privadas que en la administración, aquí también son importantes para los puestos de libre desig-

La carrera profesional femenina en la administración pública

nación. Se sigue creyendo en las diferentes habilidades intelectuales como la tan manida inteligencia emocional, que yo creo que es una gran trampa. Un tercer obstáculo, muy importante en el caso del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, es el problema de la gestión de la movilidad, que es más difícil para las mujeres. Este es un obstáculo que se le puede presentar a cualquier persona a lo largo de la carrera, tanto en la administración como en la empresa privada, porque siempre hay un momento en el que te pueden plantear trasladarte a otro lugar y eso puede representar un problema para tu pareja o tu familia, pero a los diplomáticos les pasa todo el tiempo porque están una media de tres o cuatro años viviendo en cada sitio, incluida la vuelta a Madrid, que también es una media de tres o cuatro años. Esto es un problema cada vez mayor porque ahora hay que resolver el problema no solamente de las mujeres diplomáticas, sino de las generaciones jóvenes de señores que están casados con mujeres que no quieren abandonar su propia carrera profesional.

Otro obstáculo es la integración de las mujeres en sectores de la administración que están considerados exclusivos de mujeres. Las secretarías por ejemplo, tanto en la empresa privada como en la administración, son profesiones que están mal consideradas porque las ejercen mujeres. A medida que los hombres van haciendo esas labores, se van considerando mejor. Una alta funcionaria del Banco Mundial me comentaba que estaba muy contenta porque ahora que los hombres empezaban a ser secretarios, ya los jefes no les encargaban que les trajeran el café, con lo cual había mejorado la situación de las secretarías.

También se dice que son las mujeres las que no quieren acceder a los puestos superiores y que rechazan ofertas de puestos de subdirectores generales porque son los puestos

donde más se trabajan y la oferta les llega con los niños pequeños. ¿Qué podemos hacer para que las mujeres no tengan que elegir entre esas dos opciones?

De las posibles soluciones muchas están en la ley de igualdad, como la imposición de una obligatoriedad de presencia entre el 40 y el 60%, el compromiso de los directivos superiores de aplicar acciones especiales para los órganos de selección; cursos específicos de ascenso de las mujeres; crear redes de mujeres que se equiparen a las de los hombres, y sobre todo, aplicar planes de conciliación de la vida laboral y personal, más que de conciliación de corresponsabilidad. En el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación es todavía más difícil porque la conciliación pasa por el trabajo del cónyuge en el extranjero. Las organizaciones internacionales están intentando resolver esas cuestiones. Naciones Unidas, por ejemplo, está trabajando con una red de empresas con vacantes en el exterior.

El compromiso del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación con la igualdad es claro, se ha podido apreciar en la creación de mi puesto esta primavera. Pero no solamente se trata de aplicar la ley de igualdad sino de intentar transversalizar la igualdad de género en la acción exterior en general, no sólo en la cooperación al desarrollo, que ya se está haciendo, sino en todas nuestras relaciones bilaterales y multilaterales. Gracias

María Victoria San José
Subsecretaria del Ministerio de Defensa

Realizamos la tarea con muchas ganas y con mucho entusiasmo, pero no siempre es tan fácil como parece. En primer lugar quiero expresar mi agradecimiento por la invitación y mi satisfacción por estar aquí en estas jornadas sobre las mujeres en la alta

dirección, administraciones masculinas, administraciones femeninas y hacerlo precisamente como responsable política de un ministerio que está encargado de un sector de actividad como la defensa, tradicionalmente masculino. Creo que si ha habido históricamente, durante generaciones, algo asociado como propio de hombres es la guerra.

En los últimos años las fuerzas armadas españolas han sufrido una gran transformación. Hasta hace poco tiempo estaban formadas en parte por profesionales y en parte por ciudadanos, debido al reclutamiento obligatorio. Además, eran exclusivamente masculinas. Se ha pasado a unos ejércitos formados únicamente por profesionales, puesto que ha desaparecido el servicio militar obligatorio, y además unos ejércitos mixtos integrados por hombres y por mujeres. Esta no ha sido la única transformación que han experimentado, pero nos saldríamos del tema central al incidir en las demás.

La incorporación de la mujer a los ejércitos es un rasgo distintivo de los ejércitos del siglo XXI que los diferencia de la composición tradicional.

Decía Aurora que la primera mujer diplomática, tras la Guerra Civil, se incorporó a la carrera en 1977. En las fuerzas armadas se permitió el acceso por primera vez a mujeres en el año 1988, y como el peculiar sistema de ingreso es a través de unas academias en las que se desarrollan unos estudios y cuando se concluyen ya se sale como profesional, las primeras mujeres que salieron de las academias militares lo hicieron en el año 1993, es decir, hace muy poco tiempo.

Esta primera incorporación fue un paso muy importante, pero se hizo de una manera muy paternalista, muy protectora hacia las mujeres. Se les permitía ingresar, pero se les vetaban los cuerpos o los destinos más peligrosos. Una mujer, por ejemplo, no podía ser paracaidista, formar parte de la legión o estar en un submarino. Además, en

las fuerzas armadas los cambios nunca son bruscos, siempre son lentos y yo creo que es bueno que las cosas se vayan haciendo poco a poco y que se vayan asimilando antes de dar otros pasos. En el año 1999 hubo una reforma de la Ley de personal militar y se eliminaron estas trabas. Ahora mismo ya no hay ningún tipo de limitación.

Este proceso ha supuesto un esfuerzo gradual para todos. En primer lugar para los hombres militares, sobre todo para los de una determinada edad, educados en una sociedad y en unos ejércitos concretos, que han tenido que hacer un esfuerzo para lograr un verdadero cambio de mentalidad para entender que estaban trabajando con mujeres, algunas veces en condiciones de igualdad, otras estaban mandando a mujeres y, lo que es más difícil de asumir, en otras ocasiones estaban siendo mandados por mujeres. Eso ha supuesto un cierto periodo de adaptación.

Para las mujeres también ha sido difícil, sobre todo para las primeras, porque ingresar en una organización tan masculinizada, con unas estructuras en las que no se había pensado ni siquiera en uniformes para mujeres. Aún hoy sorprende que, al cabo de 20 años, los uniformes especiales para los periodos de embarazo tengan en cuenta que crece la tripa, pero a nadie se le ha ocurrido que crezca el pecho. Son pequeños detalles, anécdotas, pero ponen de manifiesto que todo esto es una operación muy compleja en la que hay muchas cosas que encajar.

También ha exigido un esfuerzo de adaptación de la propia organización, que ha tenido que poner todos los medios a su alcance para organizar la convivencia y la presencia de la mujer en todos los niveles.

En la actualidad, a nivel normativo, la igualdad es total. La Ley de Igualdad tiene un capítulo específico dedicado a la igualdad y a las políticas de género en las fuerzas armadas y la última Ley de personal que ha aprobado el

La carrera profesional femenina en la administración pública

Congreso hace una semana, la Ley de carrera militar, asegura la transversalidad del criterio de género, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, evita cualquier tipo de discriminación y contempla medidas específicas contra la violencia de género. Es decir que a este nivel normativo no hay ningún problema porque la igualdad formal se ha conseguido plenamente.

En la actualidad tenemos 15.305 mujeres militares. Esto viene a ser un 12% de los efectivos totales de los ejércitos, que oscilan en torno a las 125.000 personas.

La carrera militar es una carrera muy estructurada. En la escala de oficiales, el 5% son mujeres; en la escala de suboficiales sólo lo son el 1% y en la escala de tropa y marinería, que son los soldados, el 18% son mujeres. El hecho de que en la escala de suboficiales sólo el 1% sean mujeres se debe a que el acceso a suboficiales no se hace desde el exterior, sino desde el interior, por promoción interna desde la escala de tropa y marinería, requiriéndose unos determinados años de permanencia en esta escala para poder dar el salto a la escala de suboficiales. Eso hace que, al haberse incorporado hace poco a tropa y marinería, todavía los números de suboficiales mujeres sean bastante más bajos que los de oficiales.

En cuanto a los empleos, el empleo máximo alcanzado por una mujer hoy día es el de comandante, tenemos en total 108 comandantes, pero hay que tener en cuenta que la primera teniente salió de las academias militares en el año 1993 y que, así como en la vida civil se pueden dar saltos bruscos, tanto hacia arriba como hacia abajo, la carrera militar es muy jerárquica, está muy estructurada, se va saltando de un empleo a otro, se va ascendiendo por promoción, de manera que los saltos bruscos son muy poco frecuentes, por no decir inexistentes y se requiere, en todo caso, el paso del tiempo.

Al siguiente empleo, que es el de teniente

coronel, calculamos que la primera mujer que ascenderá lo hará en el ciclo de ascensos 2009 – 2010. La primera mujer general, acontecimiento que sí que va a llamar la atención por muy extendida que esté la presencia de la mujer en el ejército, no ascenderá antes de 2016 o 2017. Todavía queda, por tanto, un largo periodo de tiempo hasta que una mujer sea oficial general.

En cuanto a destinos, en mayor o menor medida las mujeres están en todas partes. Tenemos mujeres pilotos de transporte, de helicópteros, de hidroaviones, tenemos una mujer piloto de combate, tenemos expertas en guerra electrónica, tenemos mujeres mandando patrulleras en la armada, tenemos legionarias, paracaidistas, artilleras, jurídico – militares, fiscales militares, sanitarios... están representadas prácticamente en todas las unidades y destinos del ejército, si bien no en todas en la misma medida. Pilotos de combate sólo hay una, pero quizás el que haya una facilite que vaya habiendo más.

Es importante destacar que la mayoría de mujeres no está en destinos burocráticos, es decir, ese 12% de mujeres que tenemos en las fuerzas armadas no están cómodamente refugiadas en las unidades de personal, las unidades de apoyo logístico o en los cuarteles generales, que son puestos que tienen un tipo de trabajo muy similar al que podemos tener cualquier otra de las mujeres que estamos en la administración.

Hace poco, hemos realizado un estudio para ver dónde están las mujeres y hemos visto que las mujeres están representadas en las unidades de la fuerza, es decir, en las unidades operativas con carácter general, en una proporción ligeramente superior a su presencia total en los ejércitos. Esto es un dato que nos llenó de satisfacción. Por poner un ejemplo de las unidades más masculinas, en la legión, ahora mismo, hay casi un 10% de mujeres. Esto es una buena cifra, es un porcentaje muy alto. En la brigada paracaidista, que es

una de las brigadas operativas de mayor riesgo, que se despliegan a las misiones de paz y que son los que están haciendo ahora mismo las rotaciones en el Líbano o en Afganistán, casi un 9% son mujeres. En el ala 11 del ejército del aire, el ala de los aviones de combate, tenemos un 9,8%, en el buque insignia de la armada, el portaaviones Príncipe de Asturias, un 17% de sus efectivos son mujeres, por encima del promedio.

Otro dato importante es el número de mujeres en operaciones de paz. Ahora mismo hay 206 mujeres. Si tenemos en cuenta que el máximo autorizado por el gobierno para operaciones de paz es de 3.000 efectivos y que ahora debemos de movernos en torno a los 2.600, creo que tener 206 mujeres es una buena cifra. Sobre todo porque en la anterior rotación la cifra que manejábamos era de 157, con lo cual no disminuye, sino que poco a poco va aumentando. Los puestos son acordes a sus empleos, no hay mujeres al mando de las unidades españolas en el exterior, pero lo más importante es que se van incorporando.

En cuanto a las mujeres extranjeras - como sabéis en la escala de tropa y marinería está autorizada la incorporación de extranjeros - el 18% del total de extranjeros en las fuerzas armadas son mujeres. Por nacionalidades, la principal es Colombia, después Ecuador y después Bolivia.

Estamos lejos de haber conseguido unos resultados óptimos, pero sí pensamos que son al menos esperanzadores y esto no es casualidad. Se produce por el esfuerzo, por el trabajo y por empeñarse en tomar medidas que fomenten y faciliten la incorporación de la mujer y su carrera profesional. En la presente legislatura, en la que hemos hecho un esfuerzo importante, el número de mujeres ha aumentado en 3.000. Cuando llegamos al gobierno en el año 2004 había 12.300 mujeres, la última cifra, del mes de septiembre, son 15.305. Hemos aumentado en un 20% el

número de mujeres en las fuerzas armadas en un periodo de tres años y medio.

Como medidas, se ha creado un observatorio de la mujer por acuerdo del Consejo de Ministros. Este observatorio, cuya responsable Belén Caballud, una asesora de la subsecretaría que trabaja mucho y bien en todos estos temas, es un órgano que, para que os hagáis una idea de la importancia que le da el gobierno, la sesión constitutiva la presidió la vicepresidenta primera. Se reúne con cierta periodicidad, habitualmente lo preside el subsecretario, una vez al año lo preside el ministro. Esa reunión se dedica a hacer un balance de las medidas que se han ido tomando a lo largo del año.

Este apoyo político tan explícito es importante, ya que así estamos mandando un mensaje claro a todo el colectivo de la importancia que se le da a este órgano y a las políticas que desarrolla e impulsa. Es un órgano mixto, compuesto por hombres y mujeres de los tres ejércitos y de los cuerpos comunes, tiene una composición paritaria, con el mismo número de hombres y de mujeres, y están representados todos los empleos, desde soldados hasta oficiales.

El Observatorio actúa en una doble dirección. Por un lado, es un órgano de información y consulta al que se puede dirigir cualquier mujer, tanto de las fuerzas armadas como del exterior, que se quieran informar sobre cualquier cuestión, ya sea muy concreta o más general: qué hay que hacer para entrar en las fuerzas armadas, cuánto pagan, qué vacaciones hay, de dónde sacan las vacantes, todo tipo de cuestiones. Y también es un órgano ante el cual las mujeres militares pueden hacer todo tipo de denuncias, por página web, por correo electrónico o por teléfono. Se puede denunciar cualquier tipo de situación discriminatoria o abusos, porque en una organización tan grande es posible que haya personas que en algún momento no actúen con la debida co-

La carrera profesional femenina en la administración pública

rrección. Cuando desde el observatorio tenemos conocimiento de este tipo de situaciones las investigamos, las ponemos en conocimiento de los responsables de cada ejército y si hay que tomar medidas disciplinarias, se toman.

Además, el observatorio es un órgano de análisis, de estudio y que impulsa iniciativas sobre medidas en materia de mujer. Nos sirve de mucho recibir los inputs de las mujeres que llaman para preguntar o para quejarse, ya nos va alertando de dónde están los problemas y muchas veces nos dan sugerencias, lo cual nos ayuda a movernos. En otro orden de cosas, casi mensualmente hacemos campañas institucionales para fomentar la incorporación como profesionales de las fuerzas armadas. En todas las campañas publicitarias nos preocupamos de poner de manifiesto la presencia de la mujer. No son campañas específicas, están dirigidas a todos los ciudadanos, pero en todas ellas hay mujeres y aparecen en términos de igualdad con sus compañeros, haciendo cosas que da la sensación de que son bonitas, importantes y atractivas.

Alguna modificación normativa hemos tenido que hacer. Adoptamos la primera a toda velocidad, en cuanto se aprobó la Ley orgánica de igualdad: si bien en el ingreso a las academias militares los baremos de superación de los ejercicios físicos estaban adaptados para mujeres, la cuestión no estaba resuelta en el caso de las pruebas anuales, durante los cinco años que dura la formación en las academias militares. Esto suponía que tenían muchas dificultades para superar los ejercicios físicos, y a la cuarta convocatoria se las expulsaba de la academia. En un tiempo récord dictamos una Orden que modificó las pruebas físicas de manera que se adaptaran a las características físicas de las mujeres.

Otro tipo de medidas que hemos ido tomando han sido inversiones en infraestructuras.

En todas las unidades y acuartelamientos no había siquiera un cuarto de baño para mujeres, así que con el paso del tiempo ha habido que ir haciendo importantes inversiones en infraestructuras para cuartos de baño, para alojamientos, para aseos, para vestuarios. Tenemos un plan de actualización de infraestructuras en el que hemos incluido que se revisen con criterios de género y en todas las inversiones que se hacen, ya se tiene en cuenta que hay que garantizar que las mujeres estén en unas condiciones cómodas y dignas.

En materia de conciliación de la vida personal y familiar, en el ministerio se ha implantado también el plan concilia, igual que lo que está establecido para los funcionarios civiles, con una serie de medidas de flexibilidad horaria, de reducción de jornada por razón de guarda legal, de lactancia, permisos retribuidos por razones de conciliación o medidas para proteger a las mujeres militares frente la violencia de género. Las medidas son prácticamente las mismas pero algunas presentan una especial dificultad a la hora de ser implantadas en las fuerzas armadas.

La profesión militar requiere una disponibilidad de 24 horas. En muchos puestos hay unos horarios de oficina, pero la disponibilidad, por definición, es permanente. Por otro lado, con ocasión de los ascensos uno cesa en el destino, y el cese en el destino en la mayor parte de las ocasiones lleva aparejado un cambio de residencia. Es muy frecuente que un militar a lo largo de su carrera profesional tenga doce, catorce, quince traslados con cambio de residencia, lo cual dificulta determinadas medidas de conciliación. Por último, hay otra serie de requerimientos de la vida militar, como hacer maniobras o asistir a determinados cursos, que también dificultan las medidas de conciliación. Por no hablar de ir a una misión internacional, en la que estás cuatro meses sin

pasar por tu casa; eso es difícilmente compatible con la lactancia o con un permiso de los previstos en el plan concilia.

¿Cómo lo hemos solucionado? Poniendo por delante las necesidades del servicio, pero siempre que esas necesidades sean reales, claras, estén justificadas y no haya otra solución. Porque una mujer no disfruta toda su vida profesional de una reducción de jornada por el plan concilia, lo hace durante unos años o durante un periodo corto. El criterio básico es que no lo impidan las necesidades del servicio, pero en aquellos casos en los que se den los supuestos básicos del plan concilia está establecido, por orden del ministro, que se exima a la mujer de hacer guardias, de realizar maniobras o de prestar servicios o actividades análogas que sean difícilmente encajables con estos supuestos. Si a pesar de toda esta salvaguarda las necesidades del servicio impidieran una determinada medida, estarían por encima, pero en la mayor parte de los casos suele ser compatible. En cualquier caso, es un tema sobre el que seguimos trabajando.

Otro punto interesante en la conciliación de la vida personal, familiar y profesional es un programa de creación de escuelas infantiles en centros y establecimientos militares. El programa consiste en la creación de 17 guarderías, de las cuales ya están en funcionamiento 10 y en obras otras 7, que esperamos poder inaugurar en los próximos meses. Esto supone una inversión de 18 millones de euros, que se ha hecho con cargo a los presupuestos del ministerio de defensa. Va a beneficiar a unas 1.400 familias. Las guarderías están dentro de establecimientos militares y las ponemos en marcha en colaboración con las comunidades autónomas: la infraestructura la financia defensa pero los gastos de funcionamiento se financian por tercios: un tercio lo paga el ministerio de defensa, con cargo a acción social, un tercio la comunidad autónoma y

otro tercio lo pagan los militares cuyos hijos acuden a las guarderías. Es algo que vamos a ir ampliando, porque las 10 que funcionan lo hacen muy bien. Estamos en contacto con las comunidades autónomas para ponerlas en funcionamiento en aquellas donde no hay como Castilla – León, Canarias...

Estamos contentos con las guarderías porque facilitan la conciliación y porque hemos comprobado mediante estudios que las unidades con guardería son más solicitadas y la permanencia en el destino es mayor. Los propios militares están valorando esto muy positivamente .

Otra cuestión que también es interesante respecto a la carrera militar es la existencia de unas juntas de evaluación, que están formadas por los propios militares y que evalúan y reordenan al personal en el escalafón. Esto tiene importancia para acceder a determinados cursos y también para el ascenso, porque se ordena a la gente no solamente mediante el criterio de antigüedad sino también del orden resultante de los procesos de evaluación. Nos ha parecido imprescindible que en estas juntas de evaluación estuvieran representadas las mujeres y hemos dictado una Orden para que en todas las juntas en las que sea posible - porque no tenemos mujeres en todos los empleos -, haya mujeres. También hemos ordenado que se tengan en cuenta en los procesos electivos y que las mujeres participen en los tribunales para el acceso a cursos y a la condición militar. Este año se han constituido 18 tribunales de este tipo que estaban integrados por 113 vocales, de los cuales 29 eran mujeres, es decir, casi un 30%.

Tenemos un convenio con el Instituto de la Mujer, que se firmó el año pasado, y estamos haciendo cursos en género para los formadores que se encargan de la formación de los militares. Nos parece importante para ir sensibilizando, formando e informando.

La carrera profesional femenina en la administración pública

Hemos hecho un esfuerzo en estos tres años de legislatura que ha dado resultados razonables, pero no estamos en el mejor de los mundos, hay mucho camino por recorrer. La igualdad formal está reconocida, es lo más fácil, pero hay que seguir avanzando en la igualdad real y haciendo que algo tan normal como la presencia de la mujer en las fuerzas armadas y en todo tipo de cuerpos cale en la cultura. En el Ministerio de Defensa- y no es por ser mujeres, algún mérito tendremos- los cargos número dos y número tres de la estructura lo somos, la Secretaria de Estado de Defensa es mujer, Soledad López, y la Subsecretaria soy yo, y eso en una organización tan jerarquizada y tan masculina es un mensaje importante para toda la organización. Muchas gracias

Soledad Murillo

Quería que termináramos con Defensa porque son instrumentos muy concretos. El Observatorio es el único que mezcla dos factores tan importantes como defensoría y análisis. Puede servir de ejemplo para otros ministerios. Los tribunales mixtos, lo que llamáis la junta de evaluación, tienen una gran importancia, es decir, que en el acceso a la carrera te juzguen hombres y mujeres, y los temas de estudio, el que a lo largo de la legislatura se hayan introducido temarios respecto a la igualdad de oportunidades. Había temarios muy extensos, pero en ellos no se incluía la igualdad de oportunidades, cuando hay una directiva al respecto desde el año 1975. Nos muestra la integralidad de actuaciones en un ministerio que no es precisamente fácil. Me recuerda a las industrias del automóvil, que cuando se incorporaron las primeras mujeres tuvieron que cambiar los hábitos de trabajo, los uniformes y hasta los lavabos. Defensa viene a decirnos que todo es posible, que todo se puede hacer y además con éxito.

DEBATE

Soledad Murillo

A esta ley se la va a evaluar, le vamos a poner nota. La ley fija que en los cargos que pasen por Consejo de Ministros tiene que haber una presencia equilibrada, como en el caso de las listas electorales, de los consejos de administración, de otras áreas que nos corresponde mandar por ley. Hay desigualdad, hay ministerios en los que los altos cargos están muy masculinizados y vamos a hacer una revisión, porque para poder evaluar al sector privado y adquirir legitimidad hay que hacer ese esfuerzo. Y donde no se consiga que se explique.

Aurora Mejía

Cuando yo ingresé todavía había pocas mujeres y se preguntaban “¿qué vamos a hacer con una diplomática que vaya destinada a un país árabe?”. Han ido, hemos tenido diplomáticas jóvenes en países árabes, embajadoras en Pakistán, y realizan su labor perfectamente, es cuestión de que esos países se vayan acostumbrando. En la Unión Europea se plantea a veces como estrategia que se envíen mujeres a esos puestos para que se entienda que para nosotros es un tema prioritario, de derechos humanos. En el ministerio nunca se ha comentado una anécdota de una mujer que haya tenido problemas en alguno de estos países. A veces, en algún país determinado, para hacer una gestión oficial o para ir por la calle se tienen que poner un pañuelo, pero pueden realizar su labor perfectamente.

María Victoria San José

Entiendo que (el acceso al generalato) no debe cambiarse (para las mujeres). Se podría hacer mediante una ley que diga que, si eres mujer, para ser general no hace falta que sigas la carrera militar, que se te puede nombrar cuando lo considere el gobierno

porque el ascenso a general es un ascenso de libre designación por real decreto del consejo de ministros, pero no sería conveniente, porque si la carrera militar tiene una determinada configuración basada en que para cumplir con determinados destinos de mando tienes que haber ido pasando por empleos inferiores y que sea una carrera escalonada, saltárselo significaría que estás regalando algo que las mujeres no se merecen.

Yo soy inspectora de trabajo y para ello hice el mismo examen que mis compañeros varones. Si no hubiera pasado el examen, mis compañeros habrían pensado que me habían regalado la oposición y que no tenía méritos para acceder.

Para que estas cosas funcionen, además de que es imprescindible el impulso desde los órganos políticos del ministerio, ha de hacerse de tal manera que la organización las vaya asumiendo con normalidad y se vaya mentalizando de que las cosas son así. Si rompieran todas las reglas de la carrera militar, que son como las reglas de cualquier carrera administrativa, y si a una mujer se la hiciera general saltándose todos los requisitos: los cursos de ascenso, la junta de valoración, el tiempo mínimo en todos los empleos inferiores, le estaríamos haciendo un flaco favor a esa mujer. Porque un general manda a sus subordinados en un sentido en el que no se manda en la vida civil, la vida militar tiene un régimen disciplinario y tiene una jerarquía y una cultura distintas de las de la vida civil. Una mujer a la que se la hubiera ascendido saltándose las reglas y simplemente por ser lo que es, difícilmente tendría legitimidad frente a sus subordinados. Es mejor esperar a que pase el tiempo y que el fluir normal de las cosas y el paso de los años vayan llevando a las mujeres militares adonde las tienen que llevar. Lo que nosotros tenemos que hacer es eliminar los obstáculos y dar facilidades a través de pla-

nes concilia, de guarderías, de facilitarles el acceso a cursos, de poder hacer un examen en otro momento si están embarazadas, incluyendo a mujeres en las juntas de evaluación y en los tribunales, pero hacer trizas la carrera no estaría bien. Otra cosa es que allí donde el gobierno nombra a los responsables políticos haya una representación de mujeres alta, pero en la carrera militar yo no estoy de acuerdo.

Soledad Murillo

Los ministerios fueron proponentes de la ley de igualdad. Se pregunta a los ministerios qué van a hacer y cada ministerio facilita su propia actuación. Por ejemplo el Ministerio de Hacienda dice: “vamos a cambiar la ley de contratos para que las empresas que tengan planes de igualdad tengan preferencia”; la ley no nos la hemos inventado en la Secretaría.

Una cosa que he aprendido es a preguntarme cómo se va a vivir la igualdad dentro de las organizaciones. En defensa son 24 años para el generalato. Nosotras nos remontamos a la revolución francesa y tenemos mucha prisa, pero si cualquier medida de igualdad se puede interpretar en la organización como que desfigura su credibilidad y legitimidad, sería terrible, porque toda la organización la expulsaría como algo indeseable, en el sentido de que rebaja los requisitos. Otra cosa es por ejemplo lo que se ha hecho en defensa: respecto a la antigüedad, que si tienen hijos o hijas no incida en la carrera, crear ámbitos mixtos, un observatorio, y además con una defensoría... Tenemos que ser muy consecuentes con los efectos dentro de la organización.

Las organizaciones tienden a recuperar su memoria, a hacerla valer, al igual que sus mecanismos conocidos, y apuntalarse en ellos. La acción positiva está bien con respecto a la maternidad, a la formación, a los tribunales, pero si se desfigura un requisito

La carrera profesional femenina en la administración pública

básico, nuclear, de la organización, la igualdad va a ser imputada por desfigurarla. Y además eso nos costaría muy caro, porque cada vez que hay un desliz en igualdad se imputan todas las políticas. Si una embajadora tiene un problema se dice “es que las embajadoras..”, pero si un embajador tiene un problema, se dice “ya sabéis cómo es Luis”. Luis es idiosincrático pero nosotras somos idénticas, hay que tener mucho cuidado con esto.

Lo que hay que hacer es decirles a los ministros “a ver, por qué tienes seis hombres en las secretarías de estado y las secretarías generales, explica, porqué tus cargos son hombres”. Los cargos de designación son gente de tu confianza, y para conseguirla tienes que pasar mucho tiempo con él, y digo con él, no con ella, que eso es otro tipo de confianza. Cuando estás en organizaciones con unos criterios tan objetivables, con reglas tan claras, hay que pensar en los efectos. Pensar en la primera mujer piloto de caza, cuántos años, qué de pruebas para llegar y lo que ella simboliza, y lo simbólico es importante en las organizaciones. Hay que evitar que digan: “ya están ellas que quieren entrar por la puerta de atrás”.

Sara Ugarte

Sobre que las organizaciones tienen memoria y que hay que tener cuidado a la hora de la implantación de medidas de igualdad. A nosotros, por ejemplo, en el tema de los concursos nos ha impactado una de las medidas del Plan de Concilia que se recogió en el Reglamento de Ingreso y Provisión de puestos de trabajo, que obliga en los concursos a valorar con mayor puntuación la conciliación de la vida familiar, el cuidado de mayores, el acercamiento geográfico, etc, lo que tiene que aplicarse sobre un sistema muy reglado, conocido, aceptado por la mayor parte de la organización, y esa es la demostración de que la igualdad formal

puede modificar la organización, aunque sea con esfuerzo.

Es verdad que estamos teniendo problemas porque esta medida supone que, por aplicación de la puntuación derivada del plan concilia, se salten promociones, dando a algunos funcionarios o funcionarias una facilidad de acceso a puestos en unidades territoriales que en principio, no alcanzarían por aplicación del sistema de valoración general. Hay que tener en cuenta que en el caso del Cuerpo de Inspectores tenemos implantación en todo el Estado y participamos de la idea de que ascender supone en muchos casos cambiar de localidad y, desde luego, se ingresa normalmente fuera del ámbito geográfico propio. Estando esta idea del ascenso ligado a la movilidad geográfica generalmente aceptada, competir en un sistema tan reglado, y que una medida como el plan concilia le dé puntos a alguien porque acredita que está separado de su familia, puede resultar duro de aceptar, pero se está haciendo. También es verdad que en este caso no son medidas dirigidas a la mujer, sino orientadas a la corresponsabilidad familiar, que a mi juicio es más importante, y que benefician tanto a los hombres como a las mujeres que lo pidan y que se quieran acoger a ellas. Es este un caso en el que creo que aplicar estas medidas en todos los concursos de la Agencia, asumiendo los problemas que pueda implicar, irá modificando la realidad.

María Victoria San José

El generalato es el más alto empleo de la carrera militar. Hay generales de brigada, generales de división y tenientes generales, y generales de ejército, que son los jefes de estado mayor. La carrera militar supone que un oficial sale de la academia como teniente. Los tenientes y los capitanes son los que están al mando de unidades pequeñas, normalmente al mando de compañías. Para ascender a comandante hay que hacer un

curso de ascenso y, una vez superado, estás entre comandante y teniente coronel, con otro nivel de mando. A partir de ahora, según la nueva Ley de carrera, en el empleo de teniente coronel para ascender se va a hacer un curso que es una segunda especialidad, para ya derivar desde ese empleo a los oficiales bien a tareas operativas, a tareas de gestión de recursos humanos o a tareas de apoyo logístico, porque entendemos que a partir de un determinado nivel es necesaria una cierta especialización.

Después se pasa a coronel y entonces es necesario hacer un curso para el ascenso a general. Solamente pueden ascender a general los coroneles que hayan sido evaluados para hacer ese curso y que lo superen. Entre esos coroneles el gobierno, por libre designación, elige a los que logran el ascenso y se va ascendiendo en esos tres empleos del generalato. Si de repente dijéramos que esto, que es bueno para la organización porque va formando al militar desde tareas más concretas hasta tareas de más responsabilidad, es bueno para los hombres pero que no lo es para las mujeres, estaríamos deslegitimando a esa mujer para su mando como general, cuando tuviera que mandar una brigada. La iban a mirar como diciendo “esta es la de cuota, esta es la enchufada.” Además, las mujeres militares no quieren ni oír hablar de eso, porque son las que viven dentro de la organización y son más conscientes que nosotras de que es mejor no regalarles nada, de que lo que tienen que hacer es seguir su carrera. Eso pasa en todas las profesiones, que hay una serie de requerimientos, y las mujeres de nuestra generación quizás hayamos tenido más dificultades para acceder a determinados puestos.

Soledad Murillo

Las unidades de igualdad de los ministerios, además de estadísticas, tienen que preguntarse por qué están quienes están en los

grupos de expertos. Las unidades tienen que incluir entre sus competencias la calidad de la administración y que se explique por qué no se ha retenido talento.

Para detectar discriminación necesitas una prueba estadística. Hay que explicar el embudo, por qué las mujeres ocupan la base y la cúpula es masculina. La única forma de demostrar que un proceso es impoluto es viendo el resultado. Lo que es objetivo es el resultado del proceso, si no hay mujeres hay que impugnarlo. Mérito y capacidad no debe ser incompatible con la igualdad de trato. Los elementos neutros no son tan neutros, hay que ver qué impacto tienen sobre las mujeres. La continuidad se contradice con los permisos de maternidad, de ahí que en la Ley de Igualdad efectiva, la maternidad pase del ámbito privado, a ser una cuestión de interés general. En otras palabras, nadie puede ver condicionada su trayectoria profesional por motivos ajenos a la misma. En el caso de la antigüedad, todo depende de si el concepto de antigüedad es continuo o discontinuo. No se puede ignorar que la mitad de la población tiene una antigüedad discontinua por maternidad y por cuidado. Si la antigüedad es discontinua se la expulsa de la promoción. Es preciso saber acerca de los criterios, de las inercias, de los procedimientos. Sólo una lectura crítica sobre todos estos factores hará posible garantizar la igualdad como un indicador de calidad.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

María Luisa Alvarez Durante
Secretaria General de la FIIAAP

La primera ponencia estuvo a cargo de la Directora General de la Función Pública, cuya intervención fue de gran interés, reco-

La carrera profesional femenina en la administración pública

gió la situación actualizada de las mujeres en la Función Pública a partir de la aprobación de la Ley de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres, que ha entrado en vigor el pasado mes de marzo.

Se trató por tanto de una intervención institucional, en representación del Ministerio de Administraciones Públicas, pero fue más allá de una inauguración formal desarrollando el tema que allí se trataba, haciendo especial hincapié en el tema de empleo y en la presencia equilibrada en puestos de responsabilidad en la Administración Pública, especificando que entre 2004 y 2007 había habido un incremento de 7 puntos en los altos cargos.

Señaló también que, no obstante este importante incremento, el mayor número de mujeres en la Administración pública, se encuentra todavía en los puestos más bajos. Dijo asimismo que no existía discriminación en las retribuciones y que también los puestos de trabajo son neutros.

Hizo igualmente referencia a que la ley regula la conciliación de tareas, lo que ayuda a la promoción de las mujeres, porque a partir de un determinado nivel se exige la presencia en el trabajo mañana y tarde. Este hecho actúa como disuasorio para muchas mujeres, siendo así que la situación no es achacable al sistema sino que las mujeres se frenan porque tienen que realizar una doble tarea. Por ello es necesario incidir en las políticas educativas, los medios de comunicación y la familia para contribuir al cambio de roles y a la corresponsabilidad de las tareas domésticas.

El Director del Instituto Nacional de Administración Pública, facilitó datos de gran interés que permiten tener un conocimiento exhaustivo de la situación de las mujeres en la administración pública, así como de la evolución de la misma. Según su valoración, no hay ninguna duda de que en el futuro se alcanzará la igualdad en todos los cuerpos

de la administración, ya que en el momento actual, más de la mitad del personal de la Administración Pública en España ya son mujeres, pero todavía la mayoría se encuentra en los puestos de inferior responsabilidad. En opinión del Director se ha producido ya un salto cualitativo sin retorno que hará que en un futuro muy próximo serán también mayoría, o al menos, existirá una representación equilibrada de mujeres en todos los cuerpos de la Administración.

En el debate que tuvo lugar con posterioridad, este planteamiento fue discutido por las participantes en las jornadas que no estaban de acuerdo con que esto se fuera a producir.

Olga Mella, que unía a su actual responsabilidad de Asesora del Ministerio del Interior el hecho de haber sido anteriormente Directora General de la Función Pública, demostró tener un conocimiento profundo de lo que se debatía, señalando en su intervención los obstáculos que encuentran las mujeres en su carrera profesional en la Administración Pública.

Su intervención fue de gran rigor y también aportó valoraciones sobre la cuestión que le hicieron manifestar que en su opinión “las mujeres funcionarias ya habían llegado al nivel 30 y que lo que se hallaba pendiente es alcanzar el 33”, en referencia a los puestos políticos.

La intervención de la representante de la Comisión Europea tuvo un enfoque distinto, en tanto en cuanto no aportó tanto material estadístico como las dos intervenciones anteriores y realizó unas valoraciones más críticas con respecto a la consecución del equilibrio de sexos en los puestos de responsabilidad de la Administración Pública en la Comisión Europea. Realizó una aportación interesante, al considerar que podía mejorar la situación, gracias a la exigencia actual por la que se obligaba a cada uno de los responsables de las Unidades a

informar de los resultados obtenidos cada año. También fue de interés su afirmación sobre la importancia de la creación de redes y contactos informales por parte de las mujeres, para obtener mejores relaciones que les permitan acceder a los puestos de responsabilidad.

El debate que tuvo lugar como cierre de la sesión de mañana fue de gran viveza, con mucha participación por parte de las asistentes y con aportaciones que cuestionaban algunas de las afirmaciones vertidas por los ponentes en sus intervenciones.

Con todos los datos suministrados al debate por los ponentes, así como por las intervenciones de las participantes quedó en evidencia que, hoy por hoy, no podemos decir que la igualdad en la carrera administrativa sea un hecho. Se ha incrementado de manera muy importante el número de mujeres en la administración pública, pero sigue polarizado en determinados sectores y, lo que es peor, en determinados niveles.

Ni tan siquiera gracias a las cuotas y a las acciones positivas se ha conseguido que en los altos cargos se llegue a alcanzar el 40% que establece el principio de democracia paritaria. Según los datos aportados por la Directora General de la Función Pública, la media era sólo de un 25%, salvo en el caso de responsables ministeriales puesto que, el Presidente del Gobierno, hizo en 2004 un Gobierno con el mismo número de Ministros y de Ministras, y en la actualidad con 9 y 7 respectivamente, se cumple también la paridad.

La sesión de la tarde se inició con un resumen de diez minutos de las intervenciones de la mañana y comenzó la sesión presidida y moderada por la Secretaría General de Igualdad, Soledad Murillo, que habló de la transversalidad y de cómo los ministerios trabajan la cadena de valor y la importancia que tiene la generación de relaciones de confianza entre los expertos que trabajan en los distintos ministerios los temas de

igualdad. Señaló igualmente la necesidad de que la igualdad deje de entenderse como “asunto de mujeres” para tratar de ella con un criterio de calidad y de eficacia desde la acción del gobierno, de modo que permita también pedir a las empresas que trabajen los planes de igualdad al igual que se hace en la administración pública.

En las intervenciones de la tarde, la realizada por la representante de la Agencia Tributaria, dibujó un panorama bastante similar al que existe en el resto de la administración, con alguna pequeña especificidad derivada de la falta de movilidad de las funcionarias de la Agencia para la realización de su carrera.

Las intervenciones de la embajadora y de la subsecretaria del Ministerio de Defensa despertaron mucho interés e incluso podríamos denominar sorpresa en el auditorio, dadas las características de los ministerios a los que se referían y por tanto a las dificultades extremas de la realización de carrera por las funcionarias de ambos departamentos. Podríamos decir que eran menos conocidos estos extremos y por ello fue muy valorado por las personas participantes los avances inequívocos conseguidos tanto en los cuerpos de funcionarios del Ministerio de Defensa, como en el cuerpo diplomático, que, curiosamente, resultó ser en ambos casos, según se manifestó expresamente un 12% de representación femenina.

Se trató sin duda de un análisis interesante y profundo, con gran conocimiento por parte de todas las ponentes, de la situación actual de la carrera profesional femenina en la administración pública, con una participación muy activa de las/os asistentes, fundamentalmente las mujeres funcionarias. Habría que señalar que no hubo una intervención explícita del resto del auditorio, es decir, el compuesto por alumnos jóvenes, salvo al final de la tarde en la que hubo alguna participación.

La carrera profesional femenina en la administración pública

Por parte del auditorio se valoraron más las intervenciones vespertinas, quizá por el hecho de considerar más difícil la consecución de la carrera en ámbitos realmente masculinizados y se penalizó más en las intervenciones el optimismo manifestado por los ponentes de la mañana.

No obstante, y a pesar de esta valoración positiva y del reconocimiento del esfuerzo realizado para potenciar la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad, queda claro que estamos muy lejos de alcanzar esa igualdad de carrera que, además debería de ser posible. De los datos aportados resultó evidente, que el nivel medio de los estudios de las mujeres es superior al de los varones y que, actualmente, en las oposiciones es mayor el número de mujeres que aprueban, incluso en los cuerpos altos de la administración, produciéndose, sin embargo, un cuello de botella por el que es imposible que esta igualdad se refleje en los puestos de mayor responsabilidad y por tanto mejor retribuidos.

De todo esto se desprende que el sistema no es neutro. Hay motivos, que no son por supuesto ni el mérito ni la capacidad, que hacen que, mujeres que han realizado unos estudios superiores con excelentes resultados, hacen unas oposiciones, en las que, con la salvedad de algunos cuerpos muy especiales, también hay mayor número de mujeres que de varones y los mejores puestos los ocupan ellas, sin embargo luego, ni en los

puestos de libre designación (26 a 30), ni en los nombramientos políticos alcanzan ese porcentaje del 40%, sino que están muy lejos del mismo.

Más allá de disquisiciones filosóficas o achacar la culpa al hecho de que son las propias mujeres las que rechazan la promoción, deberíamos de preocuparnos y tratar de resolver el problema, ya que hay que verlo como un problema real. Se trata de un desperdicio de talentos que nuestra sociedad no se puede permitir, y cuanto más formadas están las mujeres más desperdicio supone.

Como ya reivindican muchos expertos en los temas de recursos humanos, “Las mujeres son mejores líderes que los hombres y deberían tener abiertas todas las puertas del universo de la nueva economía” (Tom Peters). Si en la nueva economía y en las sociedades actuales una de las mayores fuentes de riqueza son los recursos humanos, parece evidente que resolver estos obstáculos con los que se enfrentan las mujeres, es tarea de todos.

No hay justificación alguna para que esas mujeres que han realizado ese enorme esfuerzo para ocupar puestos de responsabilidad, renuncien a ellos porque el reloj biológico les recuerda que se les pasa la edad para ser madres, y lo que es peor, una vez que lo son se sientan aplastadas por unas responsabilidades sin compartir que les hace imposible aceptar puestos de responsabilidad en sus trabajos tan duramente conseguidos.

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

Jueves, 15 de noviembre de 2007

.....

De catedráticas a rectoras. ¿Dónde están las mujeres?

- Alicia Miyares. Unidad de Mujeres y Ciencia. Ministerio de Educación y Ciencia

Androcentrismo y promoción de las mujeres en la universidad

- María Jesús Izquierdo. Directora del Observatorio para la Igualdad de la Universidad Autónoma de Barcelona

El acceso a la cátedra en las politécnicas

- Carme Martínez Costa. GIOFACT. Universidad Politécnica de Cataluña

Mujeres en altos puestos académicos en Europa: problemas y perspectivas

- Maya Widmer. Swiss National Science Foundation, Coordinadora del grupo experto de la Comisión Europea sobre mujeres y academia

Mujeres en los rectorados: ¿Es más cómoda la segunda fila?

- Montserrat Casas Ametller. Rectora de la Universidad de las Islas Baleares

Resumen y conclusiones

- María Teresa Arredondo. Catedrática de Ingeniería de telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Madrid. Titular de la cátedra Vodafone
 - Elena Villalba Mora. Master en Ingeniería Biomédica, Investigadora Senior de la Universidad Politécnica de Madrid
-

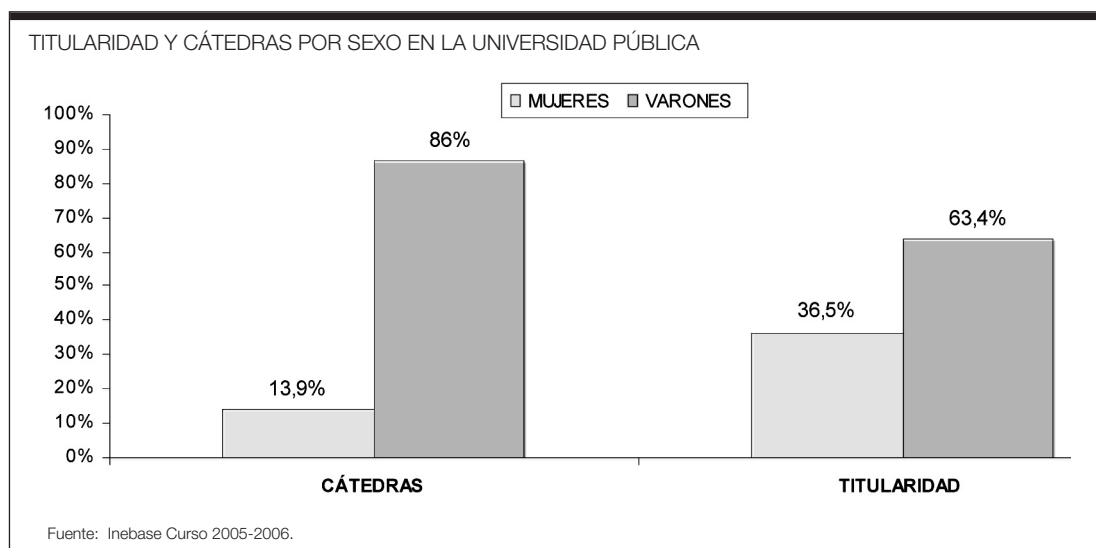
La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

DE CATEDRÁTICAS A RECTORAS. ¿DÓNDE ESTÁN LAS MUJERES?

Alicia Miyares
Unidad de Mujeres y Ciencia. Ministerio de Educación y Ciencia







Este artículo intenta ofrecer una radiografía de la Universidad Pública española en torno a la presencia de mujeres en las distintas esferas del desarrollo académico⁹. Los datos desagregados por sexo no sólo reflejan un déficit cuantitativo de mujeres, sino un déficit cualitativo sobre el que estamos obligadas/os a interrogarnos. A modo de ejemplo, si contamos con una media de profesoras titulares del 36,5% ¿a qué obedece que sólo haya un 13,9% de catedráticas? ¿Por qué se interrumpe el relativo equilibrio de mujeres y varones

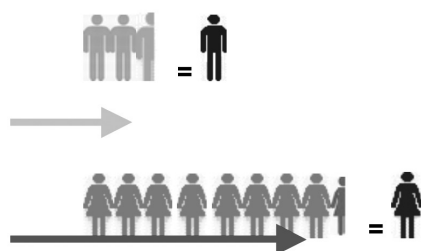
en el acceso a cátedras? La realidad es que por cada 8,3 mujeres titulares sólo hay una catedrática y por cada 2,3 varones titulares hay un catedrático. Esta desproporción entre mujeres y varones muestra una dificultad en el acceso a cátedras por parte de las mujeres que no se puede explicar en términos de mérito o excelencia académica, sino a sesgos de género vigentes aún en el sistema universitario español. Los sesgos de género favorables a los varones priman la producción académica e investigadora masculina e invisibiliza o devalúa la producción académica e investigadora de las mujeres. La dinámica de ocultación o devaluación de la aportación al “saber” de las mujeres se refleja de forma elocuente en la composición de las Reales Academias, donde en conjunto las mujeres sólo están representadas en un 5%.



⁹ Este artículo ofrece una perspectiva general de la universidad pública española y es un resumen del trabajo que he realizado como Consejera Técnica de la Unidad de Mujeres y Ciencia publicado con el título “Académicas en cifras 2007” (Ministerio de Educación y Ciencia, 2007)

UNIVERSIDAD PÚBLICA: PROPORCIÓN MUJERES TITULARES POR CATEDRÁTICA/ VARONES TITULARES POR CATEDRÁTICO.

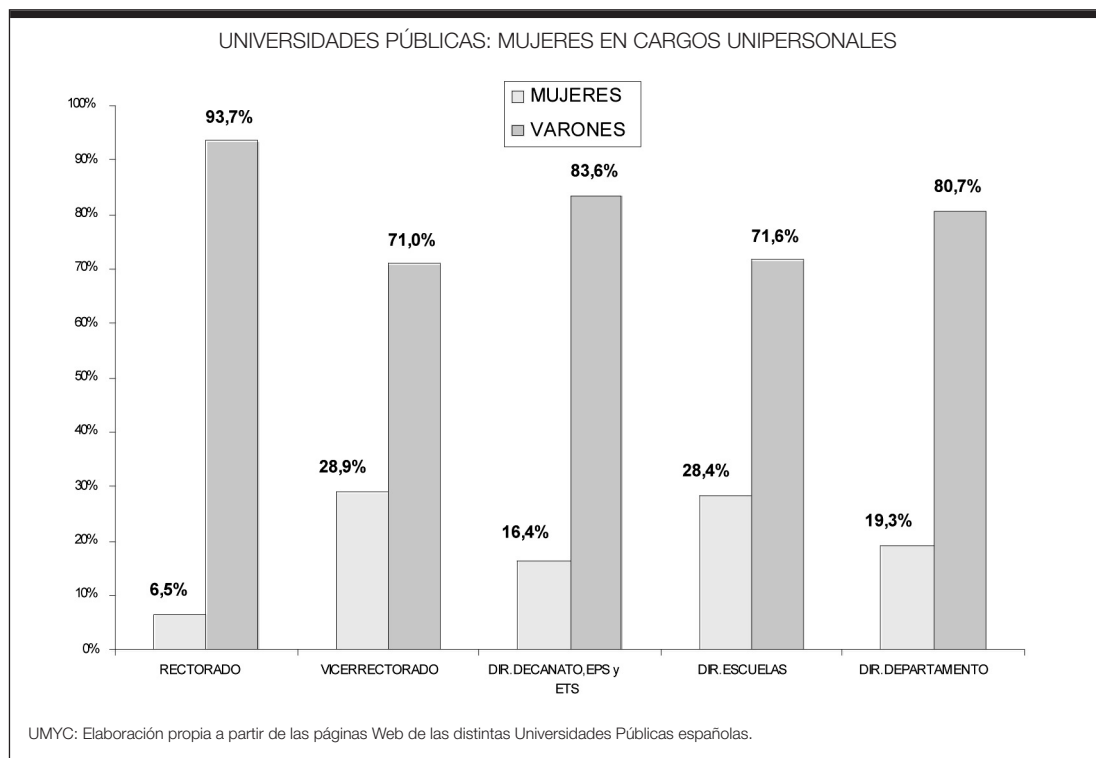
CURSO 2005-2006					
MUJERES		VARONES		MUJERES	VARONES
					
TITULARES	CATEDRÁTICAS	TITULARES	CATEDRÁTICOS	TITULARES POR CATEDRÁTICA	TITULARES POR CATEDRÁTICO
10.245 ▼	1.210 ▲	17.801 ▼	7.456 ▼	8,4	2,3
CURSO 2004-2005					
10.275	1.188	18.010	7.505	8,6	2,40



Como sabemos, una de las estrategias a tener en cuenta para interrumpir cualquier sesgo de género es que las mujeres participen de forma activa en la toma de decisiones. Por ello, hemos de analizar en detalle, universidad por universidad, cuál es la presencia real de las mujeres en los cargos unipersonales del sistema universitario español. En este artículo no sólo se recogen datos relativos a los cargos unipersonales por designación (vicerrectorados) que son más fáciles de cuantificar, sino también a los cargos unipersonales producto de una elección como decanatos, dirección de Escuelas Politécnicas Superiores, dirección de Escuelas Técnicas Superiores, dirección de Escuelas Universitarias y dirección de Departamentos. Si comparamos los datos relativos a la presencia de mujeres en cargos por designa-

ción (vicerrectoras) con los datos relativos a mujeres en cargos por elección (decanatos, dirección de EPS, ETS y departamentos), se observa una diferencia en la representación que necesariamente ha de ser objeto de reflexión y base de futuras acciones para promover la igualdad entre académicas y académicos. Las vicerrectoras están representadas en un 28,9%, por el contrario, el porcentaje de decanas, directoras de EPS y ETS y directoras de departamento apenas si supera el 17%, muy por debajo del mínimo óptimo de representación del 25%. Parece, pues, que los sesgos de género afectan también a los sistemas de elección universitaria, mientras que, en algunas universidades, en los cargos por designación, se interrumpe esta dinámica mediante políticas académicas de acción positiva.

**La Universidad:
¿promoviendo la excelencia?**



En el caso de la presencia de mujeres en los vicerrectorados, que en definitiva responde a una voluntad política y académica de equilibrar la presencia de mujeres y varones en los cargos, la media general de las universidades públicas españolas es de 28,9%, ligeramente por encima del mínimo óptimo de representación del 25%. Ahora bien, 20 Universidades públicas se encuentran por debajo de este mínimo óptimo de representación del 25% y 27 Universidades están por debajo de la media general del 28,9%. 12 Universidades se adecuan a cuotas de representación de las mujeres y 16 Universidades se ajustan a una composición paritaria en la formación de los equipos rectorales.

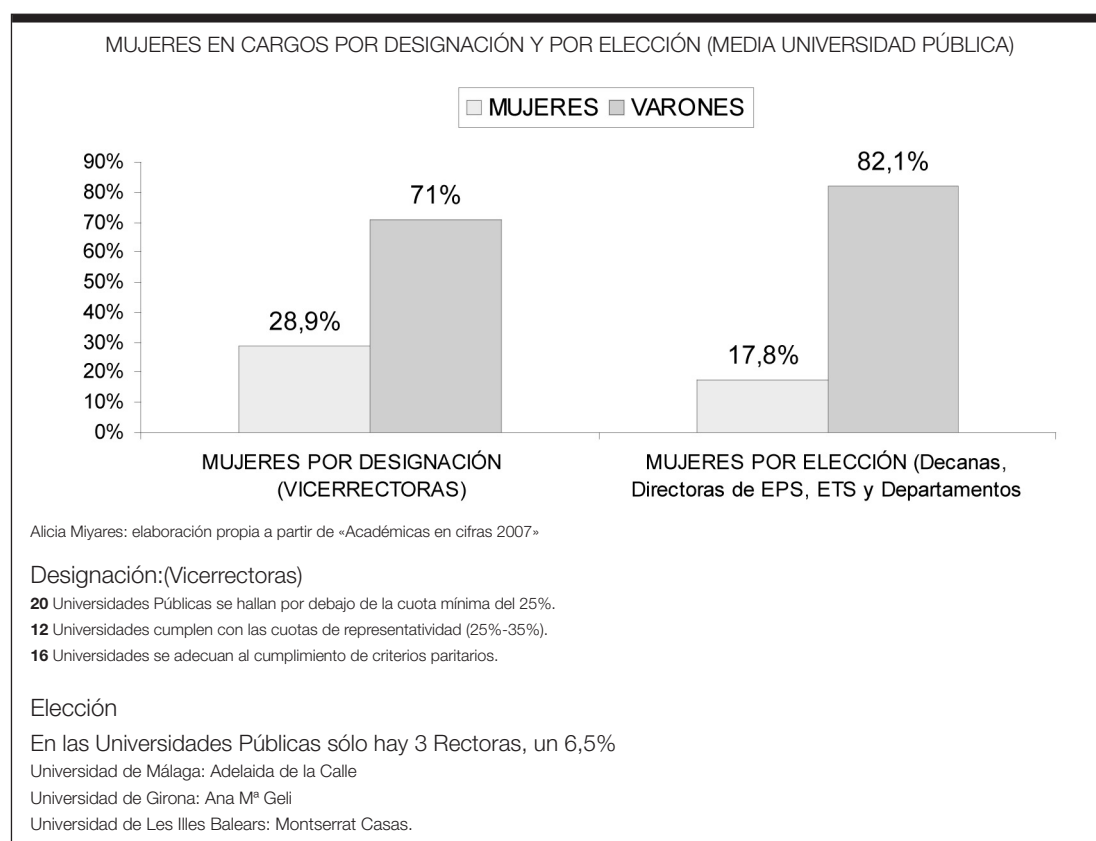
Si por el contrario, se analizan los datos de mujeres en cargos unipersonales sujetos a una elección se observa que la situación es divergente dependiendo del área de dirección de que se trate. En el caso de mujeres en decanatos, dirección de Escuelas Politéc-

nicas Superiores o dirección de Escuelas Técnicas Superiores nos encontramos con un deficitario 16,4%. Hemos de tener en cuenta además que ese 16,4% de mujeres se encuentra preferentemente en decanatos y apenas hay mujeres en la dirección de EPS y ETS. Sirva a modo de ejemplo, que en Junio de 2007 es elegida por primera vez una mujer para dirigir la Escola Tècnica Superior d'Enginyeries Industrial i Aeronàutica de Terrassa. En cuanto a las mujeres decanas, por ramas de conocimiento, la distribución es la siguiente: Humanidades (25,8%), Ciencias Sociales y Jurídicas (21,5%), Ciencias de la salud (14,5%), Ciencias Experimentales (13,9%) y Enseñanzas Técnicas (5,8%).

En la dirección de departamentos el porcentaje de mujeres en estas tareas directivas está también por debajo del mínimo óptimo de representación (25%) con una presencia del 19,3% y varía dependiendo de la rama de conocimiento de que se trate. Así pues, mujeres directoras de departamento en el

área de Ciencias Sociales y jurídicas (35,7%), Humanidades (24,4%), Ciencias Experimentales (15,9%), Ciencias de la Salud (15,6%) y Enseñanzas Técnicas (8,2%).

Por último la presencia de mujeres en la dirección de escuelas aumenta a un 28,4%, debido fundamentalmente a las escuelas universitarias de enfermería y trabajo social.

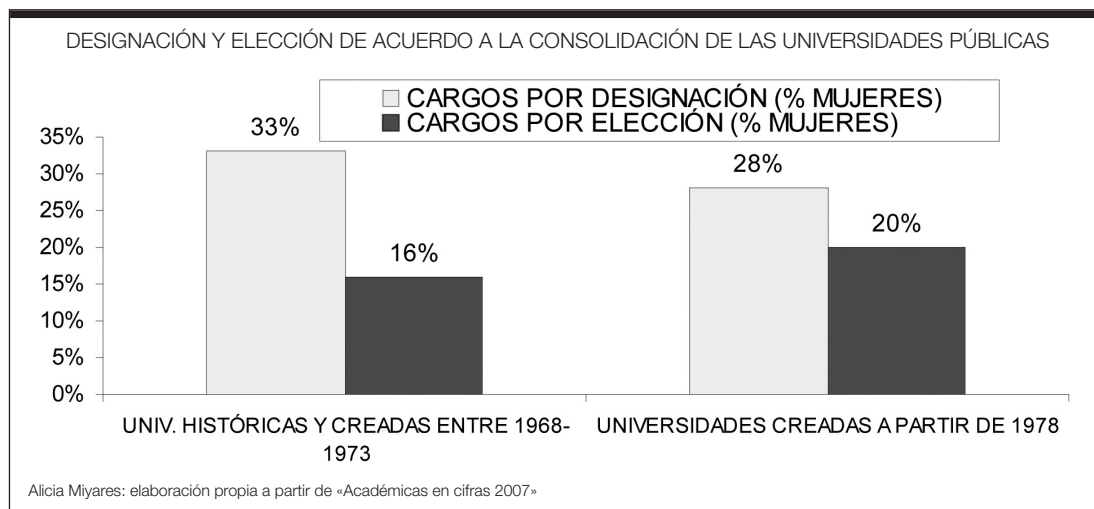


La diferencia porcentual entre mujeres que acceden a un cargo por designación (28,9%) y mujeres que acceden a un cargo por elección (17,8%), nos obliga a plantearnos cuestiones relativas a la dificultad en el acceso a cargos por parte de las mujeres cuando éstos son producto de una elección. Por una parte, no parece que las mujeres eludan o quieran evitar las responsabilidades ya que cuando se facilita el acceso a la toma de decisiones las mujeres están presentes (28,9% de vicerrectoras); por lo tanto, lo que si parece evidente es que cuando las mujeres entran en competitividad con los varones mediante un sistema de elección, las mujeres pierden. En los sistemas de elección siguen

presentes sesgos de género favorables a los varones que sólo se pueden interrumpir mediante mecanismos de acción positiva. A la hora de analizar los datos de designación y elección tomando como criterio los años de creación de las diferentes universidades públicas¹⁰, nos aparecen variaciones porcentuales entre universidades dependiendo de su mayor o menor consolidación. Así pues, en las universidades más fuertemente consolidadas, las universidades históricas y las creadas entre 1968-1973, encontramos un 33% de mujeres en cargos

¹⁰ Para la realización de esta tabla no se han tenido en cuenta a la Universidades Politécnicas.

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?



por designación, superior a la media general del 28,9%. Por el contrario, en las universidades de relativa reciente creación el porcentaje de mujeres vicerrectoras se mantiene en el 28%. Sería de esperar que esta tónica de a mayor consolidación de las universidades mayor presencia de mujeres en los cargos unipersonales se plasmara también en los cargos unipersonales producto de una elección, pero lo cierto es que esta dinámica se interrumpe: son las universidades menos consolidadas las que arrojan un porcentaje mayor de mujeres en cargos por elección (20%), frente a un deficitario 16% de mujeres en cargos unipersonales en las universidades más fuertemente consolidadas. Necesariamente hemos de preguntarnos por qué sucede esto: ¿por qué las mujeres en competencia electoral con los varones en las universidades históricas no se consolidan como candidatas adecuadas? La respuesta, creo yo, hemos de buscarla en la red de apoyo que se teje en torno a una candidata o candidato. La adhesión a una candidatura suele estar precedida en la universidad pública española por la escuela de pensamiento o la línea de investigación a la que está adscrito el candidato o candidata. La posibilidad de ser electa o electo depende en buena medida de la fuerza de los

distintos grupos de presión. Es una realidad que en las universidades históricas las escuelas de pensamiento o líneas de investigación, a su vez más consolidadas, son más resistentes a la innovación; en este caso a la innovación en el saber que aportan las mujeres, lo que dificulta el reconocimiento académico de las mujeres y, por lo tanto, en último extremo la cesión de la toma de decisiones en manos de una mujer.

Como afirma Miguel Ángel Quintanilla, Secretario General de Política Científica y Tecnológica, para avanzar en la educación, la investigación y la innovación es necesario garantizar "la incorporación de más mujeres al sistema de ciencia y tecnología en todos los niveles de calificación y, especialmente, en aquellos en los que están menos representadas"¹¹. Determinadas políticas de igualdad sirven a todo efecto para corregir la segregación por sexo, tanto horizontal como vertical. Sirva a modo de ejemplo el cambio que introduce la Reforma de la LOU en el artículo referido a la acreditación del profesorado, con ello se espera evitar la pérdida de talentos y muy especialmente del

¹¹ Miguel Ángel Quintanilla, Presentación "Académicas en cifras 2007". Ministerio de Educación. 2007

talento de las mujeres tan necesario en una sociedad del conocimiento. El reto a futuro es continuar diseñando estrategias de calidad universitaria que incorporen los criterios de igualdad entre mujeres y varones.

ANDROCENTRISMO Y PROMOCIÓN DE LAS MUJERES EN LA UNIVERSIDAD

María Jesús Izquierdo
Directora del Observatorio para la Igualdad de la Universidad Autónoma de Barcelona

La escasa presencia de mujeres entre las categorías más altas del personal académico se debe a una pluralidad de factores. El primer factor es el relativamente escaso contingente de mujeres presente en las plantillas de las distintas universidades, que siendo variable de una universidad a otra, se sitúa en todos los casos por debajo del cuarenta por ciento. Sin embargo, resulta una explicación poco convincente, dado que si contemplamos la relación entre el número de personas titulares de universidad con el de catedráticas, constatamos que los profesores titulares tienen más probabilidad de conseguir la cátedra que sus compañeras.

Un segundo factor, que tiende a atribuirse a las mujeres, es que la configuración de sus prioridades es distinta a la de los hombres. Sin embargo, la ausencia relativa de mujeres en la universidad, no es únicamente el resultado de la prioridad que supuestamente concedemos a las responsabilidades familiares y vida personal, sino de las distintas concepciones de la ciencia. Entre las mujeres predomina una concepción de la ciencia en que se considera que el modelo vocacional, donde la actividad científica ha de ser el centro de la vida, daña la vida de las personas y daña la propia ciencia. Mientras en-

tienden que el compromiso social y personal, contribuye a desarrollar la “buena ciencia”, aquella que pone en el centro de sus objetivos la bienestar de las personas, una ciencia éticamente responsable.

Un tercer factor, al que cada vez se le atribuye mayor importancia, es la selección del personal, donde los sistemas de evaluación ocupan un lugar principal.

Ciencia y calidad de la ciencia

Posiblemente el sesgo de género en la evaluación no proceda única ni principalmente de los criterios con los que se determina la calidad, sino de su encuadre, de la concepción de ciencia que subyace a los mismos. Según la visión dominante, para producir conocimiento, se requiere invertir esfuerzos titánicos, y una dedicación exclusiva. Este imaginario, presente en los procesos de evaluación, contrasta con lo que cualquier profesor o profesora sabe. En la práctica lo que propicia es un esfuerzo titánico destinado a crear la apariencia de que el esfuerzo titánico se ha realizado. Se nos presenta un panorama de abandono de la voluntad subversiva de cuestionar lo dado por descontado, para convertir el quehacer científico en una tarea burocrática de ajuste a especificaciones preestablecidas.

La necesidad de un cambio de paradigma para la evaluación de la excelencia académica. La creación del Espacio Europeo de Educación Superior es una oportunidad para revisar las prácticas universitarias en cuanto a los contenidos y los procesos. Se presenta la oportunidad de aportar la perspectiva de género y la de otros grupos subordinados en dos aspectos: La posición de estos grupos en la trayectoria académica, y la concepción del conocimiento y su transmisión.

La preocupación por la excelencia que acompaña este proceso puede ser considerada de muy diversas maneras, y son mu-

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

chos los factores que intervienen en su definición. No obstante, se evidencia que el objetivo de la excelencia se orienta a la superación individual, suponiendo que la excelencia del conjunto es resultante de la suma de rendimientos individuales.

Se constatan los siguientes hechos:

1. Se presta particular atención a una parte de las actividades, la producción de conocimiento.
2. La formación de las futuras generaciones no despierta un interés equivalente.
3. La definición de una aportación como excelente, depende en el mejor de los casos del valor percibido, y en más casos de los deseables del atribuido.
4. Las aptitudes y rendimientos definidos como relevantes determinan la probabilidad de que una cierta aportación, o la persona que la realiza o aspira a realizarla, sea evaluada como excelente.
5. La valoración de la excelencia también viene determinada por la manera en que se marca el nivel: sea la aportación más valorada, o el nivel sobre el cual productos y productores son definidos como excelentes, sean pocos o muchos.
6. Finalmente, tal como se señaló en el encuentro de Florencia *Gender and Excellence in the Making*¹², en el proceso interviene un sesgo de género que consiste en: “la diferenciación generalmente no intencionada e implícita entre hombres y mujeres, que sitúa a un género en posición jerárquica

¹² Para la elaboración de este documento hemos tomado como punto de partida los resultados del taller celebrado en el European University Institute (EUI) en Florencia en Octubre de 2003, organizado conjuntamente por la Women and Science Unit de la Comisión Europea DG, la Women and Science Network del European Commission's Joint Research Centre y el Robert Schuman Centre for Advanced Studies del European University Institute. *Gender and Excellence in the Making* (2004) http://europa.eu.int/comm/research/rtdinfo_en.htm

respecto del otro, como resultado de imágenes estereotipadas de la masculinidad y la femineidad que orientan la evaluación y el proceso de selección, o la estructura de género del sistema científico. El sesgo de género está prohibido, pero continúan existiendo prácticas discriminatorias en la consideración de los recursos que aparentemente explican la infrarepresentación de las académicas en las posiciones elevadas.”

Condicionantes del sesgo de género

Como conclusión del taller *Gender and Excellence* se indicó la intervención de seis condicionantes del sesgo de género:

1. La caracterización de la excelencia académica.
 2. Los criterios utilizados para su evaluación.
 3. La elección de los indicadores implícitos y explícitos de excelencia científica.
 4. La forma en que se aplican los criterios a mujeres y hombres.
 5. La capacidad de integrar a las mujeres en las redes científicas.
 6. El procedimiento mediante el que los criterios se aplican a las personas.
- Podemos añadir dos criterios más:
7. La composición de las comisiones de evaluación.
 8. El perfil de las personas que participan en los procesos de evaluación.

Paradójicamente, tal como se consignaba en Florencia:

- La caracterización de la excelencia no se halla sometida a evaluación científica.
- No se experimenta la necesidad de someter a evaluación el concepto de excelencia, como tampoco su aplicación práctica.
- Frente a un panorama de prácticas considerablemente idiosincrásicas, propias de cada ámbito, la caracterización dominante es la adoptada por las ciencias experimentales, con criterios de fácil aplicación y al mismo tiempo propensos al reduccionismo.

- No se toman en consideración las prácticas propias de las disciplinas en las que la presencia de las mujeres es relativamente mayor.

La necesidad de un cambio de paradigma

Tal como he señalado, los criterios de evaluación se centran en la identificación de los méritos individuales. En cambio, afirmar que existen sesgos, en particular el de género, requiere que se identifiquen los factores grupales de género y los derivados de la desigualdad social, juntamente con los correspondientes a cada ámbito de conocimiento científico, dado que se hallan interrelacionados. Es cierto que las consecuencias de la desigualdad se padecen individualmente, sin embargo, las causas son estructurales.

El acento en lo individual a expensas de lo colectivo, encuentra su expresión más viva en la concepción de la excelencia universitaria cuando se aplica de una manera excluyente. La excelencia se mide en términos de competición entre individuos, y las reglas de juego se definen a la medida de los grupos sociales dominantes en el seno de la universidad, por un lado los hombres y los colectivos privilegiados socialmente, y el ámbito de las ciencias experimentales y las tecnología por el otro.

Principales dimensiones de los procesos de evaluación

El modo en que se concibe la evaluación favorece que en los protocolos y procesos se confundan tres dimensiones del problema:

- La determinación e identificación de la calidad.
- La asignación de recursos escasos.
- La concepción de la justicia.

De las tres dimensiones, las dos primeras demandan revisión y la tercera ha sido completamente descuidada.

Concepciones de la justicia individuales y grupales en los procedimientos y criterios de evaluación

Los objetivos que atribuyo a una definición de la justicia son la garantía de igualdad y de equidad. Una de las principales medidas que se deberían aplicar, ambicionando superar la desigualdad de las mujeres y otros grupos subordinados, es la de sustituir la aspiración de excelencia por la aspiración de una suficiencia excelente. La aspiración a la excelencia impulsa a la competición con ánimo excluyente. Mientras que la suficiencia, por más exigente que sea, por más que contenga el anhelo de superación personal y colectiva, no impulsa a competir dejando un rastro de vencedores y vencidos, donde los vencidos, además de quedar excluidos del proceso de reparto de los bienes académicos, queden etiquetados como inadecuados o insuficientes. Como resultado de la aplicación del principio de excelencia, los excluidos sufren un agravio doble, el de no participar de los bienes académicos y el de ser valorados negativamente. Adicionalmente, la competición individual orienta las conductas a la privatización de conocimientos y resultados, contradiciendo el principio básico de la ciencia que es el acceso solidario al conocimiento, recursos, resultados, reconocimiento, dado que cualquier aportación se eleva sobre un esfuerzo colectivo que le precede y acompaña.

Un nuevo paradigma se orientaría a fijar niveles de suficiencia individual que garanticen la excelencia colectiva. Los méritos deberían medir la suficiencia, y en este caso, el criterio distributivo debería ser el de justicia aplicada a los individuos.

Una vez alcanzada la suficiencia de méritos, es imperativo aplicar criterios de justicia grupal: la distribución equilibrada –de becas, ayudas a la investigación, cátedras, participación en comisiones o reconocimientos académicos– entre las mujeres y los hombres, o

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

entre los miembros de los grupos subordinados y los privilegiados que alcanzan la suficiencia. De esta manera, se podría superar la discutible oposición entre los derechos individuales y los derechos grupales.

Los derechos individuales se tutelan aplicando criterios de suficiencia-excelente, que es un prerrequisito. La tutela de los derechos grupales implica garantizar una presencia equilibrada de los dos sexos y de las personas de distinta condición social y personal, en el acceso a los recursos, a partir del contingente de individuos que superen el prerrequisito de suficiente-excelencia.

Cómo evaluar la calidad

A continuación presentamos algunos de los resultados de la encuesta realizada durante el mes de noviembre de 2007¹³, en el marco de las actividades previas a la realización del I Congreso Internacional sobre Sesgo de Género y Desigualdades en la Evaluación de la Calidad Académica, que se celebró en la Universitat Autònoma de Barcelona en diciembre de 2007, organizado por el Observatorio para la Igualdad de esa universidad. En su mayoría respondió profesorado de las distintas universidades españolas, más un número reducido de profesorado de universidades latinoamericanas y de personas responsables de políticas de evaluación o de políticas de igualdad. Pese a no pretender que los resultados de la encuesta que presentamos tenga representatividad estadística, dadas las características de las personas que han participado, con una considerable

¹³ Observatori per a la Igualtat (2007), *Informe sobre las actividades preliminares: foro virtual, encuesta on-line, resumen de las comunicaciones aceptadas*. I Congreso Internacional sobre Sesgo de Género y Desigualdades en la Evaluación de la Calidad Académica. Bellaterra, Universitat Autònoma de Barcelona.

Disponible en <http://antalya.uab.es/congresavaluacioacademica/>

presencia de hombres y de los distintos ámbitos de conocimiento, la tomo como una llamada de atención que no debe ser desoída. A continuación analizaremos los principales resultados de la encuesta en función de los siguientes factores:

- Sexo
- Ámbito de conocimiento
- Opinión sobre la ausencia de mujeres de la universidad
- Modelo de ciencia que se suscribe

Definiremos los modelos de ciencia siguiendo los planteamientos de Bronus¹⁴, que propone dos. El modelo *Olimpo*, que se basa en la búsqueda desinteresada de la verdad, lejos de las preocupaciones de la vida cotidiana, y que representa el trabajo científico como una actividad individual. Y el modelo *Ágora* que concibe la ciencia como una práctica social estrechamente unida a otras prácticas sociales, con fuerte interacción entre producción, transmisión y transferencia de conocimiento. Los rasgos que caracterizan ambos modelos se resumen en el cuadro que se presenta a continuación:

<i>Olimpo</i>	<i>Ágora</i>
Neutralidad	Compromiso
Autonomía	Heteronomía
Competitividad	Cooperación
Entrega	Compatibilización

Mirados los resultados en su conjunto, constatamos la fuerte correlación existente entre el modelo de ciencia que se defiende, la consideración crítica de la ausencia de mujeres en la actividad científica y la introducción de me-

¹⁴ Bronus, M. (2004) "Gender and the assessment of scientific quality", en European Commission *Gender and excellence in the making*.

Disponible en http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/bias_brochure_final_en.pdf

didadas destinadas a prevenir los sesgos de género en los criterios y procesos de evaluación y en la distribución de recursos.

Lo primero que destaca en los resultados de la encuesta es que no se produce una radical separación en las opiniones de hombres y mujeres, sin embargo, se observan considerables diferencias entre ambos colectivos. El modelo de ciencia *Olimpo* es suscrito por casi la mayoría absoluta de los hombres, que sumados a los que se alinean con posiciones intermedias suman el 71,8 por ciento. Mientras que una mayoría relativa de mujeres suscribe el modelo *Ágora*, que sumadas a las que defienden un modelo intermedio de ciencia suman el 66 por ciento.

Modelo de ciencia	Mujeres	Hombres	Total
Modelo Olimpo	32,1	44,2	36,7
Posiciones intermedias	26,3	27,6	26,8
Modelo Ágora	39,7	28,2	35,3
Sin información	1,9		1,2
Total	262	163	425

La conocida tensión entre las ciencias sociales y las experimentales se corrobora en la distribución de los modelos de ciencia según ámbito de conocimiento. Nótese que la proporción de profesorado que suscribe uno u otro modelo es similar. Lo característico entre el personal académico de las ciencias experimentales es su adhesión al modelo *Olimpo*, mientras que *Ágora* es el modelo de referencia para las ciencias sociales. En cuanto a las ciencias tecnológicas, como corresponde a su carácter eminentemente técnico, las respuestas se decantan entre un modelo *Olimpo* y posiciones intermedias.

El segundo factor al que hemos hecho referencia es la aceptabilidad de la ausencia de mujeres en la actividad científica, no se trata de una cuestión baladí. Entiendo que la interpretación de los resultados requiere apoyarse en dos supuestos previos, uno referido a la igualdad entre las mujeres y los hombres, el otro relativo al impacto que su presencia pueda tener en la producción del conocimiento. En el primer caso, considerar

Modelo de ciencia	Ámbito de conocimiento							Total
	CC. Sal.	CC. Exp.	CC.HH.	CC. SS.	CC. Tec.	Sin infor.	Np	
Modelo Olimpo	35,4	46,8	35,4	32,1	36,0	36,2	50,0	36,7
Posiciones intermedias	31,3	22,1	29,2	25,4	38,0	19,1	25,0	26,8
Modelo Ágora	33,3	29,9	33,8	41,8	26,0	40,4	25,0	35,3
Sin información		1,3	1,5	0,7		4,3		1,2
Total	48	77	65	134	50	47	4	425

inaceptable la ausencia de mujeres, cabría ser interpretado como una llamada a la igualdad entre las primeras y los segundos. En cambio, si se analizan los resultados teniendo en cuenta el impacto que tal ausencia pueda tener sobre el tipo de conocimiento producido, las posiciones críticas sobre la ausencia de mujeres, vendrían a ser el re-

sultado de considerar que la ausencia de mujeres tiene un impacto negativo en la producción de conocimiento. Sea cual fuere la presunción que orienta las respuestas, lo cierto es que entre las mujeres, prácticamente una mayoría absoluta considera inaceptable su ausencia, inversamente a lo que opinan los hombres.

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

La distribución de las respuestas nos advierte de la necesidad de considerar que la universidad, en la búsqueda de equilibrios grupales, debería contemplar el equilibrio entre mujeres y hombres en la toma de decisiones

TABLA 3
ACEPTABILIDAD DE LA AUSENCIA DE MUJERES EN LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA SEGÚN SEXO

Ausencia de mujeres	Mujeres	Hombres	Total
Inaceptable	48,9	33,1	42,8
Posiciones intermedias	22,9	20,9	22,1
Aceptable	26,0	44,2	32,9
Sin información	2,3	1,8	2,1
Total	262	163	425

La valoración que se hace de la ausencia de mujeres depende también del ámbito de conocimiento al que se pertenece. El único ámbito en el que la mayoría la considera inaceptable es el de las ciencias sociales, en la posición inversa se sitúa el profesorado del ámbito de las ciencias tecnológicas, seguido del de las experimentales.

Entrando ya en el territorio de la evaluación, se constata que la valoración de los actuales criterios de evaluación, depende en gran medida del sexo de la persona que responde a la pregunta. Los hombres se decantan claramente por considerarlos neutrales, mientras que las mujeres están divididas entre las que consideran que son neutrales, y las que consideran que no lo son.

TABLA 4
ACEPTABILIDAD DE LA AUSENCIA DE MUJERES EN LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA SEGÚN ÁMBITO DE CONOCIMIENTO

Ausencia de mujeres	Ámbito de conocimiento							Total
	CC. Sal.	CC. Exp.	CC.HH.	CC. SS.	CC. Tec.	Sin infor.	Np	
Inaceptable	41,7	32,5	43,1	58,2	14,0	46,8	50,0	42,8
Posiciones intermedias	27,1	23,4	23,1	19,4	16,0	27,7	25,0	22,1
Aceptable	31,3	42,9	30,8	19,4	68,0	23,4	25,0	32,9
Sin información		1,3	3,1	3,0	2,0	2,1		2,1
Total	48	77	65	134	50	47	4	425

TABLA 5
LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN SON NEUTRALES DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL GÉNERO SEGÚN SEXO

Los criterios son neutrales desde el punto de vista de género	Mujeres	Hombres	Total
Muy o bastante de acuerdo	46,6	71,2	56,0
Poco o nada de acuerdo	47,7	27,0	39,8
Sin información	5,7	1,8	4,2
Total	262	163	425

El factor que determina diferencias importantes en las respuestas es la posición que se adopta respecto de la ausencia de mujeres. Casi todas las personas que consideran aceptable la ausencia de mujeres de la actividad científica, opinan que los actuales criterios de evaluación son neutrales desde el punto de vista de género.

Mientras que entre quienes la consideran inaceptable, una mayoría absoluta valora que los criterios no son neutrales. Lo que nos muestran los datos es que las personas críticas con la ausencia de mujeres son más diversas que las acríticas, en cuanto a su valoración de los criterios de evaluación.

TABLA 6
LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN SON NEUTRALES DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL GÉNERO SEGÚN ACEPTABILIDAD DE LA AUSENCIA DE MUJERES EN LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA

Los criterios son neutrales desde el punto de vista de género	Ausencia de mujeres				Total
	Inaceptable	Posiciones intermedias	Aceptable	Sin infor.	
Muy o bastante de acuerdo	30,8	63,8	85,7	22,2	56,0
Poco o nada de acuerdo	64,8	33,0	12,1	33,3	39,8
Sin información	4,4	3,2	2,1	44,4	4,2
Total	182	94	140	9	425

En la valoración de la neutralidad de los criterios de evaluación también tiene impacto el modelo de ciencia que se defiende. Los partidarios del modelo *Olimpo*, se decantan decididamente a considerar que los criterios son neutrales, mientras que los partidarios del modelo *Ágora*, con

todo y tender a considerarlos faltos de neutralidad, también cuentan con un número considerable de personas que los consideran neutrales desde el punto de vista de género. Me atrevo a afirmar que los actuales criterios y procesos han sido diseñados por defensores del modelo *Olimpo*.

TABLA 7
LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN SON NEUTRALES DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL GÉNERO SEGÚN MODELO DE CIENCIA

Los criterios son neutrales desde el punto de vista de género	Modelo de ciencia			Sin infor.	Total
	Modelo Olimpo	Posiciones intermedias	Modelo Ágora		
Muy o bastante de acuerdo	66,7	58,8	43,3	40,0	56,0
Poco o nada de acuerdo	30,1	40,4	50,0	20,0	39,8
Sin información	3,2	0,9	6,7	40,0	4,2
Total	182	94	140	9	425

Por lo que se refiere a las medidas más adecuadas para reducir la actual desigualdad en las plantillas de profesorado, lo que destaca es que una mayoría relativa declara ignorar qué medidas se deberían introducir, sin embargo, entre las mujeres, es más fre-

cuenta defender criterios de justicia grupal que entre los hombres. De la respuesta de las primeras se deduce que no se debe tratar igual a los desiguales, a los miembros de los colectivos desfavorecidos que a los miembros de los colectivos privilegiados.

TABLA 8
MEDIDAS MÁS ADECUADAS PARA REDUCIR LA ACTUAL DESIGUALDAD EN LAS PLANTILLAS DE PROFESORADO SEGÚN SEXO

Reducción de la desigualdad	Mujeres	Hombres	Total
Introducir en los criterios de evaluación y selección del personal criterios específicos para determinados colectivos como las mujeres o grupos desfavorecidos	30,2	17,2	25,2
Reducir el nivel mínimo y suficiente exigible al de una persona-tipo que tuviese responsabilidades familiares	14,9	17,8	16,0
Mantener el actual sistema de evaluación y selección del personal	11,1	33,1	19,5
No lo sé	35,5	28,8	32,9
Sin información	8,4	3,1	6,4
Total	262	163	425

**La Universidad:
¿promoviendo la excelencia?**

Para terminar, presentamos la posición que se defiende respecto de una cuestión que a estas alturas ya no debería ser objeto de debate, como es la conveniencia de publicar las resoluciones de los concursos desagregadas según el sexo de las personas solicitantes y de las evaluadoras. La mayoría de las mujeres lo consideran un método muy efectivo y poco costoso para eliminar el ses-

go de género en las evaluaciones. Mientras que la mayoría de los hombres lo considera un método poco costoso pero poco efectivo. Entiendo que si la cuestión de costes no es un problema, como se deduce de las respuestas, la mejor forma de comprobar si la medida contribuye a eliminar el sesgo de género en la evaluación es llevarla a la práctica y ver qué es lo que ocurre.

TABLA 9
CONVENIENCIA DE PUBLICAR LOS RESULTADOS DE LAS RESOLUCIONES DESAGREGADOS POR SEXO TANTO DE SOLICITANTES COMO DE EVALUADORES POR SEXO SEGÚN SEXO

Grado de efectividad y coste	Mujeres	Hombres	Total
Muy efectivo y poco costoso	47,3	31,9	41,4
Muy efectivo y muy costoso	3,1	4,9	3,8
Muy costoso y poco efectivo	14,9	16,6	15,5
Poco costoso y poco efectivo	26,3	42,3	32,5
Sin información	8,4	4,3	6,8
Total	262	163	425

Es pertinente señalar que la variable que polariza más las respuestas respecto de la conveniencia de presentar los resultados desagregados por el sexo de las personas solicitantes y de las evaluadoras es la referida a la aceptabilidad de la ausencia de mujeres en la universidad. A considerable distancia del

resto de posiciones, quienes opinan que la ausencia de mujeres es inaceptable, se decantan por valorar positivamente la publicación de los resultados desagregados por el sexo de la persona evaluadora y de la evaluada. Cosa que también se defiende entre las personas partidarias del modelo *Ágora*.

TABLA 10
CONVENIENCIA DE PUBLICAR LOS RESULTADOS DE LAS RESOLUCIONES DESAGREGADOS POR SEXO TANTO DE SOLICITANTES COMO DE EVALUADORES POR SEXO SEGÚN ACEPTABILIDAD DE LA AUSENCIA DE MUJERES EN LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA

Grado de efectividad y coste	Ausencia de mujeres				Total
	Inaceptable	Posiciones intermedias	Aceptable	Sin infor.	
Muy efectivo y poco costoso	61,5	36,2	19,3	33,3	41,4
Muy efectivo y muy costoso	3,8	5,3	2,9		3,8
Muy costoso y poco efectivo	8,8	11,7	27,1	11,1	15,5
Poco costoso y poco efectivo	18,7	41,5	45,0	22,2	32,5
Sin información	7,1	5,3	5,7	33,3	6,8
Total	182	94	140	9	425

TABLA 11
 CONVENIENCIA DE PUBLICAR LOS RESULTADOS DE LAS RESOLUCIONES DESAGREGADOS POR SEXO
 TANTO DE SOLICITANTES COMO DE EVALUADORES POR SEXO SEGÚN MODELO DE CIENCIA

Grado de efectividad y coste	Modelo de ciencia				Total
	Modelo Olimpo	Posiciones intermedias	Modelo Ágora	Sin infor.	
Muy efectivo y poco costoso	35,3	40,4	48,7	40,0	41,4
Muy efectivo y muy costoso	2,6	2,6	6,0		3,8
Muy costoso y poco efectivo	19,9	17,5	9,3	20,0	15,5
Poco costoso y poco efectivo	35,9	36,0	27,3		32,5
Sin información	6,4	3,5	8,7	40,0	6,8
Total	182	94	140	9	425

Medidas necesarias para eliminar el sesgo de género y las desigualdades en la evaluación de la calidad académica

A nuestro entender, la principal actividad que se desarrolló en el marco del congreso sobre sesgo de género en la evaluación fue la elaboración de propuestas para suprimirlo. De hecho era esa su finalidad central. Las propuestas que presentamos a continuación son el resultado del foro virtual y las ponencias presentadas en el mismo, y de los talleres de trabajo realizado en el marco del congreso. Fueron objeto de reflexión los siguientes ámbitos:

- La evaluación de la calidad académica.
- La evaluación de la calidad de la investigación.
- Los criterios de la evaluación.
- La distribución de recursos.

La evaluación de la calidad académica

Respecto de la calidad académica se concluyó que la ausencia de mujeres la afecta negativamente porque se pierde un potencial muy valioso, porque se limita la pluralidad de enfoques y ámbitos de investigación, así como el desarrollo de un conocimiento científico atento a las necesidades sociales. Por ello constituye un deber ético la responsabilización del personal académico en proyectos personales, familiares y político-sociales no directamente vinculados con la ciencia.

Por otra parte, se concluyó que la calidad de la ciencia depende más de la cooperación que de la competitividad. Y finalmente, pero no menos importante, se concluyó que la ausencia de mujeres es una injusticia.

La evaluación de la calidad de la investigación La conclusión más destacable fue destacar la necesidad de introducir transparencia tanto en la selección de las personas evaluadoras como en la información de los resultados de los procesos de evaluación. En cuanto a la selección de los agentes de la evaluación se consideró necesario introducir las siguientes garantías:

- Saber quien evalúa.
- Saber con qué criterios se han seleccionado las personas que forman parte de las comisiones.
- Asegurar que las personas evaluadoras tengan suficientes conocimientos sobre aquello que evalúan.
- Que uno de los criterios para poder formar parte de las comisiones sea el de disponer de sexenios o equivalentes.
- Evitar la funcionaridad de la composición de las comisiones, lo que incluye establecer una equivalencia con los sexenios para el personal académico laboral (actualmente el sistema español discrimina a las personas con contrato laboral para poder formar parte de las comisio-

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

nes de evaluación, pues no pueden solicitar sexenios, los cuales son requisito para poder formar parte de las bases de personal académico evaluador).

- Incluir en las comisiones de evaluación a investigadoras/es externos a la universidad (procedentes de la empresa privada, fundaciones, etc.).
- Establecer cuotas que permitan que determinados colectivos, como las mujeres, estén suficientemente representados en los comités, comisiones de evaluación y evaluadores.

En cuanto a la transparencia de los procesos, se indicaron las siguientes medidas:

- Saber quien evalúa.
- Saber con qué criterios se han seleccionado las personas que forman parte de las comisiones.
- Hacer públicas las bases de datos del personal evaluador de las distintas agencias o instituciones que evalúan.
- Elaborar tasas de éxito por sexo en los dictámenes de cada uno de los/las evaluadores/as.
- Entregar a cada solicitante un informe razonado y detallado de los motivos de la resolución.
- Publicar estadísticas de las resoluciones desagregadas por sexo, incluyendo tasas de éxito por sexo según el sexo del evaluador o evaluadora.

Por lo que respecta a los criterios de evaluación, fueron propuestas las siguientes medidas:

- La transparencia y claridad en la definición de criterios. Publicidad de los mismos, de los indicadores y de los pesos relativos de cada uno de ellos, en las convocatorias.
- Considerar los estudios de género, o con perspectiva feminista, como una de las líneas prioritarias de investigación en todos los ámbitos de conocimiento.

- Revisar al alza el valor reconocido a las publicaciones realizadas en revistas indexadas en índices distintos al ISI-JCR, como por ejemplo el Latindex.
- Sustituir en los procesos de evaluación el concepto de edad cronológica por el de edad académica. En la evaluación del currículum de los últimos cinco años, considerar los años académicos, no los cronológicos.
- Mejorar la adaptación de los criterios de evaluación a la realidad de cada ámbito de conocimiento.
- Reequilibrar el peso relativo de docencia e investigación en la evaluación de los currículums.
- En las convocatorias para la financiación de proyectos de investigación y de innovación docente, otorgar un plus a los grupos que acrediten una composición equilibrada desde el punto de vista del sexo.
- Revisar al alza el valor relativo de las actividades de transmisión y difusión de los resultados a la sociedad.
- Aplicar en las evaluaciones factores de corrección que compensen los déficits de los colectivos más desfavorecidos.
- No contabilizar los años dedicados al cuidado de personas en situación de dependencia en la evaluación de la trayectoria académica.

En el ámbito de la distribución de recursos, se acordaron las siguientes medidas:

- Aplicar un triple filtro en la distribución de recursos. Un primer filtro que selecciona las solicitudes que se considera que reúnen la calidad suficiente, un segundo filtro que las prioriza según criterios de equidad entre colectivos, y un tercer filtro que determina mediante criterios meritocráticos la asignación dentro de estos colectivos.
- Definir la asignación equitativa de los recursos como la que los distribuye en una

proporción no más desigual que el 60-40% entre los grupos infrarrepresentados y los sobrerrepresentados.

- Incentivar la actividad del personal académico cuyas producciones sean más destacadas, una vez superados los filtros de calidad suficiente y de equidad.
- Realizar convocatorias de recursos para la investigación dirigidas exclusivamente a los grupos y temáticas emergentes, sin penalizar al personal investigador que abandona su línea de investigación y se suma a estas nuevas temáticas.

Una mirada al conjunto de las medidas elaboradas en el congreso sobre sesgos de género en la evaluación de la calidad, revela que la crítica del sexismo en la universidad no se hace desde posiciones corporativas, sino guiada por la voluntad de mejorar las prácticas universitarias y la calidad de la ciencia.

Querría concluir señalando que el problema que está llamada a resolver toda política de igualdad es combinar los derechos individuales con los grupales. De hecho, las universidades ya aplican criterios correctores, de justicia grupal, orientados a garantizar la presencia de los miembros de los distintos estamentos o ámbitos de conocimiento en sus órganos de gobierno. Además, en el ámbito suprauniversitario, se vela por la representación territorial.

¹⁵ Artículo 2.2 de la Directiva Europea 97/80: 1. A efectos de la presente Directiva, se entenderá por principio de igualdad de trato la ausencia de toda discriminación por razón de sexo, sea directa o indirecta. 2. A efectos del principio de igualdad de trato... existirá discriminación indirecta cuando una disposición, criterio o práctica, aparentemente neutro –desde la óptica del sexo–, afecte desfavorablemente a una proporción substancialmente más grande de miembros de un mismo sexo, a menos que la mencionada disposición, criterio o práctica resulte adecuada y necesaria y pueda justificarse con criterios objetivos que no estén relacionados con el sexo. (El subrayado es mío).

La meta legítima del perfeccionamiento, aspiración humana como ninguna otra, puede encontrar su camino marcando el objetivo de validez o suficiencia, con una exigencia creciente. Abandonando, por tanto, el camino de la excelsitud, imposible y destructivo a largo término, para orientarse a una política del bien común en que las actividades científicas tienen mucho que aportar.

Finalmente, es un común denominador, ante las situaciones de desigualdad y de opresión, exigir que se disponga de estudios que cuantifiquen y analicen sus causas, y no dudo que esa tarea es útil. Sin embargo, empieza a ser necesario, en cuestiones de desigualdad o discriminación indirecta, apoyarnos en la normativa europea que invierte la carga de la prueba, no somos las académicas quienes debemos argumentar sobre el origen de la desigualdad a la que nos hallamos sometidas. Disponer de la mera estadística que indica distribuciones distintas para cada uno de los sexos en las distintas dimensiones de la actividad académica, exige que sea la institución y no las mujeres, quien se adentre en el estudio de las causas.¹⁵ El terreno de debate y disputa no es el de los datos, sino el de la determinación de lo que consideramos el deber de la ciencia, y los propósitos que deben guiar el quehacer científico.

EL ACCESO A LA CÁTEDRA EN LAS POLITÉCNICAS

Carme Martínez Costa
GIOPACT. Universitat Politècnica de Catalunya

Esta comunicación trata del acceso a la cátedra en las politécnicas, aunque la mayor parte de mi explicación se basará en el caso concreto de la Universidad Politècnica de Catalunya (UPC).

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

Afortunadamente mi universidad está avanzando hacia la igualdad de oportunidades y son diversas las acciones que se han realizado en los últimos años. En el 2003, un equipo del Grupo de investigación para la Igualdad de Oportunidades en la Arquitectura, la Ciencia y la Tecnología (GIOPACT) hicimos un primer diagnóstico de la situación siguiendo una metodología propia (Martínez et al., 2003). En el 2004 se creó una Comisión de Igualdad de Oportunidades compuesta por representantes de los distintos colectivos de la comunidad universitaria. En el 2005 el Servicio de Lenguas y Terminología elaboró una guía de lenguaje no sexista y hay un acuerdo de los Órganos de Gobierno instando a todas las unidades a utilizar un lenguaje neutro. El grupo de investigación GIOPACT elaboró una propuesta de Plan de Igualdad de Oportunidades de la UPC y en el mes de julio pasado el Consejo de Gobierno aprobó el Plan Director para la Igualdad de Oportunidades de la UPC. También se ha creado una Oficina de soporte a la Igualdad de Oportunidades y se ha nombrado una persona responsable de promover y coordinar el desarrollo de las distintas actuaciones en este ámbito. Actualmente nuestra universidad elabora estadísticas donde todos los datos están desglosados por sexo y disponibles en la página web. Ahora bien, lograr la participación equilibrada de las mujeres en los distintos estamentos, unidades y niveles en la UPC, concretamente en la categoría de catedrático/a de universidad, es una asignatura pendiente y nos falta todavía un largo camino por recorrer.

El concepto de excelencia

En principio la cátedra es un reconocimiento a la excelencia académica. Podríamos también discutir si es necesario que exista esta categoría profesional, si tan distinto es el trabajo realizado por un catedrático o catedrática del que realiza un titular de universidad y si la promo-

ción, y por tanto, el llegar a la categoría máxima dentro de la trayectoria académica tiene que estar ligada a la excelencia académica. Pero esto sería el tema de otro debate. Supongamos que aceptamos que es necesaria la existencia de las cátedras. Supongamos además, que sólo las personas que logren ser excelentes, mejores, deban tener acceso a una cátedra. Pero aquí viene una gran dificultad: cómo definimos el concepto de excelencia.

Son diversos los autores que afirman que la excelencia académica es difícil de definir (Van den Brink et al., 2006). Aunque renunciemos a definir el concepto de excelencia y queramos sólo medirlo, también tenemos dificultades. Como consecuencia su valoración es susceptible de ser parcial y subjetiva. Diferentes aspectos de la valoración de la excelencia académica han sido criticados: los criterios utilizados (Rees, 2004), el sistema de revisión por pares (Horrobin, 1990; Jefferson, 2002; Lawrence, 2003; Wenneras y Wold, 1997), los procesos de reclutamiento y de selección (Benschop y Brouns, 2003; Cole et al., 2004)

Un aspecto que dificulta la objetiva valoración de la excelencia académica de una persona es que este concepto está relacionado con la visibilidad y con el reconocimiento. Por ello, no sólo el talento y el mérito son decisivos para llegar a obtener una cátedra. Sabemos que las mujeres tienen una menor visibilidad. Además, en general, tienen una menor participación en redes académicas o en otro tipo de redes y esto va en detrimento del nivel de relaciones formales e informales que éstas puedan llegar a tener con otros grupos, frecuentemente grupos de poder e influyentes en el ámbito académico. Según Sools et al. (2002) las mujeres se presentan a sí mismas de una forma más reservada, pertenecen a redes normalmente de mujeres y muestran su ambición de diferente forma que los hombres.

Las redes informales y el poder son dos elementos que también tienen un papel impor-

tante en la percepción y valoración de la excelencia. La consecuencia es que la valoración del mérito o de la excelencia no se puede separar fácilmente de las actividades de las redes informales y del poder de ciertos individuos y grupos en determinadas disciplinas o áreas de conocimiento (Vázquez-Cupeiro y Elston, 2006). Estas actividades pueden directa o indirectamente reducir las oportunidades de las mujeres para alcanzar los más altos niveles en la universidad. En este contexto, la discriminación de las mujeres se produce bajo formas sofisticadas e invisibles que son difíciles de identificar y eliminar.

La situación de las mujeres en la UPC

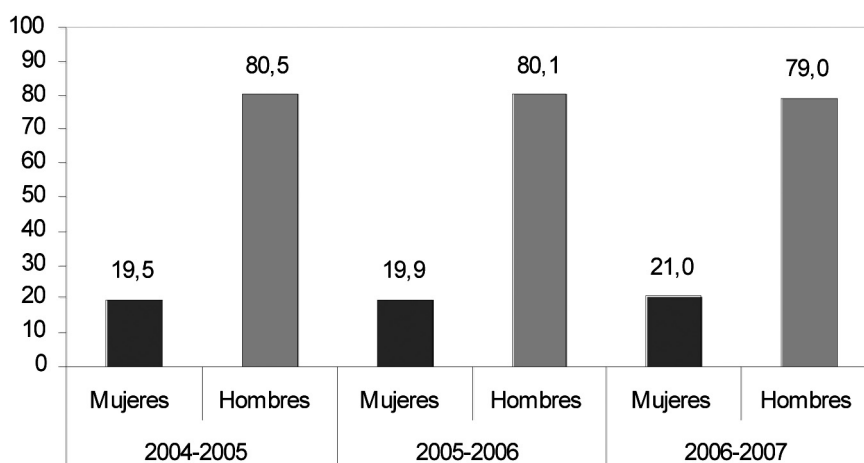
Antes de continuar con mi argumentación, permítanme mostrar algunos de los datos de la UPC, ya que el caso de una politécnica presenta características diferenciales respecto a una universidad con mayoría de titulaciones de humanidades, ciencias sociales o experimentales.

Y de las politécnicas, la UPC es la que seguramente tiene una menor proporción de mujeres entre su personal PDI. A pesar que ha ido aumentando lentamente, en la actualidad las mujeres representamos sólo un 21% del total del PDI.

TABLA 1. DATOS DEL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UPC

	2004-2005				Total	2005-2006				Total	2006-2007				Total
	Mujeres	%	Hombres	%		Mujeres	%	Hombres	%		Mujeres	%	Hombres	%	
PDI total UPC	497	19,5	2.058	80,5	2.555	507	19,9	2.047	80,1	2.554	538	21,0	2.027	79,0	2.565
PDI Funcionario	282	19,4	1.173	80,6	1.455	280	19,8	1.136	80,2	1.416	279	20,2	1.100	79,8	1.379
PDI Contratado	215	19,5	885	80,5	1.100	227	19,9	911	80,1	1.138	259	21,8	927	78,2	1.186

FIGURA 1. DATOS DEL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UPC



Pero la situación es muy desigual por áreas de conocimiento y por consiguiente por departamentos. En la tabla 2 he ordenado las áreas de conocimiento por tamaño, es decir, según el total de profesorado de cada área. Se observa que la proporción de mujeres está por encima de la media (del 21%) en áreas de conocimiento ligadas a titulaciones más “tra-

dicionalmente feminizadas” en general como: Ingeniería Química, Matemática Aplicada, Óptica, Estadística, Organización de empresas. En otras áreas la proporción es muy baja, como: Tecnología Electrónica o Ingeniería Eléctrica. Sólo en áreas de conocimiento muy pequeñas, la proporción de mujeres es elevada, como el caso de Filología inglesa.

**La Universidad:
¿promoviendo la excelencia?**

TABLA 2. PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UPC POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO

	2006-2007				Total		
	Mujeres	%	Hombres	%		Mujeres	%
MATEMÁTICA APLICADA	76	31,9	162	68,1	238		
ORGANIZACIÓ D'EMPRESES	41	23,2	136	76,8	177		
TECNOLOGIA ELECTRONICA	13	7,6	157	92,4	170		
LLINGUATGES I SISTEMES INFORMÀTICS	41	29,3	99	70,7	140		
FÍSICA APLICADA	33	24,3	103	75,7	136		
PROJECTES ARQUITÈCTONICS	18	14,2	109	85,8	127		
TEORIA SENYAL I COMUNICACIONS	24	19,0	102	81,0	126		
ARQUITECTURA I TECNOLOGIA COMPUT.	19	16,2	98	83,8	117		
CONSTRUCCIONS ARQUITÈCTONIQUES	20	18,0	91	82,0	111		
ENGINYERIA QUÍMICA	39	43,8	50	56,2	89		
EXPRESSIÓ GRÀFICA ARQUITÈCTONICA	14	16,3	72	83,7	86		
MED. MEDIS CONTI. TEORIA ESTRUCTURES	9	11,7	68	88,3	77		
ENGINYERIA ELÈCTRICA	2	2,7	71	97,3	73		
ENGINYERIA MECÀNICA	11	15,1	62	84,9	73		
URBANÍSTICA I ORDENACIÓ TERRITÒRI	12	18,5	53	81,5	65		
EXPRESSIÓ GRÀFICA A L'ENGINYERIA	8	12,7	55	87,3	63		
ENGINYERIA TELEMÀTICA	11	17,7	51	82,3	62		
ENGINYERIA SISTEMES I AUTOMÀTICA	8	13,6	51	86,4	59		
CIÈNCIES DELS MATERIALS I ENG. MET.	10	22,7	34	77,3	44		
ÒPTICA	22	52,4	20	47,6	42		
MAQUINES I MOTORS TÈRMICS	4	9,8	37	90,2	41		
ENGINYERIA DE LA CONSTRUCCIÓ	9	22,5	31	77,5	40		
ESTADÍSTICA I INVESTIG. OPERATIVA	14	35,0	26	65,0	40		
PROJECTES D'ENGINYERIA	5	15,6	27	84,4	32		
COMPOSICIÓ ARQUITÈCTONICA	4	14,3	24	85,7	28		
MECÀNICA DE FLUIDS	3	11,1	24	88,9	27		
ENGINYERIA I INFRASTRUCTURA TRANSPORT	2	8,0	23	92,0	25		
ENGINYERIA DEL TERRENY	2	9,1	20	90,9	22		
ENGINYERIA HIDRÀULICA	0	0,0	22	100,0	22		
ENGINYERIA TEXTIL I PAPERERA	7	31,8	15	68,2	22		
ENGINYERIA CARTOGRAFICA, GEODES. FOT.						8	40,0
SENSE AREA DE CONEIXEMENT						4	28,6
FILOLOGIA ANGLESA						12	92,3
C. COMPUTACIÓ I INTEL. ARTIFICIAL						3	25,0
CIÈNCIES I TÈCNiques DE LA NAVEGACIÓ						1	8,3
ENGINYERIA NUCLEAR						1	9,1
ENGINYERIA AGROFORESTAL						3	33,3
ENGINYERIA PROCESSOS FABRICACIÓ						4	44,4
PRODUCCIÓ VEGETAL						3	33,3
ANATOMIA I EMBRIOLOGIA HUMANA						4	50,0
PROSPECCIÓ I INVESTIGACIÓ MINERA						0	0,0
QUÍMICA ANALÍTICA						4	57,1
TECNOLOGIA DEL MEDI AMBIENT						0	0,0
ECONOMIA SOCIOLOGIA I POLITICA AGR.						2	33,3
EDAFOLOGIA I QUÍMICA AGRÍCOLA						2	40,0
ENGINYERIA AEROSPACIAL						0	0,0
TECNOLOGIA D'ALIMENTS						3	75,0
DRET MERCANTIL						0	0,0
ESTÈTICA I TEORIA DE LES ARTS						0	0,0
EXPLOTACIÓ DE MINES						0	0,0
FISIOLOGIA						2	66,7
GEOMETRIA I TOPOLOGIA						0	0,0
QUÍMICA ORGÀNICA						0	0,0
CONSTRUCCIONS NAVALS						0	0,0
HISTORIA DE LA CIENCIA						0	0,0
OTRAS AREAS						1	10,0
TOTAL						539	20,9

Esta situación es similar si se observa la proporción de mujeres entre el PDI de cada departamento. En el departamento de Ingeniería Química (713) la proporción de mujeres es el 40,2%. Los departamentos de matemáticas (por ejemplo el 726) la proporción es del 39,5%. Así mismo, el de Óptica y Optometría (731) la pro-

porción es del 59,2%. Pero en el resto de departamentos se observan proporciones muy bajas, algunos con 0, 1 o 2 mujeres.

Si analizamos el número de sexenios que tiene el PDI funcionario a tiempo completo, en la tabla 4 se observa que globalmente el número de sexenios conseguidos respecto a los poten-

TABLA 3. PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR DE LA UPC POR DEPARTAMENTOS

Departamento	2006-2007				Total	Departamento	2006-2007				Total
	Mujeres	%	Hombres	%			Mujeres	%	Hombres	%	
701 AC	19	18,1	86	81,9	105	722 ITT	5	12,5	35	87,5	40
702 CMEM	10	22,7	34	77,3	44	723 LSI	41	29,3	99	70,7	140
703 CA	4	12,5	28	87,5	32	724 MMT	3	9,1	30	90,9	33
704 CA1	8	12,7	55	87,3	63	725 MA1	16	29,1	39	70,9	55
705 CA2	11	23,9	35	76,1	46	726 MA2	14	26,4	39	73,6	53
706 EC	9	22,5	31	77,5	40	727 MA3	30	39,5	46	60,5	76
707 ESAII	9	12,7	62	87,3	71	729 MF	3	11,1	24	88,9	27
708 ETCG	9	22,0	32	78,0	41	731 OO	27	52,9	24	47,1	51
709 EE	2	2,7	72	97,3	74	732 OE	44	24,2	138	75,8	182
710 EEL	13	7,6	158	92,4	171	735 PA	18	14,2	109	85,8	127
711 EHMA	0	0,0	27	100,0	27	736 PA	17	37,8	28	62,2	45
712 EM	15	18,1	68	81,9	83	737 RMEE	7	12,5	49	87,5	56
713 EQ	35	40,2	52	59,8	87	739 TSC	23	18,4	102	81,6	125
714 ETP	7	33,3	14	66,7	21	740 UOT	9	18,0	41	82,0	50
715 EIO	14	35,0	26	65,0	40	741 EMRN	9	36,0	16	64,0	25
716 EA	6	16,7	30	83,3	36	742 CEN	1	3,4	28	96,6	29
717 EGE	8	12,7	55	87,3	63	743 MA4	16	27,1	43	72,9	59
718 EGA1	8	14,3	48	85,7	56	744 ENTEL	10	16,4	51	83,6	61
719 EGA2	6	20,0	24	80,0	30	745 EAB	16	39,0	25	61,0	41
720 FA	15	25,4	44	74,6	59	TOTAL	538	21,0	2.027	79,0	2.565
721 FEN	19	21,8	68	78,2	87						

ciales (según el número de años de actividad de cada persona) es más bajo para el caso de las mujeres que el de los hombres: 0,31 frente a un 0,43. La proporción de mujeres que no tiene reconocido ningún sexenio es del 50,3% y la proporción de hombres del 40,10%. Aunque la proporción de mujeres que tienen 1 sexenio es superior a la de hombres: 22,2% frente al 19,80%. Es de destacar que sólo el 10,2% de las mujeres tiene reconocidos 3 o más sexenios, frente al 21,4% de los hombres.

TABLA 4
PDI A TIEMPO COMPLETO SEGÚN NÚMERO DE SEXENIOS EN LA UPC

CURSO 2006-07	Mujeres	Hombres
0 Sexenios	50,30%	40,10%
1 Sexenio	22,20%	19,80%
2 Sexenios	17,30%	18,70%
3 o más Sexenios	10,20%	21,40%
	100,00%	100,00%
Sexenios/Sexenios potenciales	0,31	0,43

Pero recordemos, más del 37% (exactamente el 37,5% de las mujeres funcionarias de la UPC) tienen 2 o más sexenios, por lo que cumplirían al menos uno de los requisitos básicos para poder optar a cátedra y además para formar parte de muchas de las comisiones de valoración, comités científicos, etc.

Pero si ahora observamos el número de catedráticas de universidad que hay en la UPC (tabla 5), sólo 13 mujeres son catedráticas. Lo que representa un 5,3% del total de catedráticos de la UPC. Cifra sorprendentemente baja comparada con la media de las universidades tanto en Cataluña como en España (del 13,9%) Además, se observa que sólo un 4,7% de mujeres llegan a obtener una cátedra, mientras que prácticamente el 21% de los hombres llegan a ser catedráticos (lo que contrasta con el dato de la tabla anterior en que más del 37% de mujeres tienen 2 o más sexenios y el 10,2% tres o más de tres). Lo que parece evidenciar una mayor dificultad para las mujeres de acceder a una cátedra.

TABLA 5
CATEDRÁTICOS Y CATEDRÁTICAS DE UNIVERSIDAD EN LA UPC

Curso 2006-07	CU		Total PDI funcionario		%CU/Total PDI fun.
	Número	%	Número	%	
Mujeres	13	5,3	279	20,2	4,7
Hombres	230	94,7	1100	79,80	20,9
Total	243	100,0	1379	100,0	17,6

El acceso a cátedra

Nuestra hipótesis es que la menor proporción de mujeres catedráticas es consecuencia de la existencia de barreras en la promoción. Una menor proporción de mujeres se presenta a promoción y además una menor proporción consigue promocionarse.

El concepto de mérito no es neutro ya que está basado en una trayectoria a tiempo completo e ininterrumpida. Además el mérito se valora básicamente en función de los resultados de investigación. Las mujeres expe-

rimentan una mayor interrupción de su carrera por razones familiares (o ralentización durante un determinado número de años) y están orientadas en mayor medida a la docencia y en disciplinas que no atraen grandes subvenciones para la investigación.

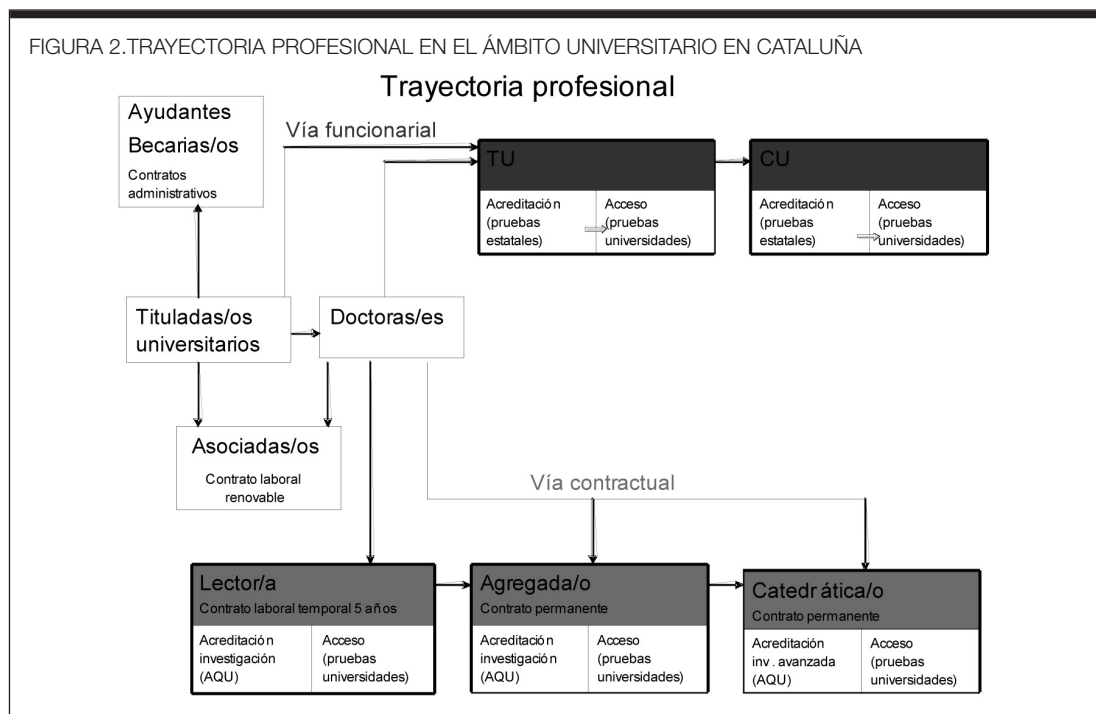
Entonces, ¿qué ocurre con la trayectoria profesional de las mujeres? ¿Está mal planteada, está mal diseñada?

La figura 2 muestra cómo es, en la actualidad, la trayectoria profesional en la universidad en Cataluña, ya que existen dos vías,

**La Universidad:
¿promoviendo la excelencia?**

la funcional (según la Ley Orgánica de Universidades, estatal) y la contractual (según la LUC, la Ley de Universidades Catalana), aun-

que esta segunda vía de acceso a cátedra es muy minoritaria y podríamos descartarla (al menos de momento) de nuestro análisis.



Una vez superado el proceso de acreditación (antes de la reforma de la LOU y del Real Decreto de acreditación de octubre del 2007, era el proceso de habilitación), las personas aspirantes a cátedra tienen que pasar por un concurso de acceso dentro de cada universidad.

Pero, ¿cómo se convocan estas plazas?, ¿cómo decide cada universidad qué plazas y cuántas plazas deben salir en cada convocatoria? En la tabla 6 se muestra cómo ha sido este proceso de promoción interna históricamente en la UPC.

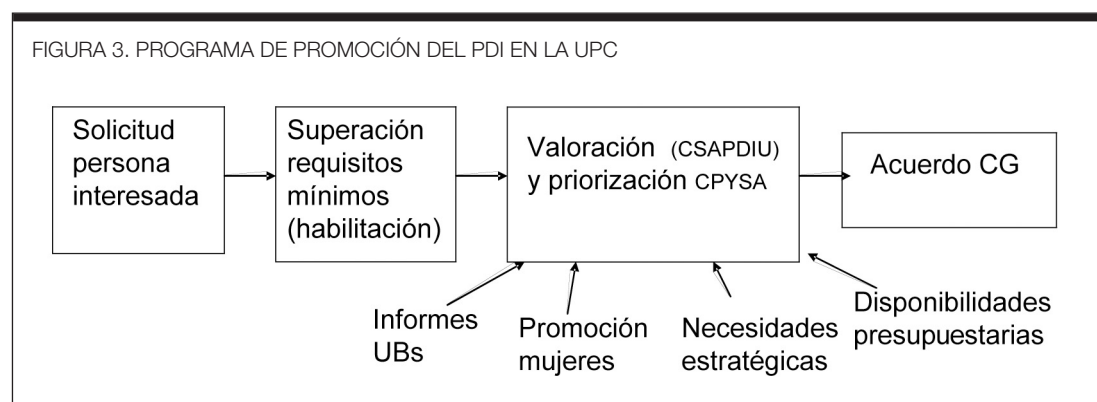
TABLA 6
CONVOCATORIAS Y CONCURSOS DE CU EN LA UPC HASTA EL 2001

Anterior a la LRU	Concurso interno Figura de Catedrático permanente
LRU (11/1983)	Según necesidades de los Dtos. y presupuesto
	1985: 42 + 24 = 66
	1986: 5 + 1 = 6
	1987: 15 + 2 + 1 = 18
	1988: 24 + 7 = 31
	1989: 2
	1990: 15 + 4 = 19
	1991: 22 + 8 = 30
	1992: 12 + 2 + 1 = 15
	1996 Creación Comisión de expertos (concurso CV)
	1995: 4
	1998: 14
	1999: 1 + 6 = 7
	2001: 11 + 10 + 2 + 36 = 59 (convocatoria extraordinaria)

Vemos que durante la LRU la UPC realizó un total de 271 concursos de catedráticos de universidad (CU), básicamente la universidad sacaba una plaza de CU en función de las necesidades de los departamentos (los departamentos eran los que solicitaban sacar una plaza y se negociaba con el Rectorado) y en función de las limitaciones presupuestarias. A partir de 1996 se constituyó una Comisión de Expertos que valoraban los currículum vitae de los aspirantes a una cátedra (aquí se pueden realizar todas las objeciones y críticas respecto a cómo se seleccionaban los expertos, la composición de la comisión, la neutralidad de los criterios utilizados para valorar los currículum, etc. etc). Durante este período, la gran mayoría de las personas que se presentaron y ganaron una cátedra fueron hombres (recordemos que en la actualidad sólo hay 13 mujeres catedráticas). De estos datos se puede deducir cómo los aspectos de visibilidad, reconocimiento, relaciones de poder, redes “informales” ligados a la valoración de la excelencia, juegan un papel importante.

A partir de la LOU, la UPC puso en marcha un programa de promoción del PDI (ver figura 3). Las personas interesadas en una plaza de catedrático o catedrática de universidad (CU) presentaban una solicitud. La CSAPDIU comprobaba que estas personas superaban los requisitos mínimos establecidos (haber trabajado tres años en la UPC a tiempo completo, disponer de la habilitación a esta categoría, tener reconocidos dos tramos de investigación o sexenios, etc). Esta comisión, la CSAPDIU emitía una valoración favorable o desfavorable en función de los currículum vitae (de acuerdo a unos criterios) y de los informes emitidos por las unidades básicas (centros y departamentos). Para priorizar las solicitudes valoradas positivamente, se tenían en cuenta tres criterios:

- Las necesidades estratégicas de plantilla
- La necesidad de ofrecer posibilidades de promoción a las mujeres, que en la UPC no han conseguido aún las posiciones más avanzadas de la carrera académica en la misma proporción que su participación global.
- Las disponibilidades presupuestarias.



Pero a pesar de haber introducido esta acción positiva en el programa de promoción del personal docente e investigador, en la práctica no se ha utilizado, dado que duran-

te este período del 2003 al 2006, el número de personas habilitadas ha sido muy bajo y se han sacado tantas plazas como personas se han habilitado.

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

LOU (6/2001)	Programa de promoción del PDI interna (anual)
	2003: 12
LUC (2003)	2005: 4
	2006: 7
	Julio 2007: Enmienda al PPYE para 31 habilitados

¿Qué pasará a partir de ahora con la aprobación del Real Decreto 1312/2007, de 5 de octubre sobre el proceso de acreditación y el Real Decreto 1313/2007, de 5 de octubre sobre concursos de acceso? La UPC está en proceso de revisión del programa de promoción, hasta septiembre del 2008 no deberá comunicar una nueva convocatoria de plazas, con lo que tiene prácticamente un año para hacer esta revisión.

¿Cuál va a ser la política? Pues como la previsión es que habrá un mayor número de personas que se acrediten para CU (desaparece la limitación de número de personas habilitadas), los requisitos mínimos y los criterios de valoración parece que se van a endurecer. Pero, ¿por qué? ¿Acaso no se merecen promocionar todas las personas que se han acreditado, con unos méritos contrastados por la ANECA?

Es posible que el sistema de promoción no sea el óptimo, pues no se basa en un criterio de suficiencia sino de competencia, tener que ser los mejores entre los mejores para poder acceder a una cátedra. Pero sabemos que las mujeres son, en general, menos competitivas, menos agresivas. ¿El sistema volverá a discriminar, es decir, a perjudicar a las mujeres?

Críticas generales a los procesos de acceso a cátedra

Volvamos a examinar los procesos. Como he dicho al principio de mi intervención, distintas/os autoras/es han criticado los procesos de acceso a cátedra. Los procesos en apariencia son transparentes y objetivos pero en realidad no son neutros.

Me refiero a los procesos en sentido amplio, abarcando desde que la universidad se plantea comunicar o sacar una plaza a concurso, hasta que se termina el concurso y se proclama el ganador/a de la plaza. Este proceso tiene distintas fases o etapas. Por ejemplo:

- Cómo y quién decide qué plazas se van a convocar (poca transparencia/importancia de los procesos “informales” al convocar una plaza)
- La definición del perfil (en función de la persona para la que se piensa sacar la plaza, con un candidato masculino en mente)
- Nombramiento y composición de las comisiones (en general masculinizadas. Mirando quién está en la comisión sabes para quién es la plaza)
- La valoración sesgada de los méritos de los candidatos/as (criterios subjetivos o ambiguos)
- Existencia de estereotipos de género (que puede llevar a subvalorar a una persona sólo por el hecho de ser mujer)

Durante el desarrollo de los concursos se concede un gran margen de discrecionalidad a las comisiones. Los criterios a veces son ambiguos y los miembros de la comisión pueden interpretarlos de distinta forma. Esto hace que en algunos casos la comisión pueda hacer una valoración sesgada de los méritos de los candidatos/as.

Otra de las críticas es sobre el nombramiento y la composición de las comisiones, pero no sólo de las comisiones de selección de los concursos de acceso, sino también en las comisiones de selección en los concursos internos de promoción en cada universidad.

Estas críticas hacen referencia a quién nombra a las comisiones, cómo se nombran, en función de qué méritos o requisitos mínimos se eligen; la composición, ya que según Buela-Casal (2007) el número de miembros influye sobre el resultado de la evaluación

de los candidatos; si la proporción de mujeres y hombres está equilibrada.

Los miembros de las comisiones prefieren buscar candidatos en sus círculos más próximos y el efecto espejo (“similar-to-me”) ejerce un impacto negativo en las oportunidades de las mujeres en unas co-

misiones dominadas por hombres (Vanden Brink et al, 2006)

Sólo un pequeño ejemplo ilustrativo. En las comisiones aprobadas para los concursos de CU de las convocatorias del 2007 en la UPC, la proporción de mujeres miembros de estas comisiones ha sido del 10% (ver tabla 8)

	Comisión Titular	Comisión Suplente	Total comisión
Nº Mujeres	4 (11,4%)	3 (8,6%)	7 (10%)
Nº Hombres	31 (88,6%)	32 (91,4%)	63 (90%)
Total	35 (100%)	35 (100%)	70 (100%)

Al ser plazas de catedrática/o de universidad, los miembros de las comisiones han de ser todos catedráticos. En la UPC hay pocas catedráticas, datos del 2006-07 muestran que sólo hay 13, ¿podría alguna de estas 13 más haber formado parte de una de estas comisiones? No lo sabemos porque hasta el momento, la universidad no tiene un mecanismo de control o supervisión de que se cumpla el requisito de que la proporción de mujeres y hombres ha de ser equilibrada.

Sobre los criterios utilizados para valorar a los candidatos/as también se han producido muchas críticas. Buela-Casal y Sierra (2007) critican el Real Decreto de acreditación ya que no se identifican y definen de manera operativa los criterios (indicadores) y los estándares a cumplir. Ni tampoco la ponderación o peso de los criterios.

En realidad, la percepción entre el profesorado es que lo único que importa y lo que más se valora es publicar artículos en revistas indexadas. En las comisiones de los concursos (tanto internos de cada universidad, como de acceso) hay más discusión sobre la investigación que sobre la docencia.

Esto es consecuencia de la cultura masculinizada de la academia y de una concepción sexista del “mérito”. Algunos autores afir-

man que las políticas que primen a la investigación como criterio de promoción estarán perjudicando a las mujeres.

Esta mayor importancia a la investigación se ve reflejada en los criterios de acreditación de CU fijados en el real decreto. La actividad investigadora puede valorarse hasta un máximo de 55 puntos, mientras que la actividad docente o profesional puede valorarse hasta un máximo de 35 puntos, mezclándose actividades docentes con otros méritos profesionales en empresas o instituciones no docentes o investigadores, e incluso incluyendo la dirección de tesis doctorales dentro de la actividad docente, que sería discutible ya que podría considerarse dentro de la actividad investigadora. Esto lleva a que una persona con poca dedicación docente (dar clases) pueda llegar a promocionarse si tiene un buen currículum profesional y una amplia actividad de proyectos de investigación, dirección de tesis ligadas a estos proyectos y publicaciones.

Conclusiones

Se pueden proponer una serie de medidas o recomendaciones dirigidas tanto a las mujeres, como a las instituciones del sistema universitario y a los agentes involucrados en los procesos de promoción.

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

Es importante que las mujeres consigan hacerse más visibles. Entrar en las redes más influyentes (comités editoriales, comités científicos, juntas directivas de asociaciones, comisiones evaluadoras, etc) Ser valientes, animarse a afrontar nuevas responsabilidades, nuevos retos y tener una elevada autoestima. Las universidades deberían construir una cultura y un ambiente de trabajo que favoreciera la equidad de género, eliminando las barreras existentes para la promoción de las mujeres. Deberían adoptar medidas específicas para animar y asistir a las mujeres en los procesos de promoción: talleres de planificación de la carrera, *mentoring*, incluir objetivos de género en los planes estratégicos, programas de formación a los miembros de las comisiones de selección, etc. La Administración debería garantizar unos procesos de acceso a cátedra donde se redujera al máximo la arbitrariedad y discrecionalidad. Con la aplicación de criterios objetivos y homogéneos, aunque teniendo en cuenta las diferencias por área de conocimiento en los procesos de evaluación (pesos de los criterios y estándares)

REFERENCIAS

- BENSCHOP, Y., BROUNS, M. (2003) *Cumbling ivory towers: academic organizing and its gender effects*, Gender, Work and Organization, Vol. 10 n°2, pp. 194-212.
- BUELA-CASAL, G. (2007) *Consideraciones metodológicas sobre el procedimiento de acreditación y del concurso de acceso a cuerpos de funcionarios docentes universitarios*. Revista Electrónica de Metodología Aplicada, Vol. 12 n°2, pp. 1-14.
- BUELA-CASAL, G. (2007) *Reflexiones sobre el sistema de acreditación del profesorado funcionario de Universidad en España*. Psicothema, Vol. 19 n°3, pp. 473-482.
- BUELA-CASAL Y SIERRA (2007) *Criterios, indicadores y estándares para la acreditación de profesores titulares y catedráticos de Universidad*. Psicothema, Vol. 19 n°4, pp. 537-551.
- COLE, M. ET AL. (2004) *Interaction of recruiter and applicant gender in resume evaluation: a field study*. Sex Roles, Vol. 51 n°9-10, pp. 597-608.
- DOHERTY, L., MANFREDI, S. (2006) *Women's progression to senior positions in English universities*. Employee Relations, Vol. 28 No. 6, pp. 553-572.
- HORROBIN, D. F. (1990) *The philosophical basis of peer review and the suppression of innovation*, Journal American Medical Association, Vol. 263, pp. 1438-41.
- JEFFERSON, T. (2002) *Measuring the quality of editorial peer review*, Journal American Medical Association, Vol. 287, pp. 2786-90.
- LAWRENCE, P. A. (2003) *The politics of publication*, Nature, Vol. 422, pp. 259-61.
- MARTÍNEZ, C.; LUSA, A.; CALVET, D.; GALLEGO, I.; PONS, O., TURA, M (2006). *Diagnòstic de la situació en matèria d'Igualtat d'Oportunitats a la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)*. Working paper, IOC-DT-I-2006-5, Universitat Politècnica de Catalunya.
- MARTÍNEZ, C.; LUSA, A.; CALVET, D.; GALLEGO, I.; PONS, O., TURA, M (2006). *Guía para el diseño y para la implantación de un plan de igualdad de oportunidades en una universidad*. Institut Català de les Dones. Generalitat de Catalunya.
- REES, T. (2004) *Measuring excellence in scientific research: the UK research assessment exercise*, Gender and Excellence in the Making, European Comisión, Brussels, pp. 117-23.
- SOOLS, A. ET AL. (2002) *The paradox of ambition. A cultural psychological análisis of the discourse on climbing to a top position as manager in the multinacional Netherlands from a gender perspective*, Tijdschrift loor Genderstudies, 4, pp. 42-55.
- VAN DEN BRINK, M., BROUNS, M., WASLANDER, S. (2006) *Does excellence have a gender? A national research study on recruitment and selection procedures for professorial appointments in The Netherlands*. Employee Relations, Vol. 28 No. 6, pp. 523-539.
- VÁZQUEZ-CUPEIRO, S., ELSTON, M. A. (2006) *Gender and academic career trajectories in Spain. From gendered passion to consecration in a Sistema Endogámico?* Employee Relations, Vol. 28 No. 6, pp. 588-603.
- WENNERAS, A. Y WOLD, C. (1997) *Nepotism and sexism in peer-review*, Nature, Vol. 387, pp. 341-3.
- WINCHESTER, H., LORENZO, S., BROWNING, L., CHESTERMAN, C. (2006) *Academic women's promotions in Australian universities*, Employee Relations, Vol. 28 No. 6, pp. 505-522.

MUJERES EN ALTOS PUESTOS ACADÉMICOS EN EUROPA: PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS

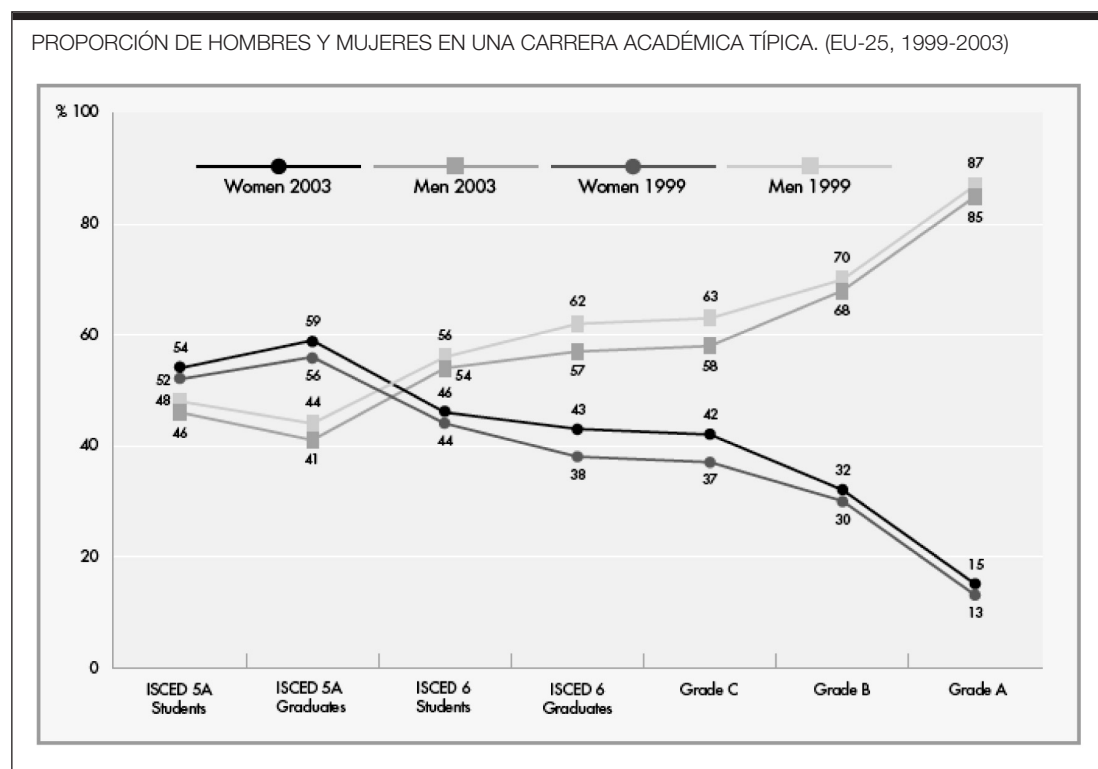
Maya Widmer

Swiss National Science Foundation, Coordinadora del grupo experto de la Comisión Europea sobre mujeres y academia

En los países europeos son los hombres quienes desempeñan, de forma mayoritaria, los trabajos de más prestigio y mejor

pagados. Lo mismo sucede con los puestos más altos de las instituciones académicas o de investigación, en los que la presencia de mujeres es la excepción más que la regla. Los datos muestran que este proceso empieza al comienzo de la carrera profesional.

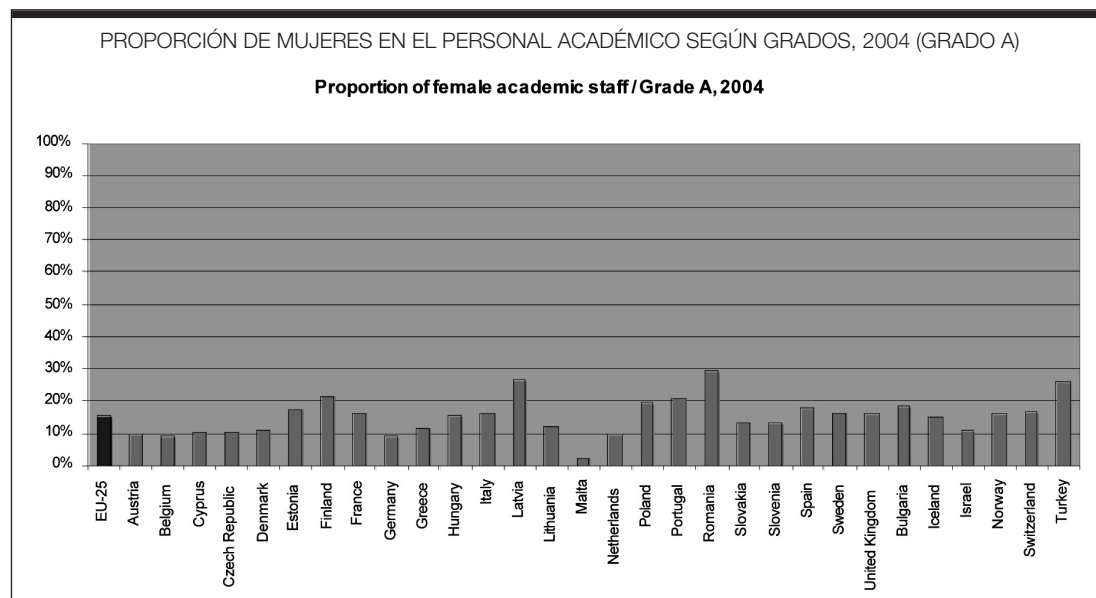
Es bien conocido el fenómeno llamado “tubería agujereada” (*leaky pipeline*), que describe la relación entre un nivel y otro a lo largo de una trayectoria académica hasta un punto determinado.



Este gráfico muestra la proporción de hombres y mujeres entre 1999 y 2003 en los 25 países miembros de la Unión Europea. Los datos no han cambiado significativamente en los últimos cinco años. El mayor incremento en el número de muje-

res se ha producido entre los licenciados y los de grado C, es decir, el nivel mínimo en el que se contrata a una persona que acabe de doctorarse. Estos números son medias, que pueden variar de un país a otro.

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?



Si atendemos al Grado A, esto es, catedráticos/as, nos encontramos con que las mujeres ocupan, de media, el 15,3% de las cátedras en Europa. En cabeza, con un 29,1% se encuentra Rumanía, mientras que Malta está a la cola, con sólo un 2,3% de mujeres. Además de Rumanía, el resto de países en los que la representación femenina es superior al 20% son Letonia (26,5%), Turquía (25,5%), Finlandia (21,2%) y Portugal (20,9%), y aquellos con menos de un 10% son, junto con Malta, Austria, Bélgica, Alemania y los Países Bajos. Más allá de que la proporción de catedráticos y catedráticas varíe ampliamente de un país a otro, también sabemos, y esto no es tan evidente, que existen grandes diferencias en función de la disciplina. Pero hay otro dato que salta a la vista de manera clara: no hay ningún país en el que la proporción de mujeres en los niveles más altos de la jerarquía académica se corresponda con la proporción de mujeres en el cuerpo estudiantil.

Me gustaría citar una declaración de Zoran Stancic, Director General Adjunto de la Comisión Europea:

“Es evidente que esto pone sobre la mesa el tema de cómo el sistema científico promociona, en realidad, a hombres y mujeres a

los puestos superiores. Prácticamente cualquier científico al que se le pregunte dirá que la excelencia científica es el único aspecto que se tiene en cuenta. Sin embargo... si eso es cierto, ¿cómo es posible que sólo el 15% de las cátedras estén ocupadas por mujeres? Seguramente haya otros factores, además de la excelencia científica, que influyen en la decisión de quién se convierte en catedrático o en director de un departamento de investigación. Si queremos impulsar la competitividad e innovación europeas, este desperdicio de talentos es una de las cuestiones más importantes a las que debemos poner remedio.”¹⁶

Analizaremos el tema de la excelencia más adelante.

En cualquier caso, debemos analizar con sumo cuidado las estadísticas respectivas a las condiciones específicas de cada país: ¿Cuál es el estatus de los catedráticos/as? ¿A cuánto ascienden los salarios? ¿Cuál es la relación entre docencia e investigación? ¿Qué poder de decisión tienen estos cargos? No

¹⁶ Stanăiă, Zoran: *All equal – all different in EU Research Policy*. Discurso inaugural en la Conferencia “Gender in der Forschung – Innovation durch Chancengleichheit”, Berlín, 18 y 19 de Abril, 2007 (traducción al inglés de Maya Widmer).

cabe duda de que todos estos factores influyen en la proporción de mujeres catedráticas. En la mayoría de países, esta proporción se ha incrementado un tanto a lo largo de los años, pero todos los estudios a largo plazo, los únicos que nos van a dar información fiable de los progresos realizados, indican que no sólo nos encontramos ante una cuestión de tiempo. Se ha calculado incluso que en Suiza, si se mantuviera este ritmo, todavía quedarían unos 300 años de espera hasta que la mitad de las cátedras estuvieran ocupadas por mujeres. Estarán de acuerdo conmigo en que es demasiado tiempo.

Si seguimos subiendo en la escala jerárquica y nos fijamos en las posiciones más altas de las universidades (los rectores/presidentes, los vicerrectores, etc.) nos encontraremos automáticamente con un problema de falta de datos, puesto que son pocos los países en los que se publican estas estadísticas. Las cifras, si es que las hay, o bien son difíciles de conseguir o bien hay que, laboriosamente, recopilar los datos de los correspondientes sitios de internet. No obstante, no estamos desencaminados cuando asumimos que el problema de la distribución desigual de género se acentúa a medida que ascendemos hacia las posiciones de poder y prestigio.

Permítanme aclarar este punto poniendo a Suiza como ejemplo. A finales de 2006, eran hombres quienes ostentaban el puesto más alto en las doce universidades existentes. En 1982, por primera vez en la historia de las universidades suizas, una mujer fue elegida rectora de la Universidad de Zurich. Tras su partida, sin embargo, tuvo que pasar un cuarto de siglo antes de que otra mujer alcanzara el puesto más alto de una universidad. De todas las instituciones posibles, fue el prestigioso Instituto Federal de Tecnología en Zurich (ETHZ). Al tratarse de una universidad politécnica, está fuertemente dominada por hombres (la proporción de mujeres en el cuerpo estudiantil es sólo del 29%, con un 7% de pro-

fesoras) que eligieron a una mujer como rectora por primera vez en 152 años de existencia. Resulta de lo más asombroso que Suiza dude tanto a la hora de situar a mujeres a la cabeza de las universidades, dado que fue el primer país europeo en admitir a mujeres en las universidades y también el primer país europeo en tener a una mujer catedrática: en 1908 se le concedió una cátedra en la Universidad de Berna a Anna Turmakin. Por desgracia esta actitud, que en un tiempo fue progresista en lo relativo a las mujeres, no se ha mantenido en las décadas sucesivas.

¿Dónde reside el problema?

Alguien dijo en una ocasión que si un oleoducto pierde, el problema no está en el petróleo. En otras palabras, el problema no reside en las mujeres del mundo académico. Lo que se debe cambiar, más bien, son las estructuras académicas. Siguiendo con nuestra metáfora: hay que reparar el oleoducto. Numerosos estudios sugieren que los obstáculos para las mujeres aparecen, sobre todo, en la transición del grado de doctora al siguiente nivel de cualificación, es decir, la acreditación. Debemos eliminar las barreras presentes en la acreditación y la habilitación si queremos asegurarnos de que hay un número suficiente de mujeres aspirantes a puestos de catedrática y de que las jóvenes estudiantes no están en desventaja por razones de género. Dado que en los países europeos hay varias maneras de alcanzar estos niveles académicos, en los que empiezan a surgir los impedimentos, no existe una fórmula infalible y universal que nos garantice el éxito. No obstante debemos poner en marcha una serie de procedimientos, dentro de los cuales es esencial incluir procesos transparentes y no discriminatorios y comités equilibrados en cuanto al género. Sin embargo, todos sabemos cuánto tiempo puede pasar hasta que las estructuras cambien lo suficiente como para obtener los resultados deseados. En la práctica, lo

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

que se ha hecho ha sido que las mujeres se preparen, a través de coaching y de mentores/as, para afrontar esos conocidos impedimentos; estos métodos han sido impulsados con éxito en varios países europeos. La Comisión Europea ha reconocido su efectividad y ofrece su apoyo a través de programas como Eument-Net, un intercambio de ideas sobre buenas prácticas en este campo. Aunque parezca mentira, está muy extendida la idea de que, en lo referido a igualdad de género, los cambios estructurales no cuestan, o no deberían costar, nada. Pero cambiar estas estructuras no es algo que sólo requiera tiempo, también requiere dinero, que puede ayudar a acelerar el proceso. La fundación estadounidense de apoyo a la investigación NSF ha lanzado un interesante programa llamado 'Advance': las instituciones con proyectos innovadores de cambio estructural que sirvan de apoyo a las mujeres, pueden optar a incentivos económicos, que deben destinarse, en consecuencia, a realizar estos cambios.

Las estructuras nacen en la cultura, o al menos están fuertemente arraigadas en ella. Las diferentes culturas, sin embargo, son mucho menos evidentes que las estructuras, son mucho menos visibles pero no obstante palpables. El problema en este sentido es que, históricamente, la cultura académica ha estado dominada por hombres. Alguien podría defender, incluso, que la fundación de las universidades en la Edad Media no sólo llevó a la exclusión de las mujeres del mundo académico, sino también de la educación como tal. La exclusión de las mujeres del mundo académico tiene, por tanto, una larga tradición.

Cuando promovemos la igualdad de género en universidades, las reacciones de la gente son de todo tipo, pero nunca favorables. La igualdad de género en el mundo académico se toma como una exigencia descabellada, como un ataque a la libertad académica, lo cual no nos sorprende, puesto que la cultura

investigadora de nuestros días reivindica la toma de decisiones basadas en la calidad y en la medida objetiva de esta calidad. Susanne Baer puso el dedo en la llaga en su presentación en Berlín esta primavera. La convicción de que existe una neutralidad objetiva de la cultura investigadora, especialmente en los criterios de calidad y excelencia, es un elemento esencial del ideario académico.

“Cualquiera que se atreva a poner en duda que los juicios de los académicos son objetivos, completamente libres de prejuicios que tengan que ver con motivos personales o con la propia personalidad, está apuntando al corazón de la identidad académica.”¹⁷

Esta es la razón por la que la igualdad de género se encuentra con tanta resistencia en el mundo académico. Aunque entendamos el problema, la demanda de una mayor igualdad en el mundo académico, a menudo, se encuentra con muros invisibles. Hoy en día la mayoría de la gente acepta públicamente la igualdad de género, pero el escepticismo y los prejuicios perduran. Y es complicado luchar contra prejuicios que, normalmente, se articulan tras puertas cerradas. El mundo académico debería reaccionar de manera sensata ante los hallazgos de desigualdad, pero en lugar de eso se remite con aún más insistencia al criterio único de la excelencia.

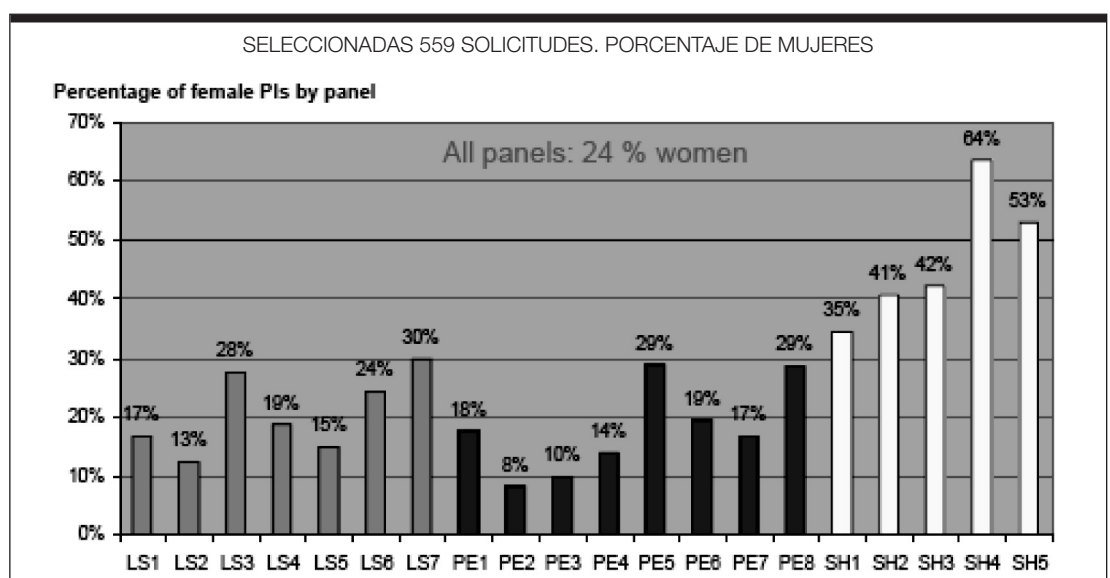
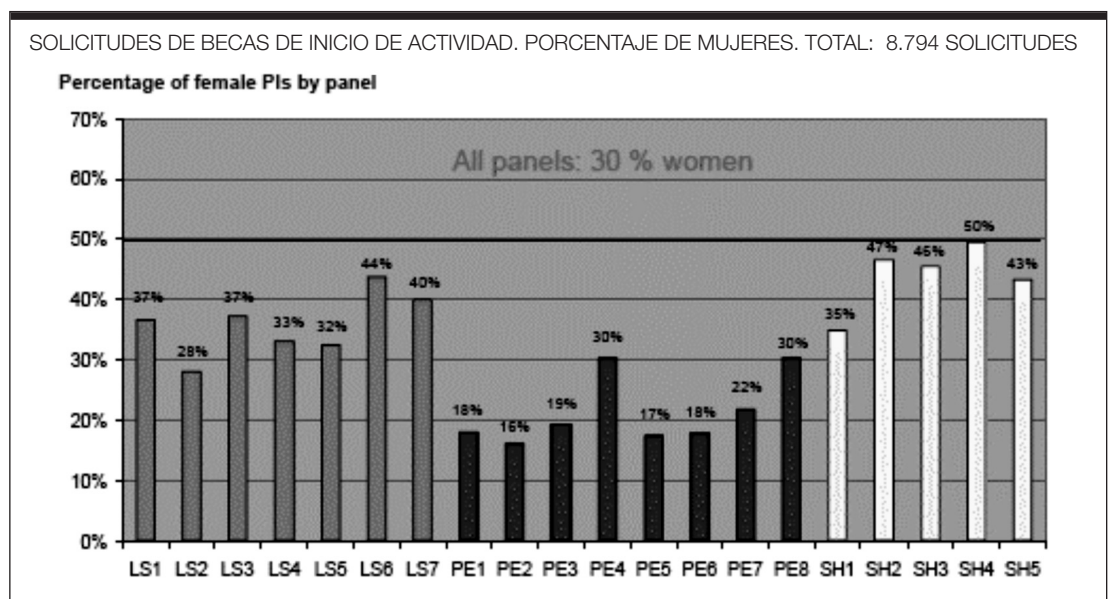
Un reciente estudio en Austria sobre “*Gender and Excellence*”¹⁸ deja claro cuán pro-

¹⁷ Baer, Susanne: *Impulsreferat* en la conferencia “*Gender in der Forschung – Innovation durch Chancengleichheit*”, Berlín, 18 y 19 de Abril, 2007.

¹⁸ Schacherl, Ingrid/ Schaffer, Nicole/ Dinges, Michael/ Polt, Wolfgang (2007): *Gender und Exzellenz. Explorative Studie zur Exzellenzmessung und Leistungsbeurteilung im Wissenschaftssystem*. Im Auftrag des Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung. Wien (Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH, Projekt No.: RTW.2005.AF.012-01)

blemático resulta el criterio de la excelencia cuando sus partidarios dan por sentados su definición y los medios para reconocerla. La respuesta más habitual a la pregunta de cómo reconocer la excelencia es del tipo “lo sé cuando lo veo.” Los autores del estudio apuntan que la relación entre género y rendimiento no está debidamente reconocida. El concepto de excelencia se ubica en torno a la noción de investigación de primer nivel y, según esto, el rendimiento se mide en función del número de publicaciones, de la fre-

cuencia de citación y de la cantidad de financiación externa recibida, mientras que la capacidad de divulgación y la calidad en la docencia quedan en segundo plano. Las estadísticas y los estudios en el área de apoyo a la investigación demuestran que existen desigualdades en la evaluación de la excelencia. Para empezar, me gustaría mostrar las gráficas generadas por el recientemente creado Consejo Europeo de Investigación (ERC) en la primera serie de becas *Starting Grants* (becas de inicio de actividad).



La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

Lo más positivo en este caso es que el ERC haya publicado sus estadísticas desagregadas por sexo. De las aproximadamente 9.000 solicitudes recibidas, 560 pasaron la primera selección. Una comparación de las solicitudes recibidas con las aprobadas revela que la cuota de éxito está más o menos equilibrada en dos grupos disciplinares, mientras que en Ciencias de la vida hay una enorme brecha, siendo las mujeres el grupo minoritario. Naturalmente, no podemos utilizar estas estadísticas para sacar conclusiones sobre prejuicios de género en el proceso de revisión por pares, pero está claro que tal resultado merece un análisis más profundo.

El apoyo a la investigación es un elemento importante en el éxito de una carrera académica. Los estudios revelan, sin embargo, que las mujeres están claramente desfavorecidas en este ámbito: un meta-análisis publicado este año¹⁹ logró demostrar prejuicios por cuestiones de género en el proceso de revisión por pares en las solicitudes de becas. Este meta-análisis abarcaba 21 estudios que aportaban pruebas de grandes diferencias en la concesión de subvenciones. En general, lo más llamativo es el hecho de que los aspirantes masculinos tienen un 7% más de probabilidades de que se les concedan las ayudas que las aspirantes femeninas.

Otro estudio recientemente publicado²⁰ halló que en el caso del Swedish Research Council hay pocas señales de prejuicios en cuanto al género. Los autores analizaron 17.000 solicitudes enviadas entre 2003 y 2005. Las cuotas de éxito en la mayoría de casos eran similares para ambos sexos, pero un análisis

más detallado reveló diferencias significativas en todo tipo de becas en el campo de la medicina. No se encontró ninguna explicación para las bajas cuotas de éxito femeninas en este ámbito.

En el Reino Unido, el 60% de los estudiantes de medicina son mujeres, pero el 88% de las cátedras en los centros docentes en que se imparte medicina están ocupadas por hombres. Según un nuevo estudio en "*Women in the UK academic medicine workforce*", se les concedieron cátedras en medicina entre los años 2004 y 2005 a 207 hombres, mientras que sólo 6 mujeres alcanzaron este mismo puesto. El estudio²¹ situaba el principal problema en la falta de modelos de referencia, así como en los sistemas de contratación. Otros estudios, por ejemplo el de la US Rand Corporation, también han descubierto impedimentos para las mujeres en el campo de la medicina.

Pero no nos dejemos engañar, el problema no es la medicina, aunque puede que sea el ámbito en el que la diferencia se hace más clara. El problema es, más bien, la cultura académica en general, que pretende – y, siendo justos, debemos decir que también lo intenta – tomar decisiones libres de prejuicios. Pero, como muestran los estudios, el resultado no siempre es un éxito. La cultura académica debe, por tanto, ser animada a investigar estas llamativas desigualdades, ya que de ella deriva la cuestión de la calidad.

No es necesario haber estudiado economía para darse cuenta de que estamos hablando de un ingente desperdicio de potencial humano. Por eso sería interesante calcular cuánto dinero se pierde bloqueando la carrera académica de mujeres inteligentes y bien formadas. Los argumentos económicos que animan a hacer mejor uso del potencial

¹⁹ Bornmann, Lutz/ Mutz, Ruediger/ Daniel, Hans-Dieter (2007): *Gender differences in grant peer review: A meta-analysis*. (*Nature*, 445, p. 566)

²⁰ Jacobsson, Carl/ Glynn, Carolyn/ Lundberg, Elizabeth (2007): *Equality between men and women in Swedish research funding? An analysis of the Swedish Research Council's first years (2003-2005)*. (*Nature*, 449, p. 944)

²¹ Publicado en The Journal of Medical Education: ver <http://bulletin.sciencebusiness.net/ebulletins/showissue.php3?page=/548/2589/9011>

de los investigadores universitarios han tenido más repercusión en los últimos años que aquellos que tienen que ver con la justicia y la igualdad. Entiendo que los motivos no residen únicamente en las correspondientes subvenciones de la Unión Europea – la expresión clave es “el objetivo de Lisboa” – sino también en el hecho de que, a día de hoy, se ha avanzado mucho a nivel de elaboración de políticas

En 2005 la Comisión Europea recomendó establecer la Carta Europea del Investigador y el Código de conducta para la contratación de investigadores. La Comisión subrayó la importancia de mejorar los métodos de contratación y los sistemas de evaluación, especialmente en lo relativo a la transparencia y a los derechos de igualdad. En términos concretos, la Carta apoya una proporción equitativa en todos los niveles de jerarquía académica. Esta Carta y el Código de conducta han sido adoptados, desde entonces, por muchos países e instituciones. En los últimos años, son varios los países europeos que han introducido políticas a nivel nacional, regional e institucional relacionadas con la igualdad de género en la investigación. En la mayoría de casos, el problema no reside ya en las leyes y reglamentos, sino más bien en su implantación. Se deben comprobar tanto el éxito como el fracaso de la implantación a intervalos regulares. Cuando una institución de apoyo a la investigación exige unas cifras paritarias en la distribución de sus fondos, es necesario que recoja y publique regularmente estas estadísticas. El ERC constituye un buen ejemplo en su primera serie de evaluaciones, como ya hemos visto. Pero hacer un seguimiento de los datos no es suficiente. Cuando se descubren desigualdades, hay que realizar análisis más profundos, acompañados de medidas apropiadas. Si, por ejemplo, mediante objetivos no se puede lograr formar consejos directivos paritarios,

deben adoptarse medidas más eficaces. Lo que se conoce como regla de preferencia, que establece que en caso de que las cualificaciones sean similares el grupo sub-representado debe ser favorecido, es una medida suplementaria que varias instituciones (como la Swiss National Science Foundation) utilizan en la formación de sus comisiones de investigación.

Es bien sabido que a la hora de ocupar los puestos más altos, las redes informales, también conocidas como “*old boys’ network*”²², juegan un papel importante. El sector educativo no es una excepción. La opción a puestos decisivos – y con esto no sólo me refiero a catedráticos, sino también a los puestos de decano/a, vicerrector/a o rector/a de universidad, director/a de institutos de investigación, de instituciones de apoyo a la investigación, centros de educación superior, etc. – depende de factores que van más allá de los méritos, como ya he indicado. Emmanuela Sala y Roberta Bosisio han analizado el papel de las reglas formales e informales que gobiernan las carreras académicas en Italia.²³ Sus resultados indican que en los procesos de contratación y promoción los criterios formales quedan minados por criterios informales, y que la homogeneidad social, o una ‘coincidencia perfecta con el perfil’, así como las relaciones personales, juegan un papel decisivo. Al referirme a estas relaciones como “*the old boys’ network*”, sin embargo, quiero aclarar que el objetivo no es criticar las redes en sí, sólo señalar lo

²² El término tiene dos significados en inglés: por un lado, hace referencia a las ligas de antiguos alumnos de los colegios ingleses y, por otro, a las relaciones de amistad o al amiguismo (N. del T.)

²³ Sala, Emmanuela/ Bosisio, Roberta (2007): *The role of formal and informal rules in Italian academics’ career. Are there equal opportunities for men and women?* En: Siemienska, Renata/ Zimmer, Annette (eds): *Career trajectories in academia in cross-national perspective*. Varsovia 2007.

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

importantes que son en las carreras académicas. Esto se confirma, por ejemplo, con la Plataforma Europea de Mujeres Científicas, una organización paraguas de redes de mujeres científicas que existe desde 2006. La organización representa los intereses de las investigadoras y académicas en Europa y aumenta la visibilidad de sus preocupaciones en el terreno de las políticas de investigación. No obstante, donde debemos incidir es allí donde las redes informales y opacas dominan los procesos de contratación y destierran los criterios formales. Introducir representantes para la igualdad de género o asegurarse de que gente sensibilizada ante cuestiones de igualdad forman parte de los comités puede evitar mecanismos de exclusión, operen estos consciente o inconscientemente.

En bastantes países y universidades las cuotas y los objetivos numéricos han logrado éxitos tangibles. En sus propios programas de apoyo a la investigación, la Comisión Europea ha marcado el objetivo de que el 40% de los comités esté formado por mujeres.

Si las cuotas son apropiadas o no en la cultura académica es algo que sigue siendo motivo de debate. Ernst Ludwig Winnacker, el actual presidente del ERC, adoptó una postura muy positiva hacia las cuotas al final de su etapa como Presidente de la principal agencia de financiación alemana (DFG). De hecho, vio una necesidad imperiosa de intervenir. Según Winnacker, sólo las cuotas pueden cambiar la actual subrepresentación de las mujeres en el mundo académico. Pero mucha gente –y esto incluye especialmente a las mujeres académicas– adoptan una postura decididamente opuesta a las cuotas, dado que sólo provocan resistencia y estrategias evasivas. Sostienen que las cuotas debilitan el principio del alto rendimiento y llevan a que las mujeres investigadoras no sean tomadas en serio. En los países postcomunistas, las cuotas son un tabú, dado que aún tienen el regusto de las

técnicas del pasado. Pero las cuotas no encuentran resistencia en todas partes. Por ejemplo, la Universidad de Ginebra ha introducido una medida en la contratación de profesores que requiere que, de cada cuatro nuevos docentes, al menos uno sea mujer. Esta medida no ha estado en funcionamiento suficiente tiempo como para que se pueda dar cuenta de su efectividad, aunque ha atraído un gran interés dentro y fuera de Suiza, y también constituye una muestra de que la administración universitaria se toma en serio el aumento de la proporción de mujeres catedráticas.

El ejemplo de Noruega prueba que las cuotas pueden funcionar: las compañías incluidas en el mercado de valores noruego tienen hasta finales de 2007 para incrementar voluntariamente la proporción de mujeres en sus consejos directivos hasta el 40%; si no lo hacen, se enfrentan a su disolución. Esta ley debería tener algún éxito. Muchos consejos directivos ya han impuesto la regla del 40/60, lo cual significa que, siempre que sea posible, ninguno de los dos géneros tendrá una representación inferior al 40%, ni tampoco supere el 60%.

La resistencia a las cuotas, al menos en los países de habla alemana, podría ser reducida de forma significativa si la palabra ‘cuota’ fuera sustituida por ‘objetivo’ (*target objective*). Esta denominación está en línea con el extendido principio de “gestión por objetivos”. Los objetivos sólo tienen sentido, en cualquier caso, si se acompañan de la implantación de sistemas de seguimiento regulares, similares a los instituidos por la Comisión Europea en sus comités.

Los objetivos meta son más efectivos cuando se combinan con una distribución de fondos basada en estándares de rendimiento. Estos incentivos financieros se han convertido en aceptables mecanismos de orientación, incluso en universidades, como parte de un sistema claramente enfocado a la evalua-

ción del rendimiento en base a la calidad. La Universidad de Dortmund, a través de un amplio proyecto, demuestra que tal asociación de metas de igualdad y asignación de fondos pueden funcionar bien: en esta universidad la igualdad de género se ha convertido (con éxito) en un indicador, entre otras cosas, de la calidad de la gestión. Los incentivos presupuestarios para la contratación de nuevos profesores de universidad también se han puesto en práctica en Austria y Suiza. En Suiza el rechazo inicial a este sistema, introducido en el año 2000, se ha convertido en aceptación compartida.

Quiero volver sobre la idea de una cultura académica dominada por hombres. En su libro *Has Feminism Changed Science?* (1999) Londa Schiebinger se refiere a estudios de los años 80 y 90 que muestran cómo los niños imaginan a alguien dedicado a la investigación. La típica imagen del científico es de un hombre, con gafas, bata de laboratorio, etc. Naturalmente, la imagen de alguien que dirige una investigación ha cambiado en los últimos tiempos y los estereotipos que afectan al género se han suavizado. No hay duda de que esto se debe, en parte, a un lenguaje más paritario, que reconoce la existencia de mujeres investigadoras, científicas y profesoras de universidad, así como a un uso más responsable de las imágenes. Sabemos que los estereotipos de género también afectan a la elección de disciplina por parte de los estudiantes. Pero algunas comparaciones entre varios países²⁴ nos revelan ahora impresionantes diferencias en la selección específica de disciplina en función del género. En los países de habla alemana las disciplinas técnico-matemáticas

tienen connotaciones masculinas, lo cual implica que la proporción de mujeres en estas disciplinas es reducida, mientras que en muchos países de Europa del Este, ocurre lo contrario: en Lituania, por ejemplo, la proporción de mujeres que se doctoraron en una ingeniería en 2.003 fue del 44% y, en el mismo, año el 50% de todos los doctorados concedidos en el campo disciplinar de Ciencias, Matemáticas e Informática lo fueron a mujeres. Los estudios muestran que la elección de la disciplina está influida por presupuestos socioculturales, además de otras ideas preconcebidas sobre la dificultad de la disciplina. Mientras que la Física se ve como una disciplina exigente en los países de lengua alemana y por lo tanto asociada a hombres, en la India sucede exactamente lo opuesto: la Física se considera una materia “estética” y, en consecuencia, no hay muchos hombres que la elijan. No obstante, todavía hay muy pocas investigaciones sobre la intersección de la cultura disciplinar y el género, y sobre cómo estas nociones varían según sociedades y tradiciones.

En 1986, Hymowitz y Schelhardt publicaron un artículo en el *Wall Street Journal* que culpaba de la subrepresentación de las mujeres en los peldaños más altos de la cultura corporativa a lo que ellos llamaron el “techo de cristal”:

“Incluso las pocas mujeres que han ido ascendiendo de manera constante de nivel en nivel han acabado por chocar con un obstáculo invisible. Parecía que el puesto ejecutivo estaba al alcance de la mano, pero, simplemente, no lograron romper el techo de cristal.”

La imagen del techo de cristal sugiere una barrera absoluta, sobre todo en la posición más alta. Esta comprensible metáfora se ha extendido desde entonces, a pesar de que ya no es tan cierta. Por ejemplo, la *European Science Foundation*, una asociación formada por 75 organizaciones de 30 países europeos, ha

²⁴ Ver Lind, Inken/ Löther, Andrea (2007): *Chancen für Frauen in der Wissenschaft – eine Frage der Fachkultur? Retrospektive Verlaufsanalysen und aktuelle Forschungsergebnisse*. En: Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften 29 (1), 1-24.

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

anunciado que la catedrática Marja Markarow de la Universidad de Helsinki será su presidenta a partir del año que viene, convirtiéndose así en la primera mujer que alcanza el puesto más alto de la organización en sus 33 años de existencia. No obstante, no es solamente que haya más mujeres ahora en posiciones con responsabilidad en la toma de decisiones, sino que hay que puntualizar también que la metáfora del techo de cristal no se adecua correctamente a la complejidad y exigencia de las carreras de las mujeres. Algunas de estas barreras son visibles, algunas invisibles, pero no aparecen por primera vez en el último paso decisivo en la trayectoria profesional de una mujer, por contra, se esconden en muchos sitios a lo largo del camino.

He intentado presentar algunos de estos obstáculos; existen otros que no he mencionado, como el problema del cuidado de los niños y las dificultades para conciliar la vida familiar y la carrera profesional. Este es otro importante tema de debate. Hay algo, sin embargo, que me gustaría subrayar, a modo de conclusión: el compromiso y el apoyo activo de personas del más alto nivel, tanto mujeres como hombres, son esenciales para cambiar la situación actual. Sin este apoyo los que hoy por hoy toman las decisiones apenas se moverían. El apoyo de boquilla, para quedar bien en un determinado momento, sirve de muy poco cuando no es seguido por acciones.

Este es el momento de actuar. Los datos están ahí y todos conocemos el problema; ya no quedan motivos para seguir avanzando a paso de tortuga. Por eso, ¡actuemos rápido, actuemos ya!

DEBATE

¿Qué deberían hacer los ministerios de educación para que esta situación cambie?

Mi primera recomendación sería un compromiso real y sincero, seguido por medidas en todos los aspectos. Una de las conclusio-

nes a las que hemos llegado en el grupo experto de la Comisión Europea es que las medidas tienen que estar adaptadas a los diferentes países. Mi recomendación por lo tanto sería: compromiso, acción y monitorización.

Modelos de países en igualdad

Los países que están mejor situados son los escandinavos, como Noruega o Finlandia; en ellos la igualdad es una cuestión muy importante a nivel de toda la sociedad, no solamente en las universidades, y esto puede ser lo que marca la diferencia.

MUJERES EN LOS RECTORADOS: ¿ES MÁS CÓMODA LA SEGUNDA FILA?

Montserrat Casas Ametller

Rectora de la Universitat de les Illes Balears

Habitualmente, en la segunda fila se está mejor, pero no es justo que las mujeres estén relegadas a la segunda fila. Hay que establecer políticas de acción positiva. Llegar a cumplir la ley es un problema de número de mujeres cualificadas y actitudes, porque en general cuando la mujer ocupa un cargo lo que a un hombre se le supone, ella siempre tiene que demostrarlo.

HACIA UN CAMBIO DE FILA

El gradual y lento ascenso de la mujer a los cargos de gestión y al reconocimiento social, académico y científico de su trabajo debe plantearse desde una serie de perspectivas:

- Perspectiva histórica
- Legislación
- Acciones positivas y universidad
- Políticas científicas
- Mujeres y toma de decisiones

La perspectiva histórica

1879. Declaración de los Derechos del Hombre y del ciudadano en la que no se hace referencia explícita a las mujeres

1946. Comisión sobre la condición jurídica y social de la mujer, a partir de esta fecha se van elaborando una serie de documentos que afectan al ámbito público

1975. Declaración del Año Internacional de la Mujer

1979. Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW- Resolución 34/180 ONU 18/12/1979) ampliará el área de influencia al ámbito privado.

Legislación USA (administración Kennedy)

Legislación europea (Tratado de Amsterdam)

Legislación española (Ley 3/2007 de 22 de marzo)

La *affirmative action* en Estados Unidos

La *affirmative action* es un conjunto de políticas públicas e iniciativas diseñadas para la eliminación de la discriminación basada en la raza, la religión, el sexo o el origen. Tiene su base en la XIV Enmienda

Las distintas administraciones norteamericanas han desarrollado de manera diversa las acciones positivas aplicándolas principalmente al elemento racial y, posteriormente, a la mujer: establecimiento de cuotas de participación en la vida pública

En muchos casos, la legislación de las acciones positivas se ha visto matizada o variada por las decisiones de los tribunales que han sentado jurisprudencia en el país. Los dos principales focos de atención han sido las empresas y las universidades.

A pesar de las distintas legislaciones, se sigue observando una diferencia sustancial en la promoción de la mujer en todos los ámbitos de la sociedad como en los sueldos o la incidencia pública de la mujer, por poner algunos ejemplos.

Affirmative Action y Universidad

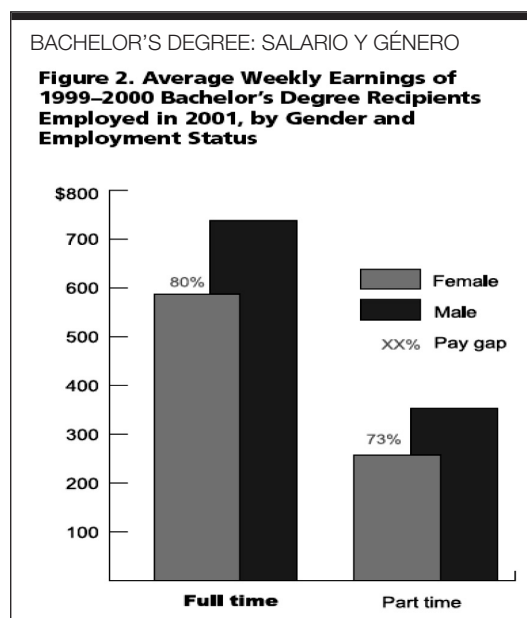
Cada una de las universidades norteamericanas dispone de un programa propio de aplicación de las acciones positivas a favor de la mujer, gestionado por oficinas específicas, con planes de actuación anuales que desarrollan, básicamente, los siguientes aspectos y que implican la creación de infraestructuras adecuadas en los centros universitarios:

- a) oportunidades educativas para las mujeres que estudian
- b) contratación, promoción y estabilidad de la mujer en facultades, cargos de gestión académica y cargos de gestión administrativa
- c) estructura organizativa en asociaciones y grupos de trabajo
- d) *Medidas de equilibrio entre el trabajo y la vida social.*
- e) prevención y denuncia del acoso sexual (medidas específicas en los campus)
- f) entorno adecuado para el trabajo y el aprendizaje (especialmente dedicado a las minorías étnicas y, dentro de ellas, a las mujeres)
- g) ayuda a las mujeres a acceder a cargos de responsabilidad en empresas con las que la universidad mantiene algún tipo de relación comercial o de financiación de programas
- h) ayuda a las mujeres que se dedican a la investigación, especialmente a las que ocupan cargos de asociadas y asistentes.

Existen unas líneas globales de actuación promovidas por el *Chancellor's Committee on Women* en su reunión de 2005.

Aún así, observamos una diferencia en el tratamiento salarial entre hombres y mujeres con la misma titulación. Tal como observamos en los gráficos siguientes, la situación norteamericana y española es similar.

**La Universidad:
¿promoviendo la excelencia?**



SALARIOS SEGÚN LOS ESTUDIOS DE LOS TRABAJADORES (ESPAÑA)

Cuadro 3.11. Salario bruto anual según estudios realizados, tipo de jornada y tipo de contrato por sexo. 2002

	Miles de euros		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres
Por estudios realizados			
Sin estudios	12,90	14,93	8,47
Estudios primarios	15,64	17,64	10,82
Primer ciclo secundaria	15,67	17,59	11,70
Segundo ciclo secundaria	21,63	25,32	16,48
Formación profesional grado medio	17,96	21,27	14,37
Formación profesional grado superior	20,99	23,52	16,13
Diplomado universitario o equivalente	25,76	30,75	21,15
Licenciado, ingenieros superiores, doctores	32,99	38,69	25,62
Por tipo de jornada			
A tiempo completo	21,25	22,77	18,09
A tiempo parcial	7,84	9,47	7,25
Por tipo de contrato			
Indefinido	22,08	24,81	17,44
Duración determinada	13,4	14,76	11,08

Fuente: INE. Encuesta de Estructura Salarial 2002.

Formas de acción positiva y derecho comunitario
La acción positiva europea tiene muchas similitudes con la norteamericana aunque se pueden señalar algunas diferencias: está basada en objetos más que en medidas, se centra especialmente en el mercado laboral y su objeto fundamental es la discriminación por motivos de sexo.

Coinciden en los conceptos de “trato” e “impacto”. En el primer caso, como prohibición a la discriminación intencional; en el segundo como sinónimo de igualdad de oportunidades en una determinada práctica
A partir del Tratado de Maastrich (1993) se incorpora el concepto de “Normalización de géneros”, es decir, una perspectiva de igual-

dad de géneros a todos los niveles y en todas las etapas por los agentes normalmente involucrados en la confección de políticas.

Los principales ámbitos de actuación serán:

- Cuotas para el incremento de la representación política de las mujeres
- El principio de mérito
- Leyes de paridad
- Acciones positivas de origen privado
- Contratación pública y discriminación positiva
- Cláusulas sociales para promover la igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral
- Medidas de conciliación entre la vida laboral y familiar.
- Programas para la Igualdad de Oportunidades

La transversalidad (*mainstreaming*, Pekín 2005)

Como consecuencia del hipotético estado de normalización de géneros, se incorpora paulatinamente el concepto de transversalidad, consistente en no limitar los esfuerzos de promoción de la igualdad a la ejecución de medidas específicas a favor de las mujeres, sino de movilizar explícitamente -con vistas a la igualdad- todas las acciones y políticas generales, teniendo en cuenta activa y visiblemente en el diseño de las mismas sus posibles efectos sobre las situaciones respectivas de los hombres y de las mujeres.

La legislación española (Ley 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres)

“Las Administraciones públicas, en el ámbito de sus respectivas competencias y en aplicación del principio de igualdad entre mujeres y hombres, deberán:

- a) *Remover los obstáculos que impliquen la pervivencia de cualquier tipo de discriminación con el fin de ofrecer condiciones de igualdad efectiva entre muje-*

res y hombres en el acceso al empleo público y en el desarrollo de la carrera profesional.

- b) *FACILITAR LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL, SIN MENOSCABO DE LA PROMOCIÓN PROFESIONAL.*

- c) *Fomentar la formación en igualdad, tanto en el acceso al empleo público como a lo largo de la carrera profesional.*

- d) *Promover la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de selección y valoración.*

- e) *Establecer medidas efectivas de protección frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.*

- f) *ESTABLECER MEDIDAS EFECTIVAS PARA ELIMINAR CUALQUIER DISCRIMINACIÓN RETRIBUTIVA, DIRECTA O INDIRECTA, POR RAZÓN DE SEXO.*

- g) *Evaluar periódicamente la efectividad del principio de igualdad en sus respectivos ámbitos de actuación.”*

Entre los aspectos de la legislación española, leemos en su artículo 25 que debe producirse una **IGUALDAD EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

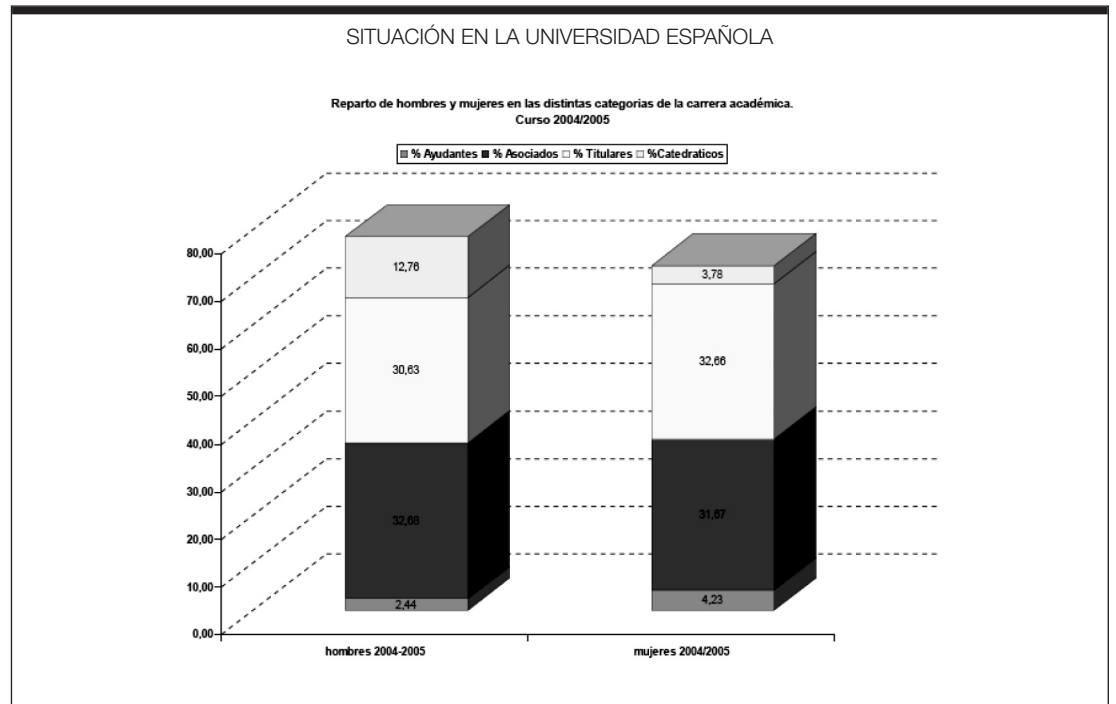
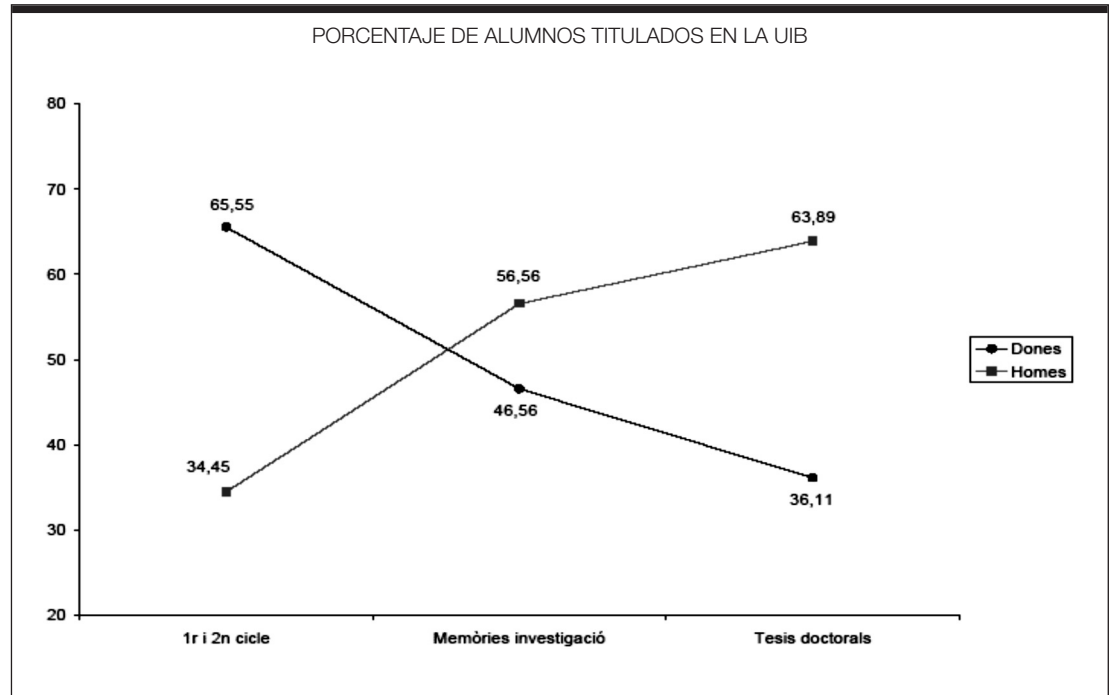
Distribución de las jerarquías académicas en la Unión Europea

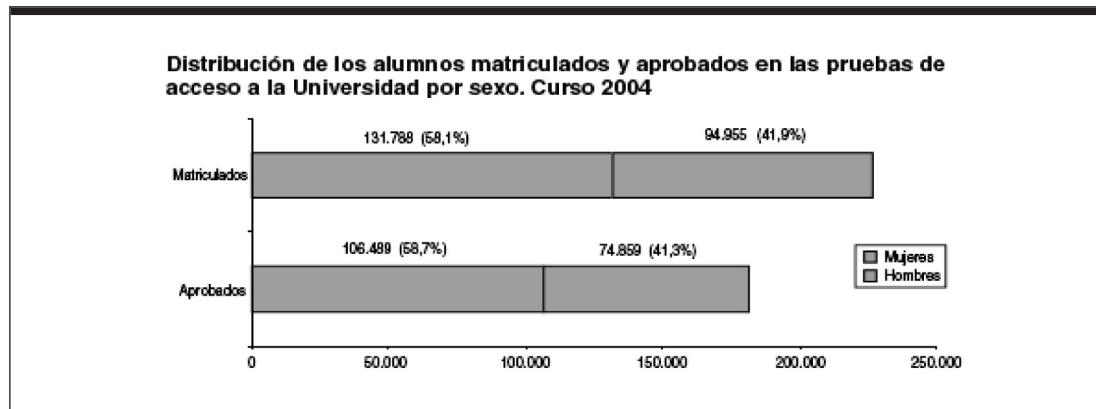
En los países comunitarios, el número de catedráticas se sitúa entre el 5% (Suiza, Bélgica, Países Bajos) y el 18% (Finlandia).

Las cifras de profesoras titulares y asociadas son superiores (de manera general entre el 35% y 45% respectivamente según el país)

En la universidad española, el número de catedráticas alcanza aproximadamente el 13,2% aunque los porcentajes de aumento anual se incrementa entre el 0,5% y el 1%. El número de titulares y asociadas se sitúa entre el 31% y el 35% de la población académica.

**La Universidad:
¿promoviendo la excelencia?**





Distribución de los alumnos matriculados y aprobados en las pruebas de acceso a la Universidad por rama y sexo.⁽¹⁾ Curso 2004

	Matriculados			Aprobados			Porcentaje de alumnado aprobado sobre matriculado	
	Total ⁽²⁾	Mujeres ⁽³⁾	% de mujeres ⁽⁴⁾	Total ⁽²⁾	Mujeres ⁽³⁾	% de mujeres ⁽⁴⁾	Total	Mujeres
	Total	100,0%	100,0%	58,9%	100,0%	100,0%	59,2%	82,9%
Científico-Técnica	27,6%	15,6%	33,3%	27,2%	15,2%	33,2%	81,6%	81,4%
Ciencias de la Salud	23,8%	28,3%	70,2%	24,5%	29,2%	70,5%	85,5%	85,6%
Ciencias Sociales	27,7%	31,2%	66,2%	27,0%	30,2%	66,2%	80,8%	80,8%
Humanidades	13,5%	16,9%	73,8%	13,6%	17,1%	74,7%	83,1%	84,2%
Artes	2,5%	3,1%	72,0%	2,7%	3,3%	72,5%	87,5%	88,0%
Combinadas	4,8%	4,9%	59,4%	5,0%	5,0%	58,8%	86,3%	85,5%

(1) Excluyendo pruebas para mayores de 25 años.
(2) Se refiere a la distribución del total de alumnado entre cada rama.
(3) Se refiere a la distribución de las mujeres entre cada rama.
(4) Se refiere a la relación entre las mujeres de cada rama respecto del total de alumnos de dicha rama.

La mujer en la Universidad: estilo de liderazgo

Los porcentajes de presencia de mujeres en los rectorados va del 5% en Francia y Alemania al 18% en Suecia. En España hay sólo 6 rectoras de un total de 71 universidades (8,5%)

Según podemos leer en el informe que, bajo el patrocinio del Instituto de la Mujer, realizó la universidad de Sevilla, en el que reflexionaba sobre el estilo de liderazgo que ejercen en las universidades mujeres y hombres:

- Las mujeres hacen uso del poder como mecanismo constitutivo y regulador de las relaciones sociales diferente al que hacen sus colegas varones
- El clima de las instituciones y el estilo de liderazgo depende del género de la persona que ostente el poder. Suele predominar el estilo “flexible” en la gestión,

adaptándose a las exigencias de cada situación

- La eficacia de los procesos directivos en los departamentos universitarios aumenta significativamente cuando las directoras han recibido una formación específica en estrategias de dinámica social y creación de culturas de trabajo.
- La principal consecuencia del ejercicio de tareas de gestión universitaria suele ser el deterioro de la dedicación a las tareas de investigación
- LAS MUJERES QUE OCUPAN LOS CARGOS DE GESTIÓN DEBEN CONCILIAR LA VIDA LABORAL CON LA FAMILIAR, PROCURANDO EQUILIBRAR LAS EXIGENCIAS FAMILIARES Y PROFESIONALES A PARTIR DEL ESFUERZO PERSONAL

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

Política científica en la Unión Europea (Informe de la Comisión Europea)

Los distintos informes realizados por la Comisión Europea remarcan la escasa presencia de mujeres en el mundo científico, contrastado con el número de estudiantes matriculadas, que supera el 51% y el gradual aumento en la contratación de profesoras.

Igualmente, en las distintas Academias científicas la presencia femenina es extremadamente baja. Baste señalar algunos ejemplos: Royal Society (4%), Organización Europea de Biología Molecular (9,2%), CERN (5%).

Finalmente, en el ámbito de la innovación sólo hay un 3% de mujeres en puestos superiores

Presencia femenina en las reales academias
En las Reales Academias Españolas, el crecimiento general de la presencia femenina ha sido, en tres años, de un 2,41% y de forma muy irregular

La presencia femenina en los órganos científicos sigue siendo altamente deficitaria ya que el porcentaje masculino más bajo es del 84,36% (Real Academia de Farmacia) dándose el 100% en la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación, tal como podemos ver en el gráfico adjunto

ACADEMIA	% ACADÉMICOS HOMBRES. 2007	2005. MUJERES (% seg ún número de académicos)		2006. MUJERES (% seg ún número de académicos)		2007. MUJERES (% seg ún número de académicos)	
R.A. Bellas Artes de San Fernando	96,25%	82	6,10%	83	3,61%	80	3,75%(+)
R.A. Ciencias Exactas, Física y Química y Naturales	95,79%	102	2,94%	210	3,33%	214	4,21%(+)
R.A. Ciencias Políticas y Morales	99,06%	33	0,00%	106	0,94%	106	0,94%(=)
R.A. de Doctores	87,01%	282	9,22%	240	12,08%	231	12,99%(+)
R.A. Española	92,74%	121	8,26%	125	9,60%	124	7,26%(-)
R.A. de Farmacia	84,36%	291	12,03%	262	14,12%	275	15,64%(+)
R.A. de la Historia	86,34%	568	8,63%	1014	12,52%	886	13,66%(+)
R.A. de Jurisprudencia y Legislación	100%	82	2,44%	81	3,70%	51	0,00%(-)
R.A. de Medicina	97,83%	48	2,08%	46	2,17%	46	2,17%(=)
R.A. de Ciencias Veterinarias	95,62%	48	0,00%	157	3,18%	160	4,38%(+)

Fuente: Instituto de la Mujer

Mujeres investigadoras, doctoras y producción científica

La media europea de mujeres investigadoras es de un 29% (crecimiento de un 4%) y la española de un 36% (crecimiento de un 11%). Respecto a las mujeres doctoras, la media europea es de un 43% (crecimiento

de un 7%) y en España de un 45% (crecimiento de un 5%)

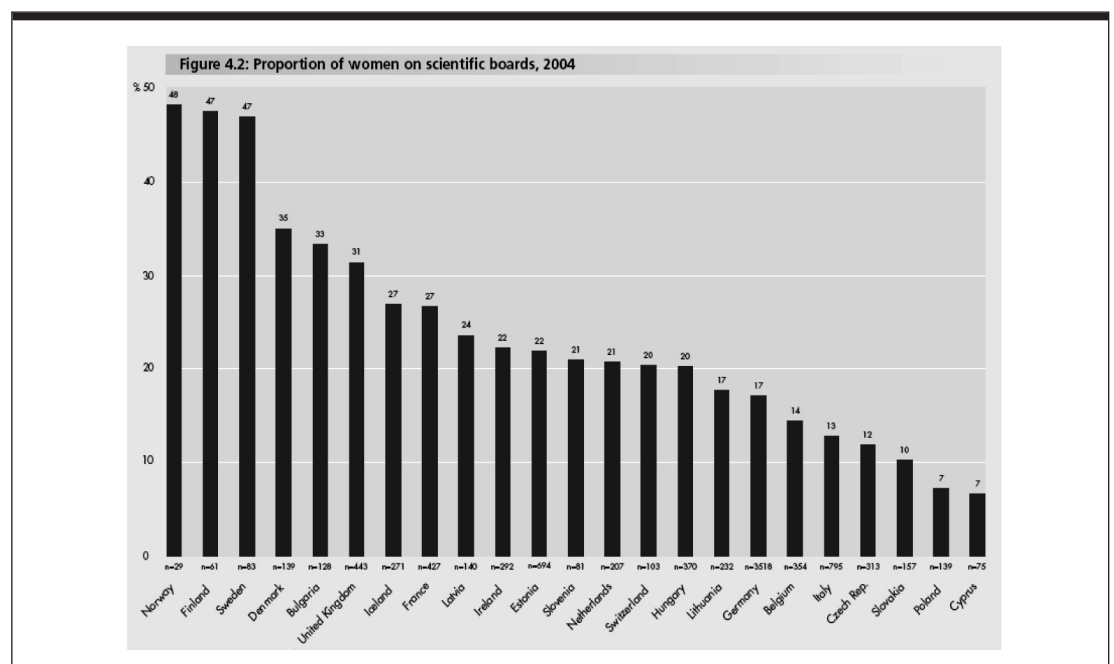
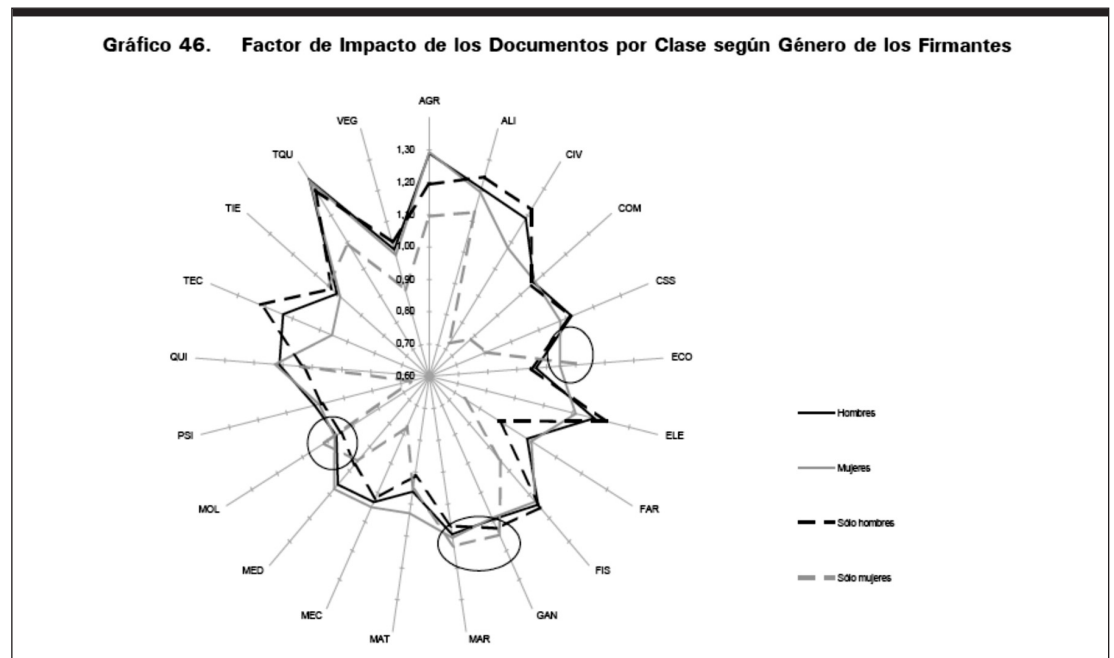
En un 65% de la producción científica participa alguna mujer aunque sólo un 5% de la autoría es totalmente femenina. La mayor aportación científica femenina se produce en los ámbitos de las Ciencias Sociales, Ciencia y Tecnología de los Alimentos y Derecho.

Mujer e investigación

El comisario de Ciencia e Investigación de la UE, Janez Potocnick ha manifestado que “no hay lugar para la discriminación de género” si Europa quiere alcanzar la meta del 3% del PIB destinado a investigación y desarrollo. Este objetivo significará incrementar en 700.000 el número de investigadores en el

continente, una cifra difícil de alcanzar sin la participación de la población femenina, que supone un 53% de la población general.

Así, las administraciones han de empezar a aplicar medidas para paliar la discriminación de género si queremos mejorar la proporción de mujeres en los comités científicos.



La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

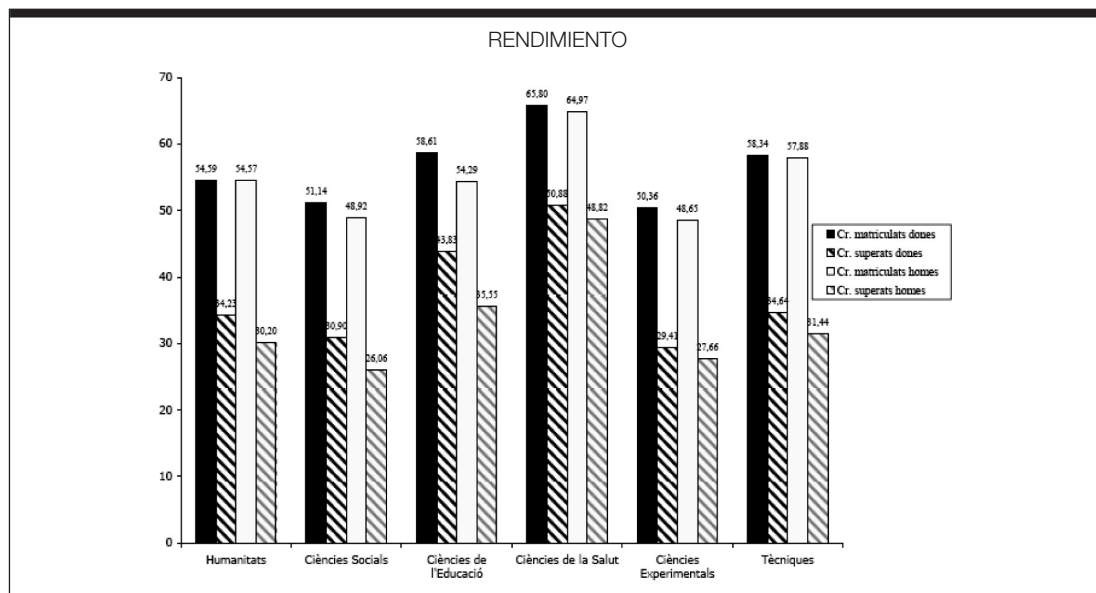
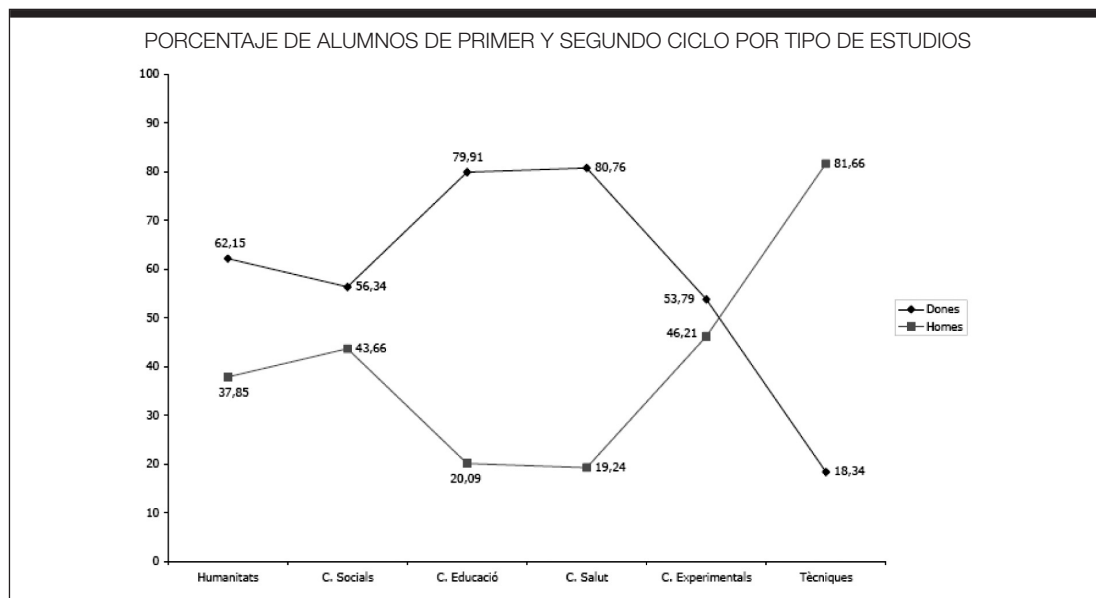
La Universitat de les Illes Balears

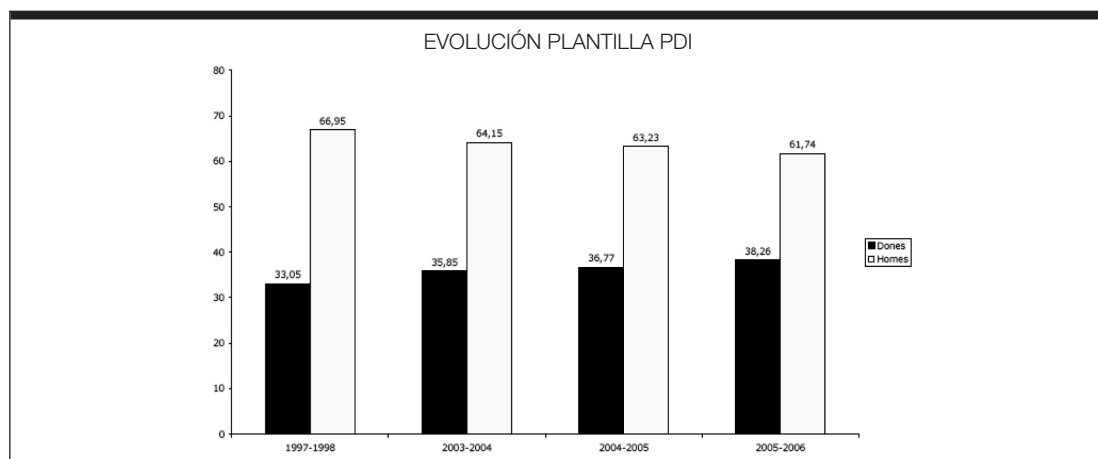
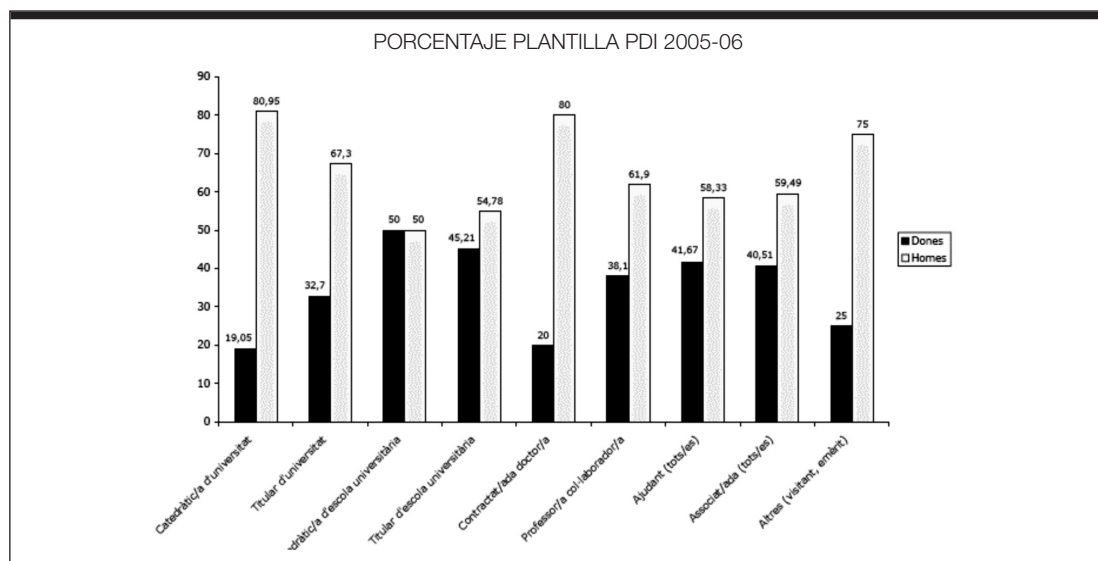
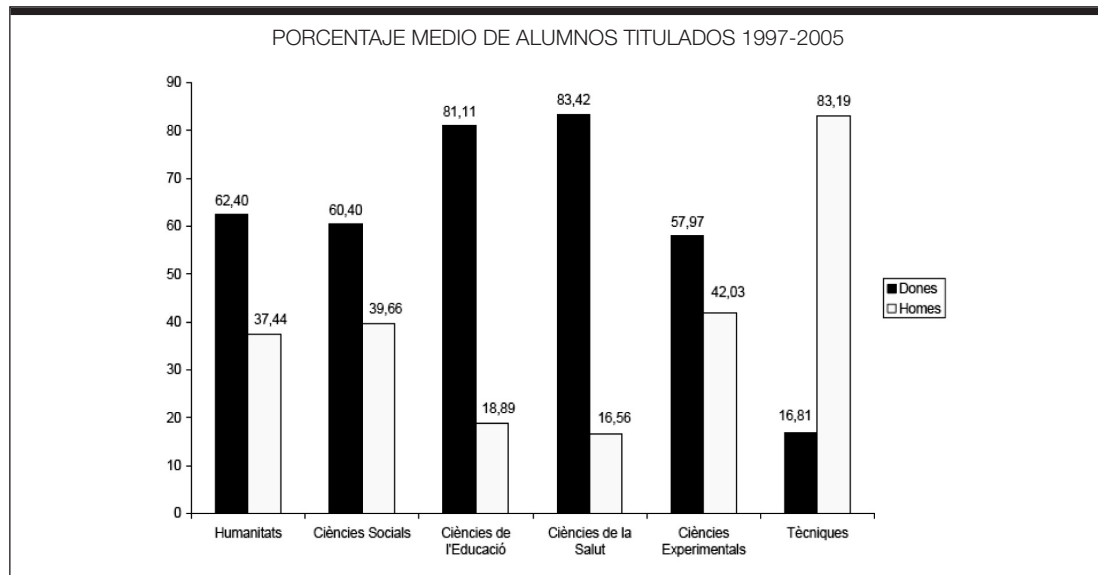
En la UIB el número de profesoras aumenta lentamente. Por otra parte, la mayor matriculación femenina se produce en Ciencias de la Educación, Humanidades y Ciencias de la Salud, apareciendo el efecto tijera justo después de la licenciatura

Las acciones emprendidas por la UIB se han centrado, hasta el momento en la conformación de una Oficina para la Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres así como en la

existencia, ya desde hace años de la Cátedra de Violencia de Género y la organización de la Universidad de Verano de Estudios de Género.

La perspectiva de género ocupa algunas asignaturas de libre configuración y la creación, en el seno de la universidad, de asociaciones específicas como la Asociación “Dones i Lletres”. Podemos observar las cifras de la UIB en los siguientes gráficos que abarcan distintas perspectivas referentes al alumnado y al personal docente.





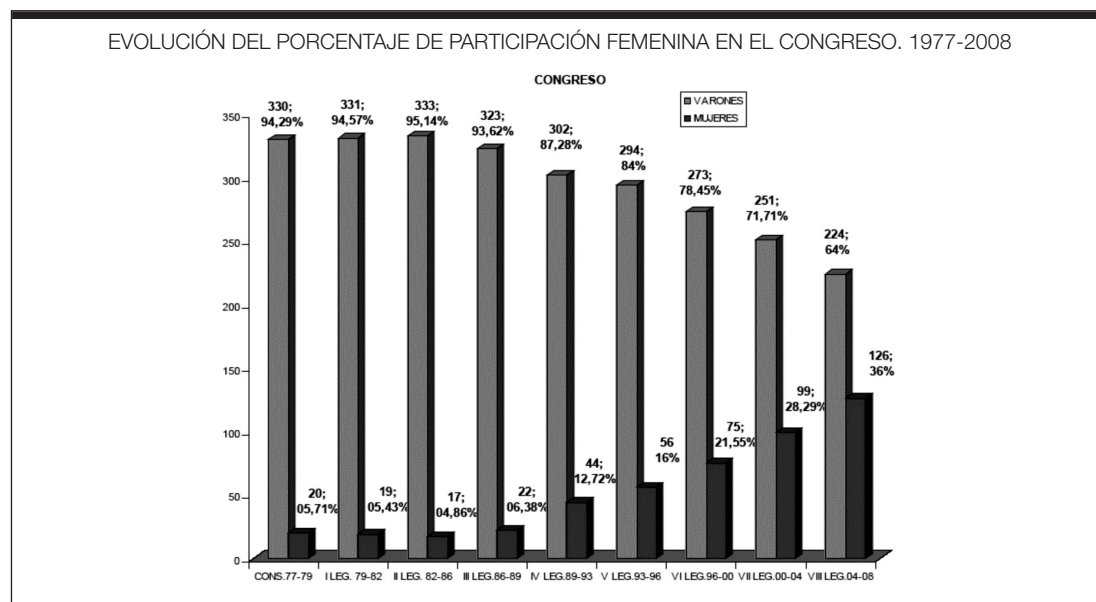
La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

Participación de la mujer en la vida pública.
Tal como se registra en las estadísticas del Instituto de la Mujer, los ámbitos principales de integración de la mujer en la vida pública son:

- a.) Política nacional (comunidades autónomas, instituciones locales, consejos y cabildos insulares, diputaciones forales, parlamento)
- b.) Altos cargos en la administración del estado (ministerios, secretarías de estado,

subsecretarías, direcciones generales, altos cargos de entes públicos)

- c.) Política internacional (gobiernos de la unión europea, representación permanente en organismos internacionales)
- d.) Sistema judicial (tribunal constitucional, fiscalías, secretarías judiciales, miembros de la carrera judicial)
- e.) Organismos financieros (Banco de España, ministerios económicos)



PORCENTAJE DE PRESENCIA FEMENINA EN EL SENADO

Cuadro 7.4. Mujeres en el Senado por grupo parlamentario

	Senadores/as	% Mujeres
Legislatura 2004-2008		
Total	259	25,10
Grupo Popular	126	24,60
Grupo Socialista	96	27,08
Entesa Catalana de Progrés(1)	16	25,00
Senadores Nacionalistas Vascos(2)	7	28,57
Grupo Catalán en el Senado de Convergencia i Unió(3)	6	16,67
Senadores de Coalición Canaria	4	0,00
Grupo Mixto(4)	4	25,00
Legislatura 2000-2004		
Total*	324	23,14
Grupo Popular	182	29,67
Grupo Socialista	78	15,38
Entesa Catalana de Progrés	17	23,52
Senadores Nacionalistas Vascos	11	18,18
Grupo Catalán en el Senado de Convergencia i Unió	15	0,00
Senadores de Coalición Canaria	11	9,09
Grupo Mixto	10	20,00

(1) PSC, ERC, ICV, EVA (2) EAJ-PNV (3) CIU-UNIO (4) BNG, JU, PAR.
* Se contabilizan todos los senadores/as que han pasado a lo largo de la legislatura incluyendo así los cambios que han tenido lugar en esos 4 años.
Fuente: Senado (www.senado.es).
MTAS, Instituto de la Mujer. Mujeres en Cifras.

PRESENCIA FEMENINA EN EL PARLAMENTO EUROPEO

Cuadro 7.9. Mujeres en el Parlamento Europeo. 1999-2009

	1999-2004			2004-2009		
	Miembros ambos sexos	Mujeres	% Mujeres	Miembros ambos sexos	Mujeres	% Mujeres
Bélgica	25	7	28,00	24	7	29,16
República Checa	24	5	20,83
Dinamarca	16	6	37,50	14	5	35,71
Alemania	99	36	36,36	99	31	31,31
Estonia	6	2	33,33
Grecia	25	4	16,00	24	7	29,16
España	64	22(a)	34,37	54	18(b)	33,33
Francia	87	35	40,22	78	34	43,58
Irlanda	15	5	33,33	13	5	38,46
Italia	87	10	11,49	78	15	19,23
Chipre	6	0	0,00
Letonia	9	2	22,22
Lituania	13	5	38,46
Luxemburgo	6	0	0,00	6	3	50,00
Hungría	24	8	33,33
Malta	5	0	0,00
Países Bajos	31	11	35,48	27	12	44,44
Austria	21	8	38,09	18	7	38,88
Polonia	54	7	12,96
Portugal	25	5	20,00	24	6	25,00
Eslovenia	7	3	42,85
Eslovaquia	14	5	35,71
Finlandia	16	7	43,75	14	5	35,71
Suecia	22	9	40,90	19	11	57,89
Reino Unido	87	21	24,13	78	19	24,35
TOTAL	626	186	29,71	732	222	30,32

... dato no disponible.

(a) 9 Grupo del PP Europeo, 11 Grupo parlamentario del Partido Socialista Europeo, 1 Grupo Confederal de la Izquierda Unitaria Europea.

(b) 7 Grupo del PP Europeo, 11 Grupo parlamentario del Partido Socialista Europeo.

Fuente: Oficina del Parlamento Europeo.

MTAS. Instituto de la Mujer. *Mujeres en Cifras*.

Fuente: INE

**PRESENCIA DE LAS CAMARAS OFICIALES
DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACION**

	2003	2004	2006	2007
Ambos sexos	84	88	85	86
% Mujeres	2,38	2,27	2,35	4,65

Fuente: Elaboración propia a partir de Datos del Fichero de Altos Cargos, F.I.C.E.S.A.

De acuerdo con los gráficos anteriores, en todos los ámbitos de la vida pública se observa, en un periodo de diez años, un fuerte incremento de la participación femenina que se cuantifica en un 6% (altos

cargos de la administración), un 8% (representación en organismos internacionales), 9% (alcaldías, concejalías), un 11% (órganos constitucionales, sistema judicial) y un 20% (senado).

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

La evolución más espectacular se produce en la participación de mujeres en el gobierno en el periodo democrático: un porcentaje inexistente en el gobierno pre-constitucional (1975), un 5,88% (1977-82), un 18,75 % (1982-95), un 31,25% (1996-2003) y un 43,75% (2004-07).

PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN EN LA UNIVERSIDAD

El breve recorrido que hemos realizado constata el hecho de que el proceso de igualdad es gradual dentro de los esquemas sociales; sin embargo, la universidad debe llevar a cabo una serie de acciones que ayuden e impulsen el “cambio de fila” de la mujer:

- Creación de observatorios para la Igualdad y Oficinas para la igualdad de oportunidades
- Iniciar políticas de igualdad que conduzcan con el tiempo a tener Consejos de Gobierno y Consejos de Universidad paritarios
- Difusión social y proyectos para el cambio de estereotipos de género
- Investigación y formación en temas de género
- INFRAESTRUCTURAS PARA LA CONCILIACIÓN
- POLÍTICAS QUE PERMITAN A LAS MUJERES TENER SOPORTE DURANTE EL EMBARAZO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR
- SITUACIÓN DE LAS CONTRATADAS RAMÓN Y CAJAL Y “TENURE TRACK”, PROLONGACIÓN DE CONTRATO. HABILITACIONES Y OPOSICIONES
- EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DETALLADO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DESDE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD Y CADA UNA DE LAS ACCIONES EMPRENDIDAS

Todas ellas necesitan la implicación de hombres y mujeres ya que el objetivo último es la igualdad.

Muchas gracias

RESUMEN Y CONCLUSIONES

María Teresa Arredondo

Catedrática de Ingeniería de telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Madrid. Titular de la cátedra Vodafone

Elena Villalba Mora

Master en Ingeniería Biomédica. Investigadora Senior de la Universidad Politécnica de Madrid

En el acto de apertura se planteó la siguiente pregunta ¿Por qué hay tan pocas mujeres en los puestos de alta dirección en las universidades? Si la respuesta fuera única, no habría tendido sentido la sesión. Así se pusieron sobre la mesa posibles causas:

1) “El pasado es muy pesado” – hasta 1956 solo la Universidad central de Madrid podía dar cargos y había que ser doctoras.

2) Esas barreras se han suprimido – se nota pero el peso sigue en el ascenso y mantenimiento de mujeres en la dirección.

Javier del Arco, Coordinador científico de la Fundación Vodafone, describió la universidad de finales de los años 70 – 80, donde había un balanceo entre profesoras y profesores, quizás porque el género femenino tiene un mayor amor a la docencia. Existen grandes ejemplos de mujeres de excelencia en la universidades. El problema aparece al buscar mujeres en la dirección de cátedras y rectoría. La Fundación Vodafone tiene un firme compromiso con la tecnología y ciencia española, con la educación y con el equilibrio entre las personas, compromiso ciudadano que conduce al apoyo de foros que buscan equilibrio entre generaciones, sexos y en general. Insta a los jóvenes y a todos a tener un juicio crítico y a las mujeres a seguir luchando por la igualdad, que está cerca de ser conseguida.

D. Miguel Ángel Quintanilla remarcó el interés del Ministerio de Educación y Ciencia,

que acaba de publicar nuevas medidas para crear unidades que aseguren la igualdad en las Instituciones científicas y académicas. ¿Cómo está la situación real? Mejor, pero sigue mal. En la carrera universitaria, al principio hay igualdad, se gradúan más mujeres, pero a partir del doctorado se invierten los datos (como muestra la conocida gráfica de la “tijera”). Para los puestos que se requiere doctorado las gráficas revelan la primacía de los varones, para catedráticos, 86% son varones frente al 13,8% de mujeres. ¿Qué está pasando? ¿Cuáles son las condiciones, los obstáculos? ¿Qué se puede hacer para promover salvar esos obstáculos?

Se planteó el concepto de la excelencia ¿cómo se mide? Etimológicamente, es el grado máximo de algo bueno. Se plantea la cuestión: ¿son las medidas de igualdad compatibles o contrarias a la medida de excelencia? En la política científica las medidas deben ser prudentes, para que sean asimilables. Por ejemplo, se dan más puntos a proyectos que cumplen igualdad de género. No es más que un margen de error. Aproximadamente 5%. No van en contra de la medida científica. Hay que conseguir que las medidas de igualdad, no sólo o afecten, sino que mejoren los criterios de medida de la excelencia científica. D. Miguel Ángel Quintanilla intentó contestar la pregunta ¿Por qué hay tan pocas mujeres en los puestos de responsabilidad?

- 1) Factores por sesgos por género en los procedimientos de selección – discriminación real. Carácter cultura. Incluso por ellas mismas. Porque existe un estereotipo social universalmente. Además hay más hombres que estudian carreras técnicas de ingeniería que mujeres. Estos datos pueden cambiar como lo hicieron en otros campos, por ejemplo la medicina.
- 2) En la ciencia hay estereotipos que afectan: estereotipo del “cazador” espíritu

aventurero, abandono de hogar, cambiar de trabajo, es una competición muy dura, sólo el primero gana. Carrera muy inestable, competitiva, arriesgada...no se tiene una posición fija hasta que se es bastante mayor. Dichos estereotipos se asocian tradicionalmente a varones. Otro estereotipo es el del poder. Ambos son masculinos. No son adecuados para evaluar la excelencia científica. ¿Se requiere entonces una “feminización de la ciencia”? Esto es, introducir valores compatibles con el “hogar” u otros estereotipos femeninos.

D. Miguel Ángel Quintanilla piensa que serán beneficiosos por varias razones:

- 1) Porque existe una falta de estabilidad en la carrera científica. Esto perjudica el estereotipo del hogar. Las mujeres no quieren renunciar a la maternidad ni a la estabilidad en el hogar. Pero se considera que lo normal es que un científico esté siempre corriendo. Eso no es verdad, perjudica. Al introducir este nuevo estereotipo del hogar, de la estabilidad, puede mejorar la ciencia, a la par que a las mujeres.
- 2) “Mejorar la estabilidad” mejora ambos, la situación de la ciencia y la de las mujeres.
- 3) Cambiar estereotipo de poder. El mérito no se distribuye por igual. Es asimétrico. Hay quien publica mucho, pero no es tan bueno. Si no has publicado nunca, el primero cuesta, si eres conocido, publicas cualquier cosa....Barrera de entrada muy alta.... A quien tiene mucho se le da mucho, al que tiene poco, se le da poco...eso es negativo. No tiene que ver con el poder.
- 4) La promoción científica y académica, debería cambiar para que ser el mejor no signifique disponer e imponer del resto de la gente, ejerciendo poder sin control o medidas. Idea del catedrático que tie-

La Universidad: ¿promoviendo la excelencia?

ne poder no tiene que ver con la excelencia científica.

- 5) Nuevo sistema de acreditación. Se espera que evite el poder arbitrario de sacar luchas específicas. Que se reconozca mérito científico.

La mañana estuvo cargada de grandes intervenciones donde se ha comprobado la valía de los asistentes. Se han puesto sobre la mesa los problemas objetivos de la mujer en el acceso a puestos de alta responsabilidad en las universidades españolas. A través de datos reales estadísticos (como por ejemplo, la gráfica de la “tijera”) observamos que existe una diferencia sustancial por motivos de género.

Dña. Alicia Miyares presentó los últimos datos de la situación de la mujer en la carrera universitaria. Revelan una situación de clara desventaja para la mujer. Se observa que en las Universidades más antiguas la situación es en general más grave. Probablemente porque tienen unas líneas asentadas de investigación más tradicionales y sólo pertenecen a esas redes los investigadores que empezaron... cuando la mujer no había accedido de manera “visible” a la carrera universitaria.

Sobre la invisibilidad de la mujer, hecho que provoca que toda la promoción basada en “redes informales” desfavorezca a la mujer en un mundo copado por varones, insta a las mujeres a actuar de manera proactiva. Este hecho, que la mujer abandone su prudencia y se haga más visible es mencionado por diversas ponentes.

Asimismo, se debatió ampliamente el concepto de “excelencia”, que está íntimamente ligado a la publicación en revistas de alto índice de impacto. ¿Es un sistema válido? El acceso a las revistas está ligado al concepto de poder, sólo publica aquel que ha entrado ya en el sistema. De nuevo la barrera de entrada es alta. Eso perjudica a las mujeres, que no pertenecen a las redes históricas del poder.

Se plantearon posibles soluciones alternativas para la medida de la excelencia. Una de las más interesantes es la planteada por Dña. María Jesús Izquierdo, en la cual se plantea el paso de la medida de la técnica hacia la práctica. Es decir, la evaluación de la repercusión social del trabajo de investigación y docencia. Ahí entra el siguiente problema, también recalado por Dña. Carmen Martínez: ¿por qué solo se evalúa la parte investigadora y no la actividad docente? En ese sentido también sale perjudicada la mujer, ligada tradicionalmente más a las labores docentes en los centros universitarios.

La intervención de Dña. Maya Widmer puso de manifiesto que la tendencia y situación en Europa no difiere de la que tenemos en España. Teóricamente se han aplicado medidas para equiparar a ambos géneros. Sin embargo, destaca cómo en la práctica las estadísticas y diversos estudios reflejan que no es así.

Sobre las medidas que se propusieron durante el transcurso de la mañana se puede resaltar que hay tres grandes responsables de la situación actual de las mujeres. En primer lugar, las propias mujeres, que por temor o prudencia muchas veces se ponen barreras a sí mismas. Se las insta a ser “valientes”. La segunda gran responsable es la administración, que deber generar legislaciones para equiparar la situación de desequilibrio por géneros. Pero no sólo eso, sino cuidarse de su implantación, ejercer un control e incentivar a las instituciones y universidades que apliquen medidas. La tercera implicada es la propia universidad. Esta última debe crear unidades específicas que aseguran una paridad y que no sean vistas como “enemigos” potenciales, sino como una unidad más dentro de la misma organización. Asimismo, deben plantearse las propias estructuras organizacionales, creando más transparencia en la promoción del personal universitario.

Después de toda la mañana, el problema no es simplemente la estructura universitaria. Debemos tener en cuenta la gran responsabilidad que tenemos también nosotras mismas. Que nos ponemos a veces barreras más altas de las ya existentes.

¿Y la carrera de poder? ¿No está eso en oposición real a la libertad necesaria para poder ejercer la investigación? ¿No es mejor crear grupos humanos, socializar la investigación? Y para concluir la mañana, ¿no debemos también plantearnos la propia carrera universitaria? Deberían revisarse tanto los parámetros de medida de excelencia incluyendo por ejemplo las actividades docentes, la generación de grupos de trabajo y las implicaciones sociales e impacto de la investigación.

Con las preguntas sobre la mesa que se plantearon por la mañana, la tarde se presentó muy interesante. Contamos con la inestimable presencia de Dña. Montserrat Casas, Rectora de la Universidad de las Islas Baleares y Dña. Esther Giménez - Salinas i Colomer, Rectora de la Universidad Ramón Llull. Dos personas singulares, ya que la primera de ellas es una de las tres únicas rectoras en universidades públicas y la segunda es de una privada, donde también hay sólo tres. Por otro lado, relata las conclusio-

nes de la mañana Dña. María Teresa Arredondo, persona singular ya que es la única catedrática de telecomunicación de toda España. Su aportación a las interesantes intervenciones de la mañana subieron el listón del debate, es un gusto escuchar su visión y su caso personal.

Dña. Montserrat hizo especial énfasis en el hecho de que para las mujeres llegar a esos puestos se consigue por la cultura del "sobreesfuerzo". Desde dos puntos de vista, primero porque lo que a un hombre se le supone, la mujer lo debe demostrar. Además, a día de hoy no se puede conciliar la vida familiar y la carrera universitaria. Esto hace que la edad de acceso de las mujeres a altos puestos siempre es mayor que la de los hombres.

Dña. Esther Giménez - Salinas animó a las mujeres a no ser nuestro propio freno, a intentarlo y confiar en nosotras. Se refiere al hecho de la "anorexia de poder" que sufrimos en general las mujeres.

Después de esta sesión cargada de muchas posibles soluciones, debemos concluir que estamos en el camino correcto, que aún queda mucho por recorrer, pero eso tenemos que hacer ahora, caminar, caminar hacia un futuro en el cual seamos profesionales, no hombres y mujeres.

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

Miércoles, 21 de noviembre de 2007

.....

Sesión de apertura

Hay una mano invisible

- Mariví Monteserín. Diputada, ponente de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres

Directivas en las empresas españolas

- Esther Barberá. Universidad de Valencia

Directivas en las empresas del FTSE 100

- Susan Vinnicombe. Directora del Centre for Developing Women Business Leadership de la Cranfield School of Management

Directivas en Latinoamérica

- Consuelo Cárdenas. Universidad de los Andes, Bogotá

La trayectoria de una alta ejecutiva

- Gemma Faura. Expresidenta de InverCaixa

La captación de directivas

- Ignacio Gil-Casares. Socio Director de Spencer Stuart
- Celia de Anca. Directora del Centro de Diversidad del Instituto de Empresa

Mesa redonda

Procesos formales y redes informales: ¿cómo elijo al candidato?

- Rodolfo Gutiérrez, moderador. Catedrático de Sociología de la Universidad de Oviedo, exdirector del área de estudios del Consejo Económico y Social
- Araceli Cabezón. Socia de *5f Group*, exdirectiva del Grupo BBVA
- Herminia Sainz. Manager desarrollo de recursos humanos, Vodafone

Resumen y conclusiones

- Pilar Piñón. Directora Ejecutiva del Instituto Internacional

Clausura de las jornadas

- Jose Luis Ripoll. Director General de la Fundación Vodafone España
 - María Teresa Gómez Condado. Subsecretaria de Industria, Turismo y Comercio, Presidenta de la EOI
-

**La mujer en la empresa:
¿hay una mano invisible?**

SESIÓN DE APERTURA

HAY UNA MANO INVISIBLE

Mariví Monteserín

Diputada, ponente de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres

En primer lugar quiero felicitarles por la celebración de estas jornadas y especialmente por la que hoy nos ocupa de la mujer en la empresa: Hay una mano invisible, y les voy a explicar por qué.

En el largo recorrido del feminismo, las mujeres hemos hecho muchas redes que nos han ayudado a diagnosticar situaciones de desigualdad y a plantear soluciones a esos diagnósticos, pero he de decir que esas redes tenían algunas lagunas. En los últimos años en nuestro país hemos trabajado juntas y en red sobretodo activistas, feministas, políticas, periodistas y académicas y realmente creo que muchos de los avances de hoy han sido posibles gracias a estas alianzas.

La ley de medidas integrales contra la violencia de género o la de igualdad efectiva son dos buenos ejemplos de ello pero también otras iniciativas legislativas que en principio van dirigidas a las familias o a personas que padecen algún tipo de dependencia, suponen avances para las mujeres. Sin embargo han existido dos lagunas, dos nudos de la red o que no se han incorporado o se han incorporado más tarde. En el primer caso están las profesionales más cualificadas de la empresa privada que se identifican más con el discurso de las excelentes (del triunfo individual) es cierto, la mayoría de las veces se lo han ganado a pulso y con un coste personal brutal y en el segundo se encuentran las mujeres sindicalistas que se incorporan más tarde pero su presencia y trabajo ahora ha sido fundamental para in-

troducir alguna de las medidas que se incorporan en la Ley de Igualdad y han tenido un duro debate en la mesa de Diálogo Social entre gobierno y agentes sociales.

Jornadas como estas han de servir fundamentalmente, para que las mujeres, estamos donde estamos, seamos capaces de compartir diagnósticos, reflexión y solución a los problemas que surgen fruto de desigualdades estructurales en cualquiera de los espacios donde tenemos derecho a estar. Espacios de poder, de trabajo, espacios económicos o espacios sociales, culturales o familiares.

No sé si hay una mano invisible, si sé que hay una incapacidad, una imposibilidad, de estar y permanecer en muchos ámbitos que son y han sido tradicionalmente ocupados por los hombres y siempre que esto ocurre debemos responder objetivamente a la pregunta de por qué.

Así comenzó la Ley de Igualdad, haciendo un diagnóstico de la realidad de las mujeres, analizando que el paro femenino supera en cinco puntos al paro masculino. La tasa de actividad y de ocupación es 23 puntos inferior. La discriminación salarial está en torno al 29 %. Los hombres sólo usan el 1,3% de los permisos de paternidad/maternidad. El 94% de los abandonos de trabajo por razones familiares corresponde a mujeres. Las mujeres suponen un 13,8% de las cátedras universitarias o que en los consejos de administración de las grandes empresas, nuestra presencia no llega al 3 %, son algunos de los datos contenidos en ese diagnóstico.

En los últimos años hemos experimentado avances reales en algunos espacios públicos, por ejemplo, un gobierno paritario y un parlamento que se aproxima a un 37% de mujeres (47% en el GPS).

A partir de este diagnóstico se plantean muchos de los artículos, medidas e instrumentos incluidos en la Ley de Igualdad.

El impulso de esta ley y de todas las medidas en materia de Igualdad de esta legislatura es fruto de una opción ideológica, el gobierno decide priorizar estas políticas porque entiende que esta sociedad no funciona o funciona sobre los hombros de las mujeres, y también es fruto de un proceso que tiene mucho que ver con las redes que hemos tejido las mujeres en este país, hasta el punto de conseguir que esta ley sea una de las medidas más valoradas de esta legislatura.

El diagnóstico de los datos quizás sea insuficiente, la inmensa mayoría de las desigualdades de género son sibilinas y no se aprecian a simple vista.

Esta afirmación es sin duda el reto para que los planes de igualdad de las empresas tengan que profundizar y agudizar el diagnóstico de las mismas para dar con medidas eficaces que eviten las desigualdades de acceso y sobretodo las desigualdades en el ascenso de las mujeres en las empresas hasta ocupar en igualdad las más altas responsabilidades.

Yo creo sinceramente que este será un instrumento potente y que dará resultados y que nos ayudarán a encontrar algunas respuestas en el futuro.

En la solapa del folleto de convocatoria de estas jornadas ustedes se plantean algunas preguntas y algunas respuestas, por ejemplo:

- las mujeres no están en la alta dirección por decisión propia,
- porque se encuentran con un tapón que les permita ascender.

Bien, creo que no están en la alta dirección por decisión propia condicionada por dificultades objetivas que a veces son incapaces de analizar objetivamente, pero también porque encuentran un tapón que no es exactamente una mano invisible sino un tapón impuesto ya que cada vez que decidimos entrar en espacios ocupados tradicionalmente por hombres hay una resistencia múltiple para traspasar esa barrera.

Hoy, ahora, en el siglo XXI en este país ha llegado el momento, las mujeres ya estamos formadas, tenemos cualificación, experiencia y capacidad, es por tanto, el momento de vencer los últimos obstáculos. Para ello tenemos que deconstruir algunos argumentos y profundizar en las causas de los obstáculos para superarlos definitivamente. Nuestro mayor obstáculo, es que el mundo, la sociedad, la empresa y los hombres no estaban preparados para que las mujeres/madres se incorporaran a la actividad laboral. La incorporación de las mujeres a la misma supuso un esfuerzo para adaptarse ellas a la nueva realidad: Salir de casa, y asumir más responsabilidades que las familiares. Este esfuerzo sólo ha sido de las mujeres, ni la sociedad, ni el estado, ni los hombres, ni la empresa se han adaptado a esta nueva realidad o han puesto los medios para adaptarse a esta nueva realidad.

Hoy tenemos un conflicto, una tensión y unas cuantas consecuencias muy visibles, por ejemplo la huelga soterrada de maternidad que conlleva una brutal caída demográfica.

Tenemos algunos datos muy preocupantes, por ejemplo el 31 % de las mujeres profesionales sacan a la familia adelante solas. El 30% experimenta la incompreensión de jefes y compañeros cuando ejercen de madres (llevar al hijo al médico). El 22% confiesan tener en su compañero o marido el mayor lastre para su carrera. Estos datos entre otros que son fruto de un estudio elaborado por Nuria Chinchilla, le llevan a una conclusión que no comparto. Ella dice, que no se discrimina a la mujer sino a la madre, que no comparto porque en condiciones de igualdad la discriminación tendría que ser igual para el padre, pero no es así porque existe una desigualdad previa de género antes de la paternidad/maternidad, pero que se hace más evidente con la maternidad porque la asumimos con más responsabilidad las mujeres. Entre otras cosas porque la

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

llevamos en la mochila, en nuestro ADN no hemos roto, no hemos hecho un corte con nuestro pasado de mujeres responsables del hogar y cuidadoras, también porque no hemos encontrado sustituto/ta a esas responsabilidades ni compañero para compartirlas en condiciones de igualdad, es decir, ni los hombres, ni la empresa, ni la sociedad se han adaptado a nuestra nueva realidad, por eso, el Estado, la empresa, y la sociedad están obligados a actuar y por eso estamos legislando en este sentido.

Pero además las mujeres tenemos una mayor motivación para disfrutar la maternidad. Digamos que nuestro universo de expectativas profesionales cuando tenemos responsabilidades maternas relativizamos la importancia profesional, la expectativa profesional. La tensión de estas dos expectativas profesional/maternal no la tenemos resuelta y es una de las fuentes de frustración personal, y de las barreras que impiden el ascenso. Normalmente además lo vivimos de manera muy individual con cierta soledad

La respuesta a esta situación, ha de venir dada de la mano de la empresa, del estado y de la familia que se han de adaptar a asumir parte de esa carga que hoy tienen en exclusiva las mujeres si no queremos desaprovechar el talento de la mitad de la población y hacerlo compatible con la vida familiar.

Desaprovechar ese talento, como desaprovechar la maternidad tiene consecuencias graves para la sociedad en su conjunto, por un lado hay una gran pérdida económica y por otro, hay una caída demográfica y sería bueno y necesario echar números sobre ambos temas para poner más en evidencia esta situación.

Por otro lado creo que tenemos que hablar en positivo de algunas cuestiones. Lo que decimos los políticos poner en valor a las mujeres, por ejemplo, hoy sabemos que invertir en cooperación y desarrollo en muje-

res en Africa produce 3 veces más que invertir en hombres y lo sabemos porque lo dice el Banco Mundial que no es sospechoso de feminismo. También sabemos que la presencia de más mujeres en órganos de dirección de empresas genera impactos positivos en la excelencia orgánica de las mismas hay un estudio muy interesante de la Comisión Europea en este sentido, creo que esto es muy importante.

En estos momentos y en esta sociedad además es ridículo a día de hoy e insultante para las mujeres seguir acudiendo al argumento de la valía y la capacidad. El mérito y la capacidad no están reñidos con ser hombre o mujer. Un país donde más del 50% de los universitarios son mujeres. Donde hay 15.000 profesoras universitarias y más de 1000 catedráticas, donde un 60% de los jueces son mujeres o más de un 50% de los médicos, no puede hablar de tener mujeres que no valen.

No se trata por tanto de eso, se trata de IMPARCIALIDAD en el acceso, en el ascenso y en la vida cotidiana.

Se trata de esto frente al discurso de las excepcionales, como dice Amelia Valcárcel “en la dinámica de las excepcionales hay un componente perverso porque nunca son tan escasas como parece y cada una de ellas destaca sobre un suelo en el que siempre abundan mujeres de parecida talla”. Me encanta citar a Clara Campoamor en este sentido porque es su valentía contra la dinámica de las excepcionales la que le lleva a su discurso de hace 76 años por la lucha del voto femenino. Ella desde su excepcionalidad no teme declararse mujer sujeta a todos y los mismos lazos y cadenas que humillan a las demás mujeres. No se siente por encima de ellas, a pesar de su formación y condición política, en su libro explica “defendí en las Cortes Constituyentes los derechos femeninos, deber indeclinable de mujer que no puede traicionar a su sexo”.

El principio de paridad, de representación equilibrada busca precisamente eso: equilibrio, justicia, oportunidad de acceso para todas porque todas valen como todos valen.

En política es necesario restituir una democracia incompleta que ha producido los desajustes sociales, la falta de adaptación social a situaciones nuevas, como consecuencia de la entrada masiva de las mujeres al mundo laboral, pero además es incompleta porque desperdicia el buen saber y hacer de las mujeres, por eso la Ley para la Igualdad Efectiva era muy necesaria.

Hemos hecho un largo camino desde el principio del feminismo, lo difícil está hecho, lo mejor está por llegar.

DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Esther Barberá
Universidad de Valencia

Buenos días. La exposición que quiero presentar parte de tres ejes que considero centrales. En primer lugar, la persistencia de la discriminación de género, que sigue estando presente en todos los entornos. En segundo lugar, el hecho de que esta discriminación de género se va incrementando a medida que ascendemos en la pirámide organizacional, razón por la cual la profesora García de León acuñó en el año 1994 la expresión “élites discriminadas” para explicar que cuanto más elitista es la posición desde el punto de vista organizacional, mayor es la discriminación contra las mujeres. Y en tercer lugar, la necesidad de que esto cambie porque no se pueden desaprovechar recursos humanos y en este momento el recurso humano que ofrecemos las mujeres es fundamental. Quiero detenerme en cada uno de estos puntos, porque son los tres ejes básicos.

Persistencia de la discriminación de género

A comienzos del siglo XXI, se han hecho muchas cosas y realmente ha habido muchos avances en la vida de las mujeres y en las relaciones que se establecen entre hombres y mujeres. Esto es verdad y no se puede negar. Pero tal afirmación no niega la persistencia de la discriminación de género, visible no solamente a través de indicadores objetivos (datos de mujeres en cifras). También está en el ambiente y en la interpretación que hacemos de la vida cotidiana. Sin ir mas lejos, en esta sala solamente estamos mujeres y eso es un indicador clarísimo de que estos temas se consideran particulares y no de interés general.

Voy a comentar una anécdota que creo que ilustra, de una forma cabal, esta presencia subjetiva de la discriminación contra las mujeres. Hace poco, con ocasión de la concesión del premio Nobel a la escritora Doris Lessing, se comentó que la academia sueca se lo otorgaba en reconocimiento a su obra porque había sabido retratar *la épica de la experiencia femenina*. Esta frase fue muy polémica y ha dado lugar a bastantes intervenciones. La escritora y periodista Rosa Montero hablaba concretamente de la discriminación social que representa el hecho de que cuando una mujer escribe sobre otra mujer o sobre las mujeres, se sigue considerando que eso son cosas de mujeres, asuntos particulares o temas excepcionales; mientras que cuando un hombre habla sobre un hombre o sobre varios hombres, se considera que está hablando de experiencias humanas.

Cuando leía esto pensaba: ¿qué hemos avanzado? Porque es verdad que hemos conseguido muchas cosas. Sin embargo, lo que tiene que ver con la presencia de mujeres en lugares donde no están y deberían estar sigue siendo un desafío. Sucede lo mismo con la organización de cursos, de seminarios, de masters o de asignaturas refe-

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

ridas a perspectiva de género: se siguen considerando cosas de mujeres. Esto es un indicador de que seguimos teniendo, a este nivel social, la consideración de particulares.

Élites discriminadas

En segundo lugar, la discriminación de género va incrementándose a medida que ascendemos en la pirámide organizacional. A lo largo del tiempo, se han dado distintos tipos de explicaciones a este fenómeno.

Durante la década de los 80, la explicación dominante fue lo que se conoce en ciencias sociales como “la hipótesis de la tubería”, que se puede sintetizar en los siguientes términos: si a las mujeres les falta experiencia o si carecen de la formación necesaria y no tienen aprendizaje previo, es decir si la tubería no está bien construida, el resultado no puede ser bueno. Esta explicación cae por su propio peso cuando se ve que las mujeres han conseguido esa formación, han logrado esa experiencia y, sin embargo, no trascienden o tienen muy poca visibilidad a partir de la posición de mando intermedio.

En los años 90 aparece una explicación que se ha popularizado mucho y que se conoce como “el techo de cristal” en alusión a las barreras aparentemente invisibles, que son en realidad criterios de discriminación externa, por tanto, criterios de discriminación organizacional.

En la actualidad se está re-planteando el concepto de techo de cristal y la palabra ‘techo’ se ha sustituido por la de ‘laberinto’ en alusión a la mayor complejidad. No es un techo liso, hay una serie de vericuetos complejos que se traducen en que, efectivamente, la discriminación es externa, pero cala en las personas y repercute sobre sus comportamientos y relaciones. De esa forma llegamos a creer y, por lo tanto, a convertir en verdad lo profetizado: el nivel de aspiraciones acaba siendo menor, las expectativas acaban siendo menores...

Necesidad de cambio

El tercer eje es el de la necesidad del cambio, porque creo que esta situación es insostenible. Hay múltiples argumentos para defender que esta situación no puede mantenerse; hay uno fundamental de derechos humanos y de ahí partimos. Pero hay más argumentos y conviene insistir en ellos, especialmente para que los temas que tienen que ver con la presencia de las mujeres dejen de convertirse en un asunto exclusivo de mujeres. Estamos a comienzos del siglo XXI, en un momento de revolución tecnológica que presenta características de cambio de una magnitud similar, si no superior, a lo que supuso históricamente la revolución industrial de finales del XIX.

Es una situación en la que la complejidad, la diversidad y la innovación son tres características fundamentales. Respecto a periodos anteriores, es necesario el aprovechamiento de todos los recursos humanos. Y el aprovechamiento de todos los recursos humanos significa que las mujeres somos más del 50% de la población, que tenemos un nivel de formación y presencia en el mercado laboral muy elevados, y que, además, tenemos un nivel de participación altísimo, superior al 80%, en cuanto a proporcionar recursos de tipo afectivo, de tipo emocional y, en último término, de bienestar social. La sociedad no se puede permitir desaprovechar todo eso, formar a una serie de personas que luego no se utilicen en un momento como el que estamos viviendo.

Victoria Camps comentaba a finales del siglo pasado que había dos grandes retos para el siglo XXI. Uno era *la corresponsabilidad familiar entre hombres y mujeres*. La palabra corresponsabilidad significa que no se trata de una simple ayuda, ni de apoyo, ni siquiera de cooperación o de conciliación, sino de responsabilidad igualmente compartida por mujeres y por hombres. El segundo hace alusión a *la presencia paritaria de mu-*

jerés en puestos de poder, reto que sigue siendo un desafío puesto que no se ha conseguido a pesar de haberse avanzado considerablemente con respecto a etapas anteriores.

En la 4ª Cumbre de la Unión Europea, América Latina y el Caribe del año pasado, una reunión con sesenta y cinco líderes, la presencia de mujeres fue concretamente de seis, es decir, no llegaba al 10%. En el caso de los consejos de administración, en España la representatividad femenina es inferior al 3%. Si lo comparamos con índices a nivel mundial, España estaría en los lugares más bajos. Suecia es el país que tiene un índice más alto con no más de un 20% de mujeres; y la media en general no pasa del 7%. La presencia en consejos de administración es, por tanto, bajísima. En el 63% de las empresas del IBEX 35 en España no hay ninguna mujer; hay una mujer en un 23% de ellas, dos mujeres en un 11% y tres mujeres en un 3%.

En el caso de la universidad, la presencia de mujeres sigue siendo minoritaria: en los equipos rectorales, 8%; decanas, 7%; direcciones de departamento, 16%; y en subdirecciones de departamento se asciende un poquito más pero no se pasa del 20%.

Pero, cuando hablamos de posiciones de poder y de mundo directivo, ¿a qué nos estamos refiriendo?, ¿qué se entiende por persona directiva? Entre el empresariado hay quien tiene mucho poder y hay quien tiene muy poco, que solamente generan su propia empresa. Una persona directiva es quien tiene alguien a su cargo. Pero la gama es muy amplia y por eso hay una serie de indicadores para hablar del nivel de alta o baja dirección. Entre los más conocidos están el número de personas a cargo y la envergadura del trabajo, que puede cifrarse en el presupuesto facturado, en el número de decisiones a tomar y en el nivel de responsabilidad asumida.

En un trabajo realizado en la Universidad de Valencia sobre formación de mujeres directivas llegamos a la conclusión de que en España las mujeres directivas, en general, dirigen a pocas personas; que esas personas a las que dirigen eran fundamentalmente mujeres y que ocupaban posiciones de mando intermedio, es decir, de menor nivel de responsabilidad. Tardaban más tiempo en promocionar y abandonaban antes. El estudio llegaba a la conclusión de que, en general, las mujeres dirigen poco y ocupan pocas posiciones de poder.

Intentando estudiar a qué se debe esto y qué podemos hacer para cambiarlo, analizando el techo o laberinto de cristal, creo que hay tres pilares en los que este se apoya: la corresponsabilidad familiar, la cultura organizacional y la estructuración laboral.

Sobre *la corresponsabilidad familiar*, se puede afirmar que los porcentajes de mujeres, sobre todo en la alta dirección, que consideran que su mayor obstáculo para ascender en su carrera son las responsabilidades o las cargas familiares son del orden del 80%. Cuando se habla del tiempo de ocio del que disfrutaban los hombres frente al que disfrutaban las mujeres, nos encontramos con un 50% de diferencia a favor de los hombres. Además, las responsabilidades familiares que asumen los hombres representa un tercio del tiempo que dedican las mujeres. Por tanto, se apunta una ligera tendencia convergente entre ambos sexos en la asunción de responsabilidades familiares, pero sigue siendo pequeña y queda todavía mucho por hacer.

Quiero insistir en el tema de la culpabilidad. Las mujeres más jóvenes están viviendo muy mal la cuestión de la responsabilidad familiar por abandono de lo que consideran su tarea fundamental. En el caso de las jóvenes es la maternidad y en el de las menos jóvenes, la responsabilidad sobre los mayores, que es un asunto que sigue sin estar resuelto a nivel social.

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

No estoy de acuerdo con la idea de que la discriminación no es hacia las mujeres sino hacia las madres. Creo que la discriminación es hacia las mujeres, lo que pasa es que cuando el análisis se hace en el mundo de la dirección en las empresas, las mujeres que tienen una presencia, en general, son mujeres jóvenes, y por eso se ha planteado como un problema de maternidad por edad biológica. Pero creo que el problema de la culpa lo están viviendo igual, con más intensidad incluso, las mujeres mayores al tener que ocuparse de padres o de personas mayores que tienen a su cargo.

Las mujeres, en general, nos sentimos culpables cuando estamos ocupando una posición en el ámbito profesional y no la estamos ocupando en el ámbito familiar, y eso tiene una serie de consecuencias, entre otras sentirse abrumada y por lo tanto estresada, lo cual genera problemas de salud. La consecuencia es ese 30% de mujeres que tiran la toalla porque consideran que las responsabilidades familiares son altísimas y que tiene que ver, entre otras cosas, con la sensación de culpabilidad que se siente al no poder compatibilizar las dos cosas.

La *cultura organizacional* y la *estructuración laboral* son los otros dos pivotes sobre los que hay que trabajar porque en estos momentos las mujeres hemos hecho mucho, los hombres han hecho algo, pero la organización laboral ha hecho muy poco.

Se podría decir que la organización es la casa en la que todos nosotros estamos y que la casa tiene que cambiar, no basta simplemente con remozarla. Porque, ¿qué casa tenemos en estos momentos? Pues una casa en la que la cultura organizacional sigue siendo claramente machista, muy rígida y además sexista. El tipo de sexismo que predomina en estos momentos no es un sexismo manifiesto, hostil, directo. Se trata, más bien, de manifestaciones neo-sexistas en sus diversas modalidades: sexismo bene-

volente o ambivalente. Las características son distintas pero todos ellos comparten como denominador común el hecho de que las mujeres siguen sin ser consideradas iguales que los hombres.

El argumento de que las mujeres somos seres superiores y de que tenemos por naturaleza muchos más valores y muchas más capacidades que los hombres me aterra. Me parece un argumento sexista porque las mujeres somos seres humanos como los demás y tenemos una diversidad tan amplia como tienen los hombres. No vivir esta experiencia de normalidad por parte de las mujeres significa que no hay un punto de partida de igualdad y este es un tema preocupante que sigue siendo dominante, tanto más dominante cuanto más ascendemos en la pirámide organizacional hasta el nivel de alta dirección.

El otro punto que es fundamental, sobre todo si hablamos de empresas españolas, es el de la estructuración laboral. Hablar de estructuración laboral y de organización del trabajo significa, especialmente en nuestro país, hablar de organización del tiempo de trabajo. El tiempo de trabajo en España es de lo más salvaje y de lo más improductivo. Este es un tema que, o se trata con la debida seriedad o, si seguimos con que nosotros somos diferentes, con que nosotros cenamos a las diez de la noche y con que para nosotros la comida nos parte el día en dos mitades, no vamos a ningún sitio.

Este tema afecta fundamentalmente a las mujeres pero es responsabilidad de la estructura organizacional de la empresa y de las leyes que rigen en el país. En estos momentos las empresas no se atreven con los horarios que, aquí en España, se siguen practicando con una impunidad tremenda. Este es uno de los retos que se trabaja poco. Algo se ha avanzado en flexibilidad horaria, pero igualmente queda mucho por hacer.

Desde el proyecto Diversa hemos desarrollado una herramienta que analiza, para posiciones directivas, en primer lugar, cuál es la situación real en cuanto a diversidad de género en la empresa; en segundo lugar cuál debería ser la diversidad de género ideal de acuerdo con el perfil requerido por parte de la organización y finalmente el modelo incluye un diagnóstico de cuáles deberían ser las medidas a desarrollar (análisis de barreras, ajuste entre oferta y demanda, reciclaje y formación, etc.) para aproximar la situación real a la situación ideal.

Muchas gracias.

Debate

El factor generacional

En los estudios que hemos realizado hemos visto que la generación de los varones de 45 años y más soporta peor la dirección de una mujer. Eso puede dar lugar a conflictos y ha provocado el desarrollo de estrategias por parte de esas mujeres directivas, en el sentido de que han tenido que desarrollar una especie de dirección indirecta para poder atraer a esos hombres y poder dirigirlos. En el caso de los jóvenes esto ocurre menos y la dirección de una mujer se tolera mejor.

La incorporación de ejecutivas

En las empresas del IBEX 35 la cifra de ejecutivas es muy baja, es inferior al 3%. Entre ellas hay algunas cuya incorporación tiene que ver con patrimonios o herencias familiares, pero también es verdad que hay otras que actúan como ejecutivas. La entrada tiene que ver, muchas veces, con la posición elitista en esas empresas.

Transmisión de estereotipos

Las mujeres inculcamos estereotipos tanto o más que los hombres. La carga cultural la llevamos todos, y las experiencias que

cada uno tiene las transmite y se incorporan, para los chicos y las chicas, los componentes estereotipados en feminidad y masculinidad, aunque el cambio generacional lo han hecho más las mujeres, que han variado su feminidad incorporando componentes masculinos porque se han integrado más en el mundo público que los hombres. Los hombres lo están cambiando, pero mucho más lentamente. Las mujeres hemos entrado más en lo público que los hombres en lo doméstico y en este sentido nos hemos hecho, en cuanto a características de perfiles psicológicos, más andróginas que los hombres.

Renuncia

Hay algunas mujeres que renuncian voluntariamente y, en determinados momentos, parece que es la opción más equilibrada. En otros, esa renuncia voluntaria tiene que ver con que, mientras las cosas no cambien, pues una hace lo que cree que más le conviene. En ocasiones no tiene que ver sólo con el tema de ocupación de los hijos, sino con vivir una vida más satisfactoria, que no necesariamente pasa por conseguir llegar al *top* a nivel laboral.

Globalización y género

El género está impregnado de cultura. En la medida en que la cultura se va globalizando vamos compartiendo más cosas entre los distintos países y en los distintos espacios geográficos. Eso está poniendo de relieve que el género no es una esencia natural, no es que nosotras, por ser mujeres, nos convirtamos automáticamente en un perfil femenino estereotipado, sino que en un mundo globalizado, donde estamos más inmersos y más universalizados, se van generalizando unas características comunes. Pero no porque surja la esencia femenina, sino porque la cultura globalizante impregna el género.

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS DEL FTSE 100

Susan Vinnicombe

Directora del Centre for Developing Women Business Leadership de la Cranfield School of Management

Me gustaría empezar agradeciendo a los organizadores la invitación a participar en estas jornadas. Estoy aquí para compartir con ustedes los resultados de nuestro informe sobre mujeres directivas en las empresas del FTSE²⁵ que presentamos el miércoles pasado. En la Cranfield School compilamos, desde hace nueve años, este índice de mujeres directivas en las empresas del FTSE 100, que se conoce como *Female FTSE*. Les invito a bajárselo de la web de la Cranfield School²⁶.

Antes de comenzar, me gustaría felicitar a España por su fantástica legislación. Yo soy muy activa en la promoción de la igualdad en Reino Unido y, brevemente, trataré de exponer la situación actual en mi país.

Ante todo quiero señalar que no se pueden comparar diferentes países atendiendo al número de mujeres en los consejos de administración. Debemos empezar por comprender cuáles son las normas y el funcionamiento del gobierno corporativo de cada uno de ellos. Por ejemplo, en el Reino Unido tenemos una estructura corporativa que comprende lo que llamamos consejeros ejecutivos y consejeros no ejecutivos, lo que en Estados Unidos llaman *outside directors* (directores externos). En Noruega y en los países del norte de Europa los consejos, por ley, deben incluir a representantes de los

sindicatos y de los grupos de empleados, lo cual facilita el acceso de la mujer respecto a países con consejos de administración del tipo del Reino Unido o España.

En 2003, tras los escándalos de ENRON, WorldCom y Andersen, en los Estados Unidos y en Reino Unido se actuó sobre el buen gobierno corporativo con la aprobación de la Sarbanes – Oxley Act en Estados Unidos y el informe Derek Higgs en el Reino Unido que modificó el *Combined Code* para, entre otras cosas, cambiar la composición de los consejos, con la inclusión de un mayor número de consejeros no ejecutivos o independientes. Entre el año 2000 y el año 2007 ha bajado el número de miembros en los consejos en el Reino Unido y en Estados Unidos. En el Reino Unido pasaron de 1.188 a 1.119, y más de dos tercios de ellos son consejeros no ejecutivos, lo cual es de gran relevancia en este debate, ya que es por aquí por donde la mujer ha abierto un camino de entrada en los consejos. Sigue siendo espantosamente bajo el número de mujeres presentes en el nivel de consejeros ejecutivos, 13 mujeres, un 3,6% del total, y sigo pensando que, aunque estos consejeros sólo sean de un tercio del total, el dato es un indicador importante porque muestra que las compañías no están reconociendo y desarrollando el talento femenino que poseen.

Sin embargo, algo ha cambiado en el Reino Unido en los últimos siete años, porque hemos crecido desde un 5,8% de mujeres en los consejos hasta casi doblar la cifra para llegar a un 11% - recordemos los números señalados anteriormente para España, en torno al 3% en sus 35 compañías más importantes –

Creo que es una valiosa lección para España. Me he interesado mucho por cómo España se ha posicionado con su legislación respecto a este tema, con la medida de dar a las compañías ocho años de plazo para al-

²⁵ FTSE es el acrónimo de *Financial Times Stock Exchange*, una familia de índices bursátiles referidos a empresas que cotizan en el mercado de Londres.

²⁶ <<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwb/objects.asp>>

canzar el 40% de mujeres. Es algo de lo que suelo hablar a las autoridades británicas, ya que creo que nuestro progreso está siendo muy lento.

En cuanto a la progresión de consejeras no ejecutivas, los datos son un poco más alentadores, y nos encontramos con el 14,5 %.

El pasado junio organizamos en Cranfield un taller internacional de liderazgo femenino. Yo estaba hablando sobre la falta de mujeres en puestos de responsabilidad, cuando una de mis colegas australianas se levantó y dijo: "Susan, ¿por qué planteas el problema como una falta de mujeres en puestos de dirección? Cuando expones así el problema lo estás mostrando como un problema de mujeres, cuyo debate, por tanto, atrae sólo al público femenino." Con una gran agudeza, añadió: "¿Por qué no le damos la vuelta al problema, planteándolo en términos de por qué los hombres eligen mayoritariamente a hombres? Eso lo invertiría: ya no sería un problema de la mujer sino un problema que se plantea y se acepta como masculino, porque son los directivos en puestos más altos los que eligen de manera regular, constante y repetitiva directores hombres."

Me pareció un punto de vista interesante.

La semana pasada, cuando presenté estos resultados, ante miembros del gobierno y presidentes de nuestras grandes compañías, pudimos dar algunas buenas noticias, que me gustaría compartir con ustedes.

En primer lugar quiero apuntar que mientras los consejos de 24 compañías de las 100 más importantes en el Reino Unido siguen estando completamente dominados por hombres, estamos observando una tendencia muy interesante entre estas cien empresas que está provocando que, a día de hoy, de las 76 compañías que tienen al menos una mujer en el consejo, haya 35 que cuentan no con una sola mujer, sino con varias. 24 de ellas cuentan con dos

consejeras, 10 tienen tres y una tiene, a día de hoy, cuatro.

Se ha escrito mucho sobre la difícil situación de la mujer sola en un consejo directivo o en un equipo, de la *mujer simbólica*. Estamos escribiendo un nuevo libro, que será publicado en enero, sobre mujeres en consejos de administración internacionales. Quiero citar a una de nuestras colegas, Alison Conrad, que ha estudiado las consecuencias de la masa crítica en un consejo de administración. Debemos preguntarnos: ¿marca una diferencia el número de mujeres en un consejo de administración?. La respuesta es que sí. Todos los estudios muestran que hay una masa crítica de tres mujeres en los consejos para que desempeñen su papel más eficazmente, lo cual me parece que hace extremadamente interesante tener a más de una mujer en los consejos.

La segunda de las buenas noticias es que este año en el Reino Unido contamos con un precioso y redondo número de 100 de mujeres en los 100 consejos más importantes. Algunas de estas mujeres ostentan, además, varios cargos, como veremos más adelante. Este año un número significativo de nuevos puestos de consejeros - conste que somos el único país en el mundo que mide esto - han sido otorgados a mujeres, lo cual implica que ha habido un grupo nuevo de mujeres que han alcanzado estos puestos. En concreto, un 20%. Esto significa que contamos con 30 nuevas mujeres en ese circuito. Cinco de ellas nunca habían desempeñado un cargo en el FTSE 100.

No quiero detenerme demasiado en los sectores más importantes, pero creo que es interesante señalar la presencia de mujeres directivas en sectores como el transporte o el software, en los que normalmente no tienen una gran presencia, mientras que sí se las asocia con sectores como alimentación, financiero o medios de comunicación.

**La mujer en la empresa:
¿hay una mano invisible?**

Sector	Sector ranked by % female directorate	% of Women in the directorate across the sector
Transport	1 st	27%
Software	2 nd	22%
Investment	3 rd	20%
Food, Drug & General Retailers	4 th	17%
Banks	5 th	14%
Pharmaceuticals, Health, Personal Care & Household	5 th	14%
Tobacco	7 th	13%
Telecoms	7 th	13%
Media & Entertainment	7 th	13%
Beverages	10 th	12%

Me gustaría subrayar que nuestra experiencia en el Reino Unido es que no son las empresas con mayor número de mujeres las que mejor funcionan en términos de promoción de la mujer, sino que quienes marcan el camino del progreso son aquellas en las que el presidente y el consejo están realmente comprometidos con la diversidad y se esfuerzan de verdad por poner en marcha políticas y acciones reales que sostengan esas políticas.

En cuanto al perfil de los directivos, las mujeres son más jóvenes: en el nivel de la dirección ejecutiva, los hombres tienen de media 51 años frente a 48 las mujeres, mientras que en el de dirección no ejecutiva la media de edad de las mujeres es de 53 años frente a 59 de los hombres.

Esto entronca con el tema de la maternidad, que los medios de comunicación tratan como un problema para las mujeres. Por supuesto que la cuestión de la responsabilidad familiar es de gran importancia, pero la discriminación va mucho más allá de la maternidad. De hecho, las estadísticas en el Reino

Unido muestran que muy pocas mujeres en altos cargos tienen hijos, mientras que los directivos de más edad sí que los tienen. Además, si nos fijamos en las edades de los niveles corporativos que hemos visto antes, es fácil observar que a esas edades los hijos ya han crecido, o al menos no requieren tanta atención como los bebés.

En términos de permanencia, es decir, cuánto tiempo se mantienen en el cargo, las estadísticas son mucho más bajas para las mujeres que para los hombres. De media, la permanencia de las mujeres como consejeras ejecutivas es de 3 años, frente a 6 de los hombres, y en los cargos de consejeros no ejecutivos tenemos tres años para las mujeres frente a casi cinco de los hombres. Este dato no resulta sorprendente, ya que la presencia de mujeres en los consejos de administración en Reino Unido es un fenómeno relativamente nuevo.

Otra buena noticia la encontramos en el amplio debate sobre si las mujeres son buenas directivas. Un conocido profesor de una universidad norteamericana atrajo mi aten-

ción sobre un fenómeno que también se produce en el Reino Unido: las mujeres que alcanzan puestos de consejeras lo hacen extremadamente bien. Eso se demuestra con el hecho de que hay más mujeres que hombres que se sientan en varios consejos simultáneamente: un 18% de mujeres frente a un 14% de hombres.

Considero que esto es un indicador real de que las mujeres, como directivas, son muy competentes. De hecho, el 5% de las mujeres, lo cual es, en nuestro caso, 5 mujeres, tienen tres o más puestos en consejos, y ahora mismo tenemos una mujer presidente y tres mujeres consejeros delegados. Tres es un número muy reducido, pero no olvidemos que la primera mujer que entró en un consejo del FTSE 100 como primera ejecutiva lo hizo en 1997, fue la americana Marjorie Scardino, de Pearson.

Además de esto, las ponentes anteriores han hablado de la *tubería (pipeline)* y creo que tengo que pararme a explicar la historia que está detrás de este concepto.

El año pasado trabajamos con una mujer presidente en el Reino Unido y nos dijo: "Susan, mira más allá del consejo. Ya sé que en las estadísticas el número de mujeres en puestos de responsabilidad es muy bajo, pero mira cuántas están en la *tubería*."

En el Reino Unido es común referirse a las mujeres que se encuentran en esta situación como las que están "en el mazapán." Se acerca la Navidad y el mazapán es una buena metáfora. En Inglaterra tenemos un pastel de Navidad que se compone de un gran bizcocho de frutas y una gruesa capa de mazapán con azúcar glaseado. Es bastante habitual que la gente se coma el bizcocho de frutas y deje el mazapán, de ahí el paralelismo cuando hablamos de estas mujeres que están en puestos muy importantes en los comités ejecutivos, justo tras los consejos de administración. Estos comités son realmente los comités operativos,

los que reúnen a los directores generales de la compañía, la gente que lleva los negocios día a día.

Lo que averiguamos el año pasado nos pareció tan interesante que repetimos el ejercicio este año. Creo que uno de los grandes retos de España será ir más allá y tratar de elaborar un índice de compañías, un índice más amplio, ya que si nos fijamos atentamente en la *tubería*, observamos que hay 122 mujeres en los comités ejecutivos del FTSE 100.

Cuando extendemos nuestro análisis a las compañías del FTSE 250, compañías de gran envergadura, encontramos 372 mujeres en los consejos de administración y en los comités ejecutivos, lo cual significa que son muy pocas.

Me ha sorprendido el comentario de la diputada, que ha hablado de un bloqueo a las mujeres en los puestos más altos de las compañías más importantes, pero los datos del FTSE 250 muestran un número más reducido de mujeres que en el FTSE 100. En el FTSE 250 sólo hay un 7,2% de mujeres en consejos, frente a un 11% en el FTSE 100, con lo que el mito queda desmentido.

Al centrarnos en estas 350 empresas y en el sector privado en general estamos olvidando el sector público y muchas empresas que no cito o que no están estudiadas, que cuentan con un gran número de mujeres, además de las mujeres empresarias, en actividades profesionales, en la Universidad, en el voluntariado... Si sumáramos a todas estas mujeres en puestos importantes, obtendríamos un mínimo de 1.000 mujeres en el Reino Unido y de esas 1.000 mujeres, 150 entraron este año en puestos directivos en el FTSE100.

Es un auténtico cuello de botella del talento femenino, y es simplemente sorprendente que no haya más mujeres que alcancen los consejos. Las mujeres están ahí, e invito a España a examinar los datos de su *tubería*, porque todo esto proporciona muchas explicaciones para el *techo de cristal*, porque tenemos muchas

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

mujeres que están llegando y que se van en mitad de su carrera, también estamos observando que están dejando la empresa definitivamente en niveles superiores.

En el Reino Unido la evolución está siendo pausada, aunque se han producido cambios clave. Pienso que nuestro índice anual ha marcado ciertas diferencias: cuando empezamos nuestro trabajo, en 1999, era muy raro, en un periódico o en alguna publicación de importancia, leer algo sobre la posición de las mujeres en los consejos de administración, mientras que ahora, prácticamente cada semana recibo una llamada pidiéndome artículos con mi opinión sobre el tema. Es un cambio muy grande, y ahora que nos hemos asociado con el *Financial Times*, creo que Cranfield ha dado un gran paso.

Además de todo esto, hace tres años, escribí a todos los presidentes del FTSE 100 y me encontré con que estaban en contra de la regulación legislativa, de lo que se ha hecho en España, pero decían que querían ayudar, estaban deseosos de ayudar. Les tomamos por la palabra y establecimos programas de *mentoring*, de tal forma que 29 de esos presidentes, en el Reino Unido, son mentores de potenciales directivas de empresas que no pertenecen al FTSE 100.

Bastantes de esas mujeres no han logrado puestos en el nivel del consejo de administración, pero sí que han alcanzado cargos en importantes comités ejecutivos. Hay por lo tanto un número de presidentes que están realmente muy interesados; ocho de ellos asistieron, el miércoles pasado, a la presentación de nuestro informe, lo cual creo que es muy alentador, y hablaron con gran entusiasmo de la importancia de la diversidad en los consejos.

Quiero decir, también, que muchos de ellos están haciendo grandes esfuerzos para activar el talento que está en la *tubería* y asegurarse de que las mujeres participen plenamente en los planes de desarrollo.

Una cuestión importante es el riesgo de olvidarnos de las mujeres directivas por poner

todo el foco en la participación en los consejos. En Estados Unidos hay evidencias que sugieren que las mujeres que alcanzan el consejo no son demasiado influyentes: no están en los grandes comités o en las comisiones que influyen en las decisiones de los consejos.

Este no es el caso del Reino Unido. Muchas de nuestras mujeres directivas ocupan puestos en las comisiones de nombramientos y de retribuciones. De hecho un 51% de las empresas del top 100 tienen a mujeres al frente de las comisiones de nombramientos. Estas mujeres no sólo están cumpliendo la función de ser un modelo a seguir para otras mujeres, sino que están asegurándose de que en los procesos de propuesta de nombramientos haya mujeres, y de que estén incluidas en las listas cortas.

En Reino Unido tenemos una base de mujeres muy preparadas y con mucho talento y muchos presidentes entusiastas e interesados en tener a mujeres en sus consejos de administración. Tenemos los *search consultants* o *headhunters*, pero, por algún motivo que desconozco, parece ser que los *search consultants* no saben dónde se encuentran las mujeres, y creo que ése es un gran desafío para nosotros, por eso nuestros proyectos para el año próximo se centran en esta *tubería* de mujeres en los consejos del FTSE 100, y también en estudiar con mucha más atención el papel de los *search consultants*.

Me gustaría terminar con dos apuntes del *Financial Times*, para dar una visión general de cómo se ve la cuestión en Reino Unido. Lo que leo a continuación es un extracto del editorial del *Financial Times* del martes pasado:

“Hasta el momento, el gobierno ha tenido el acierto de evitar imitar a Noruega o a España, legislando sobre las mujeres en los consejos de administración. Está claro que la lentitud de los pasos debe de tentar constantemente a muchos políticos. Las empresas deberían ser menos conservadoras a la hora de ofrecer puestos de responsabilidad a mujeres, no sólo por evitar esa tentación, y no sólo porque la discriminación es

perversa, sino porque prescindir de gente válida no es una manera de hacer dinero.”

Quiero terminar con una nota de humor. Saben que se suele decir que no has conseguido nada hasta que en el *Financial Times* no dibujen una caricatura sobre tu trabajo. Ésta es la viñeta que apareció el miércoles pasado:



“Creo que nada va a cambiar el hecho de que no seas carne de consejo, Brian.”
Muchas Gracias.

Debate

¿Cuáles son los factores que explican la escasa presencia de mujeres en los puestos más altos?

En general, el patrón de comportamiento de las mujeres se ha socializado y, como consecuencia, se nos ha educado para ser mucho más modestas a la hora de optar a un trabajo. A esto debemos sumar los sistemas de promoción en las organizaciones, que tienen un enfoque muy agresivo, lo cual no se suele asociar a las mujeres.

Hay otro factor que estudiaron mis colegas de *Catalyst* en Estados Unidos hace unos años. En su trabajo de campo preguntaron a los presidentes de las más importantes compañías: “¿Por qué cree que hay tan pocas mujeres en su consejo de administración?”. Los presidentes respondieron que, en primer lugar, las

mujeres no tienen experiencia suficiente, no han tenido una experiencia en *management* realmente amplia y, en segundo lugar, que no han estado en *el mundillo* suficiente tiempo. Creo que hay bastantes mujeres en este aula que piensan que han estado en *el mundillo* tiempo suficiente. No obstante, los investigadores acudieron a continuación a las mujeres directivas para preguntarles por qué creían que había tan pocas mujeres en los consejos, y la primera respuesta fue: el estereotipo del macho.

Creo que debemos estar alerta, en definitiva. También debo añadir que el estereotipo del macho puede aplicarse a los *search consultants* en el Reino Unido, no sé si tendrán la misma posición en España. Son el filtro hacia el consejo de administración y hay un grupo reducido de gente que trabaja para los presidentes en un negocio muy transaccional, que trata de encontrar a un buen candidato muy deprisa ¿Deberían tomarse más tiempo en encontrar candidatas femeninas? Debemos prestar atención a esta cuestión.

Intercambio de experiencias

Debemos de buscar modelos de conducta en las experiencias de otros países. Colombia, por ejemplo, es un caso muy interesante de estudiar. Allí las mujeres acceden a puestos mucho más altos y en mayor proporción que en muchos países europeos, y a pesar de ello tienen hijos. ¿Por qué ellas pueden? Porque allí las familias son, por naturaleza, mucho más numerosas, y es más fácil encontrar ayuda para llevar la casa. Por eso digo que debemos fijarnos en otras sociedades, en otros países para buscar el origen de este tipo de estructuras y tratar de adoptarlas y aplicarlas.

Especialización en los consejos

Tradicionalmente los miembros de los consejos de administración en el Reino Unido han sido reclutados entre los ámbitos financiero y

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

jurídico, no entre el marketing y los recursos humanos. Tan sólo en 20 de los consejos de las 250 empresas del FTSE 250 están representados los recursos humanos. Destaco este aspecto porque en España, y también en el Reino Unido, pero allí menos, es en este área donde se encuentra un mayor número de mujeres directivas. Pero es interesante que este año, en nuestro informe sobre la *tubería*, hemos encontrado que se está produciendo una tendencia creciente a que las mujeres de los comités ejecutivos más importantes del FTSE 100 desempeñen una amplia variedad de papeles, y creo que este dato es muy alentador, ya que las mujeres se han asociado tradicionalmente con los recursos humanos en exclusiva.

Procesos de selección

Los procesos de selección suelen ser más neutrales hacia las mujeres en los episodios previos, pero en el momento de las entrevistas hemos visto que se pierde la imparcialidad, porque cuando no existe una correspondencia exacta entre el candidato y el modelo que los seleccionadores esperan, el resto de las virtudes no se tienen debidamente en cuenta.

DIRECTIVAS EN LATINOAMÉRICA

Consuelo Cárdenas
Universidad de los Andes, Bogotá

Muy buenos días. Al igual que mis predecesoras agradezco a las organizadoras de este evento por haberme invitado a estar con ustedes hoy.

Voy a comenzar con una frase de nuestro premio Nobel Gabriel García Márquez que dice en su autobiografía: *“Son ellas las que sostienen el mundo mientras los hombres lo desordenamos con nuestra brutalidad histórica”*.

El trabajo que les voy a presentar se alimenta de dos experiencias distintas, una so-

bre Latinoamérica que inició la profesora Sylvia Maxfield del Simmons College de Boston y otra sobre Colombia.

El trabajo sobre Latinoamérica lo empezamos en el año 2002. Siete investigadoras latinoamericanas de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, El Salvador, Méjico y Venezuela estudiamos cómo estaba la situación de mujeres ejecutivas en la empresa privada. Se hizo un censo de la participación de las mujeres en los tres primeros niveles de las organizaciones en estos mismos países. Se estudiaron setenta y cinco compañías y se hicieron ciento veinte entrevistas.

En Colombia hicimos veintitrés entrevistas en el año 2002 y además de eso, he dirigido tesis de grado en el sector público, el sector financiero, sector salud, sector de consumo masivo, y una tesis sobre los talleres de conciencia femenina para presidentas de empresas. Para esta presentación hice veintisiete entrevistas nuevas, para ver si habían cambiado mucho las cosas en estos últimos 5 años..

Algunos datos para ubicar a Latinoamérica: Las mujeres en Latinoamérica ingresan en un 50% a la universidad, sin embargo el porcentaje de mujeres en posiciones de dirección en los países participantes en la investigación no reflejan esta proporción de participación en la educación superior. De hecho, las mujeres ocupan sólo el 10% de puestos de presidentes y entre el 25 y el 35% de los gerentes en la región. Como marco de referencia, el 45% de los gerentes en Norteamérica son mujeres.

A trabajo igual no se paga salario igual. El otro gran tema sobre Latinoamérica es que las cifras no son muy confiables. O sea, que hemos tenido que empezar por recoger los datos, porque los que se encuentran, no sabe uno bien cuál es la fuente y si son comparables entre países.

Cuando llegué en 2002 a presentar el trabajo, en Boston, me sorprendió que al terminar mi presentación una mujer me dijo: *“Bueno, y usted ¿cómo se explica que Colombia sea el país que tiene la mayor proporción de muje-*

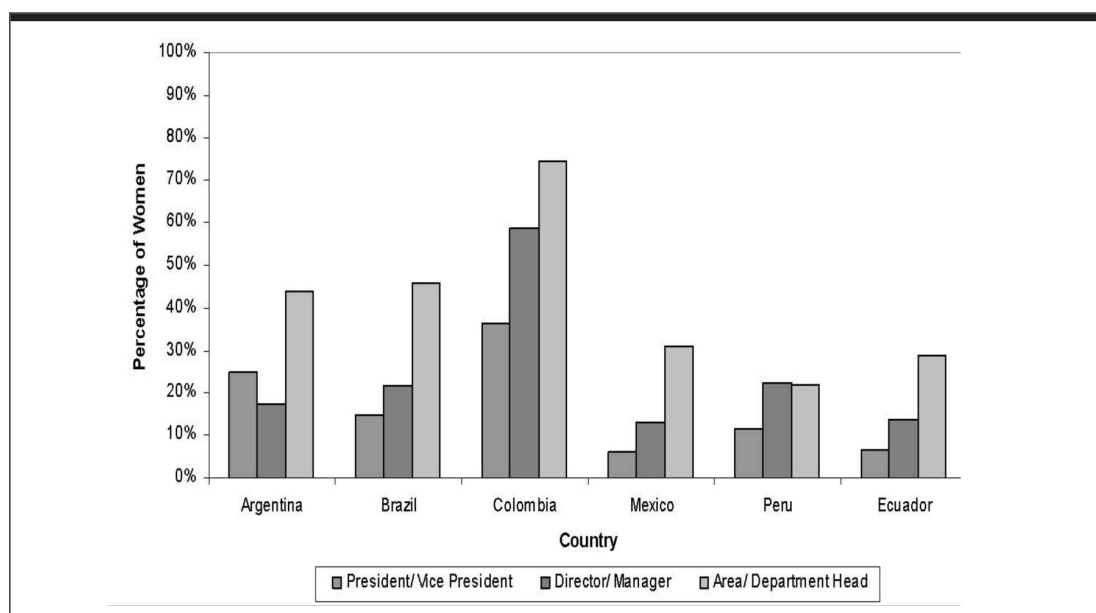
res en posiciones de dirección?” Y le dije muy honestamente: “Pues no me lo explico porque me acabo de enterar con su pregunta”. Esto siendo cierto, aumenta inclusive entre el 2002 y el 2006 como lo vamos a ver ahora.

La principal característica del trabajo de las mujeres que nos distingue a todas en los siete países, es lo que se llama, según ellas y según sus superiores y sus subalternos, la excelente calidad de su trabajo. Y algo que nosotros hemos llamado su estilo de liderazgo participativo: la forma de ejercer su posición de liderazgo, toma de decisiones, propensión al cambio etc., caen bajo una forma de liderar que es abierta y directa, orientada al desarrollo de equipos de trabajo, dirigida a lograr el consenso, dispuesta a compartir el poder con colegas y subalternos. Esto lo distingue del estilo de los hombres, pero nuestro énfasis no era establecer diferencias, si no que describieran su forma de trabajar: comunicativa y generosa con la información, atenta al equilibrio entre las dimensiones personales y laborales. Por ejemplo, la presidenta de la asociación bancaria me decía: “Yo a las 6 de la tarde me paso de oficina en oficina y le

digo a hombres y mujeres por igual, “¿Ustedes qué están haciendo aquí? ¡Váyanse!”. Es además un estilo de liderazgo orientado a la inclusión, orientado al cumplimiento eficiente de la tarea, confiable y organizado.

En el diálogo con las investigadoras norteamericanas nos decían que un problema de las latinoamericanas es que nos hacemos cargo de todo: somos excelentes ejecutivas, excelentes amas de casa, somos excelentes recibiendo gente en la casa, sabemos atender muy bien etc. etc. Claro que a diferencia de Europa y de Estados Unidos tenemos servicio doméstico, aunque ya no viven en la casa, si no que van en el día. De todas maneras esa es una ayuda bien importante, y hay chofer, jardinero, una serie de personas que te apoyan y te sirven; las abuelas también están allí, las tías, las primas... o sea, la familia presta todavía un servicio muy grande a las mujeres.

Las gráficas que se incluyen a continuación se han tomado del trabajo recientemente publicado de Sylvia Maxfield (2007)²⁷. Esta primera gráfica compara los países y Colombia se destaca fuertemente en los tres niveles.



²⁷ Maxfield, S. (2007) Women on the Verge of Corporate Power in Latin America: 2006. Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

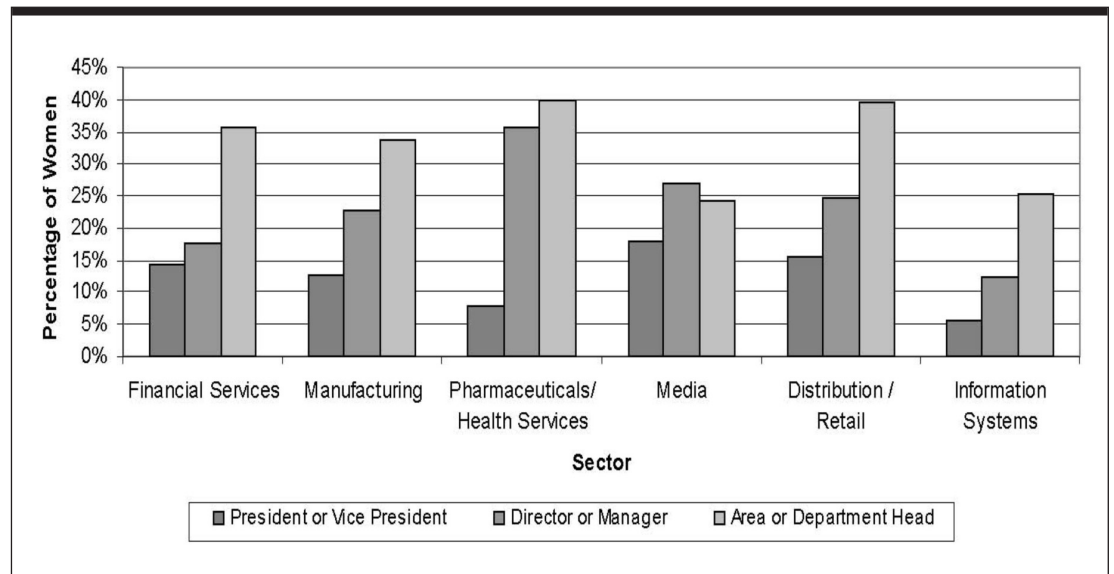
La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

Sorprende que en Méjico la proporción sea tan baja. Gina Zabudovsky, la investigadora por Méjico, lo explica porque el machismo allí sigue siendo bastante fuerte. Otra cosa a destacar es que Argentina tiene la menor distancia entre los puestos de presidentes y los directores de departamento.

En cuanto a tamaño de la empresa, hay un mayor porcentaje de mujeres en posiciones de dirección en firmas pequeñas, de menos de 200 empleados, y menos en las de más de mil empleados. Lo interesante a destacar aquí es que las firmas más grandes tienen más políticas para que las mujeres puedan acceder a los puestos de di-

rección y para favorecer a las mujeres que, en igualdad de condiciones, lo merezcan, pero las firmas pequeñas les facilitan a las mujeres la cercanía con el director de la junta directiva.

Por sector económico, la media es alta en el área farmacéutica, en el sector financiero ha crecido sustancialmente. En Colombia siempre ha sido bastante más alta que en el resto de países latinoamericanos, pero en toda Latinoamérica ha crecido un poco. Hay poca representación en el área manufactura, petróleo y minería. Y no se cumple la idea de que en medida que lleguen más mujeres al tercer nivel, llegan más al primer nivel.

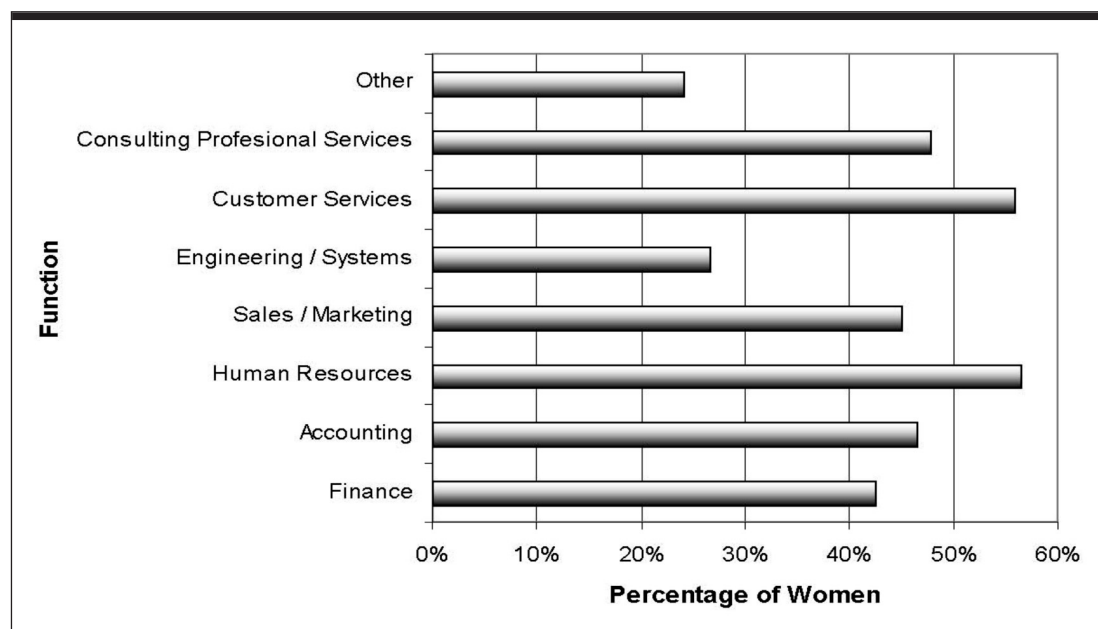


Lo que más ha cambiado es el sector financiero, que pasó del 2002 al 2006 de 24% a 43%.

El porcentaje por área/función en el 2004 muestra que eran bastante altos en los recursos humanos, que es lo habitual, y en servicios, menos en finanzas. Y en 2006 – 2007 cambian un poco esas cifras, en el área financiera suben, bajan un

poco en recursos humanos y en el sector servicios.

En cuanto al perfil de las ejecutivas de estos siete países, a trabajo igual no se paga salario igual como les decía antes. La brecha salarial, según datos de la Organización Internacional de Trabajo que se confirman en la investigación de las mujeres, va del 98% en Argentina al 71% en Brasil. En Colombia es del 84%.



Hay diferencias sustantivas por generación entre las menores de 35 años y las mayores de 35 años. Parece que las más jóvenes están teniendo mayores oportunidades de acceder a los puestos de dirección que las mayores. Las más jóvenes ya llegan todas con un título de maestría, las mayores llegaban con educación superior, pero no necesariamente con posgrado.

Las más jóvenes son más agresivas, en Venezuela Patricia Márquez dice: *“Las mujeres directivas tienen que actuar como una dama y trabajar como un burro”*. Hay que trabajar mucho para llegar a esas posiciones de dirección.

Otra diferencia por generación es que las más jóvenes tienen más clara su estrategia para alcanzar posiciones de dirección. Las mayores sienten que llegaron y que tal vez no se lo merecían: están en posiciones de dirección y no se vanaglorian de ello. Las más jóvenes tienen su motivación bien alta para llegar a ciertas posiciones, hacer lo que sea, discutir como sea para alcanzarlas.

La motivación inicial para trabajar ha cambiado un poco, las mayores tenían el interés de trabajar, las más recientes quieren un desarrollo profesional y una mayor inde-

pendencia económica, esa es su mayor motivación para conseguir su primer trabajo.

Tanto en Argentina como en Colombia consiguen trabajo desde la universidad, con la ayuda de profesores o profesoras que las recomiendan. En general llegan a su primer trabajo y ya comienzan a subir. La red de personas conocidas sigue siendo bien importante para alcanzar posiciones de dirección; la promoción es sugerida por alguna persona que las conoce. Muchas aceptan o no estas ofertas en función de la dificultad del balance entre vida laboral y vida familiar.

Sienten que tienen que trabajar el doble o más que los hombres para ser reconocidas pero lo interesante es que eso no lo ven como discriminación. Describen situaciones en las que claramente les pagan menos por trabajo igual, tienen que trabajar más, pero ellas no nombran eso como discriminación. El dilema hogar trabajo sigue siendo una dificultad grande para acceder a su carrera y las mejicanas y las brasileras, por ejemplo, dicen que no cuadran mucho ser ejecutiva y ser madre. Aquí hay una contradicción, se va a estar en conflicto permanente, y la culpa también se menciona bastante.

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

En general son más leales a las organizaciones, tienden a permanecer más tiempo en la misma empresa y, a través del tiempo, llegan a las posiciones de dirección. La presidenta de Unisys para Colombia, Venezuela, Perú y El Caribe me decía: *“Mire, aquí los puestos no tienen mucho título de gerente, si no que eres encargado o algo así, y como a los hombres les gusta mostrar su tarjeta de gerente de tal cosa prefieren irse a trabajar de gerente de la empresa pequeña mientras que a las mujeres no les importa tanto el título”*.

Según dicen ellas mismas, logran las posiciones de dirección por un desempeño destacado, y algunas se lo gozan, otras lo sufren, pero en general sí tienen que hacer un esfuerzo grande para llegar a esas posiciones. La mayoría reconocen, y esto atraviesa todos los países, que la confianza que generan es parte de lo que las lleva a ser nombradas o a alcanzar posiciones de dirección.

Con respecto a los obstáculos que tienen o que ven para alcanzar su carrera, mencionan el dilema hogar – trabajo, y las tareas del hogar siguen siendo responsabilidad fundamental de las mujeres. Sin embargo esto ha cambiado, sobre todo en Colombia. Una de las cosas que estamos tratando de ver es por qué Colombia se destaca tanto y una de las razones parece ser que la situación de la distribución de roles en el hogar ha cambiado mucho más en Colombia que en otros países. Pero de todas maneras sigue habiendo barreras institucionales, culturales, tales como el machismo, sobre todo en Méjico y en Chile. Son los dos países que lo mencionan más como un obstáculo para acceder a puestos de dirección.

Todo esto, ¿qué implicaciones tiene para las políticas que pueden hacer las organizaciones? Porque ahora lo que tiene que cambiar son las organizaciones, es decir, hemos cambiado las mujeres, los hombres están con nosotras en mucho de estos cambios, pero las organizaciones no cambian.

Mientras las organizaciones no cambien y sigan con sus horarios y sus rutinas, pues nosotras podemos hacer malabares y seguiremos sometidas a un horario, al trabajo que nos impide hacernos cargo de otras cosas, o de nosotras mismas, o gozarnos la vida, o lo que nos provoque que no sea solamente trabajar, trabajar y trabajar, como dice nuestro presidente.

En Méjico se entrevistó a los gerentes de recursos humanos y a los presidentes de las compañías para preguntarles si ellos sentían que tenían alguna responsabilidad en este cambio y ambos dijeron que no, que eso era cosa de las mujeres, que eso no era responsabilidad de la empresa.

Veamos cómo manejan el poder y los ascensos las mujeres colombianas. Por un lado, como les mencioné, los símbolos de poder no les interesan, pero la contrapartida es que muchas veces no aceptan esas posiciones de poder para poder tener disponibilidad para sus hijos y su familia, entonces se pregunta una ¿qué será lo que juega más?. No se dejan marear tan fácilmente por el valor del salario, pero no pelean por el salario. Todo esto les da mayor libertad de cambiarse de posición, pero esto se llama ser fieles, entonces no piden mayor salario etc. Hay diferencias entre las mayores y las menores de 40 años. A las mayores les interesa más estar equilibradas, estar tranquilas, no tener estas presiones, estos ataques de culpa. Y las menores están mucho más consagradas al trabajo.

Las mujeres colombianas entrevistadas dicen que lo más importante es compartir la información, trabajar duro, pero que todo el mundo se entere, que todo el mundo sepa qué es lo que se está haciendo, que participen activamente.

La vicepresidenta financiera del Banco de Bogotá dice: *“Aquí pueden entrar a consultar lo que necesiten o a compartir sus preocupaciones externas al trabajo”*. Es decir,

nosotras las mujeres, como tenemos estas otras responsabilidades, hablamos de todo.

En cuanto a qué tanto de ellas reconocen que por ser mujeres han logrado posiciones, una mujer que trabajaba en el sector público dice: *“Creo que el hecho de ser mujer sí ha hecho diferente el cargo, las negociaciones son más rápidas y esto no sólo se da por las habilidades de negociadora innata sino también de escucha activa”*.

Esto de que la capacidad de escuchar, de recibir, de ser receptoras de las dificultades, permanece. En la mayoría.

Para terminar, quería comentarles que venimos desde el año 2004 haciendo talleres de conciencia femenina para nuestras ejecutivas colombianas. Tenemos estos talleres solamente para mujeres porque parte de lo que hemos visto a través de las entrevistas es precisamente que mientras las mujeres no se reconozcan como mujeres, no van a favorecer a otras mujeres, no van a promover que cambien las organizaciones.

Ya vamos por el octavo grupo de conciencia femenina, casi unas doscientas mujeres. Los principales desafíos o dilemas que se les presentan a estas mujeres son: inicialmente les es difícil definir lo femenino y esto no les parece pertinente, relevante... Y gradualmente a lo largo del taller, esto son talleres cada dos semanas, tres horas, durante ocho sesiones, se dan cuenta que esto no se trata de un sacrificio, que la vida es para ser felices, y varias pues inclusive han llegado a renunciar, al punto de que la decana, me decía bueno Connie, pero estás llevando a que las ejecutivas renuncien, de eso no se trataba! Lo que esto muestra es que cuando las mujeres se permiten ver que no están a gusto pueden buscar un lugar donde puedan estar más a gusto, siendo todavía directivas, y que se den cuenta que trabajar es una opción y no una obligación.

Gracias.

Debate

Paridad por ley

Pienso que hay argumentos a favor y en contra. En el caso colombiano, en el año 2000 se aprobó una ley del 30% de cuota de mujeres para el sector público que no se está cumpliendo completamente en todos los niveles, pero ha servido porque ha permitido que mujeres con las mismas cualificaciones que hombres hayan tenido que ser nombradas para cumplir la ley. Eso ha tenido un beneficio, pero por ejemplo, el alcalde actual de Bogotá que termina su periodo ahora, nombró todas sus alcaldesas mujeres y entre las mujeres las hay buenas, malas, regulares, lo mismo que entre los hombres. De esas veinte se equivocó con varias. El problema es que eso termine discriminándolas en contra.

Género y cultura

Sobre si prima más el género o la cultura, yo no me atrevería a decir que el uno o el otro en Latinoamérica, porque varía mucho por país. En Méjico y Chile el machismo es tan grande, tan fuerte, comparado con Colombia, o comparado con Venezuela que varía, varía según país.

LA TRAYECTORIA DE UNA ALTA EJECUTIVA

Gemma Faura

Expresidenta de InverCaixa

Buenos días. Quiero dar las gracias por la invitación a participar en esta jornada, esta es una de las ponencias que he preparado con más ilusión a lo largo de toda mi carrera.

Siempre me había tocado hablar de cuestiones financieras, profesionales y aburridas.

Este tema me parece mucho más interesante y además me ha enriquecido, porque a

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

medida que lo he ido preparando, me he dado cuenta que, las experiencias personales, son comunes a más de una persona y que lo que se aprende a lo largo de tu vida, es de gran utilidad. Hasta que no te paras a reflexionar sobre lo que ha sido tu vida, lo que has hecho, para qué sirve y a quién se lo puedes explicar no te das cuenta que incluso tus actuaciones en el ámbito personal puede ser útiles.

Cuando me comentaron el tema de la conferencia: “una alta ejecutiva”, tengo que reconocer que consideré que no iba relacionado conmigo porque mi grado de poder era bajo enmarcado en el grupo bancario en que estaba

He buscado la definición de “dirección” en el Diccionario de la Real Academia y hay tres puntos que creo son importantes: dirección es tener capacidad de influir en el desarrollo de las personas, de las empresas y sobre todo, no lo olvidemos, capacidad de maximizar beneficios. Las empresas nos contratan, seamos mujeres u hombres, para obtener beneficios y para que la empresa funcione.

Estos son los tres entornos a los que nos referimos cuando hablamos de lo que se espera de una directiva o de un directivo.

Pensé que para hablar de la trayectoria como ejecutiva lo mejor sería refrescar cuáles habían sido mis inicios y compararlo con la situación actual. No pretendo explicaros mi vida, pero sí que la he utilizado como punto de partida. Yo tengo dos carreras y me sorprendí cuando estuve estudiando el perfil medio de la directiva española, dado que el 13% tiene dos carreras universitarias- lo cual nos dice mucho a su favor- y el 17% de ellas tienen además un máster, es decir, estamos hablando de mujeres con un nivel profesional y de preparación muy elevado.

Estudí entre el año 76 y el 81. En ese momento yo era la única chica del colegio que

había elegido la carrera de Económicas, cosa que en aquel momento se consideraba una cosa muy extraña para una mujer y cuya utilidad se desconocía. El porcentaje de mujeres en clase era bajísimo.

En estos momentos, el avance que ha hecho la mujer en formación es espectacular, con unas notas brillantes y unos niveles de incorporación muy altos, siendo el aspecto formativo un tema alcanzado y consolidado por la mujer

En cuanto a las elecciones personales, me casé a los 23 años y tuve dos hijos. Estudiando el perfil medio de las directivas he observado que el 64% están casadas y que el 36% tienen dos hijos, o sea que estamos hablando de mujeres que efectivamente compaginamos muy bien las dos facetas. El 40% tiene entre 35 y 40 años, se trata de un perfil bastante estandarizado a nivel general.

¿Cuál es la situación actual? En estos momentos la edad media de matrimonio es de 32 años, el número medio de hijos es uno y la edad media de maternidad alcanza los 35 años.

¿Qué consecuencias tiene esto? Pues que a partir de los 30 años parece que la mujer tiene que tomar una decisión en su vida, generándose tres grupos: la que decide no tener hijos, la que decide que los hijos son lo principal y por lo tanto posterga sus ambiciones, y la que considera que lo primero es su carrera profesional. Este tema nos conduce a una reflexión sobre la decisión a la que tiene que enfrentarse la mujer que compagina ambas cosas.

El reflejo de lo que está pasando se ve en la tasa de natalidad y la tasa de nupcialidad. Desde el año 1976 hasta el 2004 ha habido un descenso muy brusco de la natalidad, observándose un ligero aumento en los últimos años debido al efecto de la inmigración. La tasa de nupcialidad sufrió un descenso y se ha ido manteniendo. Estos son los efectos sociales.

El indicador de fecundidad en España muestra un descenso más brusco en relación con países como Italia, Francia, Alemania, e incluso la media de la Unión Europea. En España se está produciendo un cambio muy fuerte en el componente social que ha afectado a las decisiones anteriormente expuestas. No pretendo valorarlo, simplemente mencionarlo, porque es un hecho.

Mi carrera profesional ha estado vinculada siempre al grupo La Caixa. Empecé a trabajar en el año 1979. Era la segunda promoción en la que se permitía el acceso a mujeres, es decir, hasta el año 1978, en las entidades bancarias españolas, la mujer no tenía permitido acceder a oposición ni a examinarse. Actualmente creo que no queda ningún sector con discriminación de ningún tipo. El sector financiero está siendo de los más punteros en incorporación de mujeres, y concretamente, dado que yo hablaba de Caixa, el porcentaje en estos momentos en Caixa es del 44% de mujeres, y ya se incorporan más mujeres que hombres (la tasa de incorporación es del 57%). Una vez más, podemos ver que el avance ha sido muy perceptible en el cambio de este tramo generacional.

Entré en Caixa como analista de organización. El acceso era por examen y en ese momento no me consideré discriminada por ningún motivo. Yo creo que cuando los accesos se realizan mediante exámenes o procesos objetivos la discriminación es casi imposible.

Al cabo de un tiempo tuve la suerte de ser nombrada responsable de lo que entonces era la operativa bursátil, y entonces, por primera vez, empecé a ocultar mi problemática personal sin que nadie me lo dijera. Esto se sumó a mis embarazos, y me convertí, o intenté convertirme, en una mujer de la que nadie supiera ni siquiera si tenía hijos. Creo que la reacción que hemos tenido todas ha sido la de ocultar nuestros pro-

blemas, para que nadie pudiera decir que pasara nada y, además, para demostrar que éramos capaces de cumplir con horarios todavía más intensos.

Lo que sí debo reconocer es que cuando intenté acceder a los niveles jerárquicos directivos, es decir, la escala social superior, tuve problemas en dos ocasiones, en que se me denegaron los ascensos por mis posibles problemas personales, que siempre iban relacionados con que, como yo tenía hijos, entendían que mi tiempo de dedicación tenía que ser mucho más ajustado que el de mis compañeros. Pero sin que se pudiera llegar a demostrar porque nunca había pasado, es decir, era algo que yo tenía que justificar que no iba a hacer antes de llegar a hacerlo.

Tengo que reconocer que cuando conseguí ejercer la función y llegar a los primeros puestos, sí que, subjetivamente hablando, tuve la sensación de estar siendo observada de cerca, a ver si realmente era capaz de compaginar las diferentes facetas de mi vida. Una vez superado ese miedo, demostrado que soy capaz de compaginar y que no doy ningún problema, mis siguientes progresos fueron absolutamente normales, es más, no tengo ningún problema en decir que se me ha apoyado muchísimo y no me he sentido en ningún momento discriminada. Yo creo, por tanto, que una vez que la mujer demuestra que es capaz de adaptarse a sus horarios, a sus roles y a sus necesidades, no hay duda del potencial que tenemos, y por lo tanto se liberan de los miedos y se nos permite el desarrollo profesional.

¿Dónde vuelve a pararse? Creo que sigue existiendo lo que llamamos el *techo de cristal*, es decir, sí que hay un momento en el que ya no es un problema que dependa de tu capacidad de trabajar bien, sino que simplemente, ya no se piensa en ti, porque es un puesto al que no puedes acceder y no se sabe muy bien por qué.

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

Mientras he estado reflexionando sobre mi trayectoria, he estado leyendo varios libros y me ha gustado ver que me une una gran similitud a lo que se ha llamado “la generación de directivas”. Nos une una serie de características comunes con las cuales me he sentido muy identificada y que pienso que al final son las que nos han impulsado a movernos, bien o mal, pero nos han dado el empujón.

El sentimiento de culpa existe, y está muy extendido. Tienes un sentimiento permanente de que no das abasto, de que todo lo haces mal, de que no cumples con todo lo que tienes que cumplir.

Hay una gran ambición y no es mayor o menor por ser mujeres o no, pero la ambición, por supuesto, nos mueve a todas.

No ha habido un ejemplo a seguir de nuestra madre, y eso sí que es importante, porque hemos tenido que aprender nosotras cómo comportarnos. Nuestro punto de referencia ha sido una madre que ha tenido una vida muy diferente a la nuestra en términos generales, y eso es algo que afecta a las siguientes generaciones, que ya tienen un modelo a seguir.

Y por supuesto, hemos sufrido permanentemente las preguntas sobre qué íbamos a hacer en el embarazo, o incluso después, con los problemas que íbamos a tener con los niños o con nuestras cargas familiares.

¿Qué consecuencias tiene todo esto? Pues en el fondo, y aquí también lo reconozco, tenemos miedo al éxito, es decir, se nos ha concienciado, nos hemos concienciado, de que el éxito de la mujer conlleva la soledad. La mujer para poder triunfar ha tenido que abandonar tantas cosas y hacer tantos sacrificios y convertirse en un ser tan raro, que al final casi nos da miedo decir que tenemos éxito. Yo creo que ese es uno de los motivos por los cuales a veces nos escondemos y no presumimos mucho.

Es el complejo de Cenicienta, o sea, para nosotras nos daba casi mayor satisfacción el

haber conseguido llegar a un cierto nivel que el propio salario. Además, la mujer en general, al menos la de nuestra época, no era reivindicativa en sus salarios y estaba encantada con lo que le daban, sin más. Mis compañeros han sido siempre mucho más reivindicativos de lo que era yo, en gran parte, provocado por la propia situación en la que estaban las mujeres.

Nos ha acompañado siempre un gran autoritarismo porque en el fondo hemos tenido miedo. Para nosotras era una situación nueva, en la que sabíamos que nos enfrentábamos a unas miradas masculinas que asociaban el que la mujer fuera más sensible, fuera diferente, a que no tuviera autoridad. Creo que, en algunos casos, no hemos sabido utilizar el autoritarismo correctamente en algunas ocasiones, lo hemos utilizado como una barrera defensiva más que como una herramienta.

Reconozco, en defensa de los hombres, que en términos generales la mayoría de mujeres hemos tenido un padrino que nos ha ayudado. Siempre había alguien jerárquicamente superior, que era hombre y que nos ha sabido llevar de la mano profesional, que ha sabido reconocer nuestros méritos y nos ha ayudado, además, en nuestra forma de funcionar. No tengo tan claro que haya madrinas, es decir, la mujer no tiene tanta facilidad para impulsar a las propias mujeres subordinadas a desarrollar su carrera profesional. Yo creo que es un tema sobre el que tenemos que reflexionar

El *techo de cristal* existe, no soy capaz de explicar los porqués, pero cuando estás en una estructura grande es verdad que tienes la sensación de que hay puestos que no vas a alcanzar, y que no depende de tu capacidad, ni de tu voluntad, sino que como normalmente se accede a ellos por designación, no se piensa en una mujer para ocuparlos. Como consecuencia, muchas mujeres, a partir de una cierta edad, se dan cuenta de que

no van a llegar más lejos, de que no se lo van a permitir y de que ya han aprendido todo lo que necesitaban, así que se centran más en proyectos personales de menor alcance. Hay muchas mujeres que están empezando a desarrollar proyectos empresariales pequeños en los que se sienten absolutamente libres porque ya no necesitan el reconocimiento y pueden sacar adelante su carrera sin ningún tipo de dificultad.

También se dice que la mujer, a esa edad, ya es menos conservadora, la problemática de sus hijos ya no es tan agobiante y eso lleva a que haya un fuerte movimiento de mujeres de esta edad que abandonan los puestos directivos y empiezan a desarrollar proyectos profesionales independientes.

¿Cómo es la mujer directiva actual? Seguimos con el problema de la función multitarea. Creo que de momento no nos hemos quitado eso de encima, el equilibrio económico sigue siendo el punto clave. Creo que la mujer es muy competente, y eso no hace falta que se diga, ni se discute, ahora se presupone, puede que en exceso, ya que damos por hecho que la mujer es competente sólo por ser mujer.

A la mujer le gusta el poder, pero no le preocupan los aspectos materiales, como un despacho o una mesa. La mujer no le da importancia a tener un despacho más pequeño o más grande porque es mucho más práctica. En cuanto al aspecto físico, opino que las primeras generaciones hemos intentado imitar el rol masculino hasta en los aspectos físicos. Íbamos vestidas con traje, de forma que casi no se nos notara que éramos mujeres, teníamos que clonar sus formas de actuar. Yo creo que esto está cambiando, que se está incorporando progresivamente esa feminización, ese *look* femenino. Pongo como ejemplo el caso de la presidenta de Argentina. Siempre que se habla de esta señora, se habla de lo guapa que es, de lo bien que viste, cosa que no sucede nunca cuando

se habla de un señor presidente. Eso significa que la mujer empieza a no disimular cómo es.

Sobre nuestro estilo directivo, tengo que decir que a la mujer le gusta, nos gusta, trabajar en equipo y aquí sí que se nota mucho la diferencia con el estilo masculino. Se confía mucho más en cooperar que en competir, por eso la mujer no se encuentra a gusto en organizaciones en las que la competitividad esté muy arraigada, le estimula mucho más la cooperación.

La dirección de puertas abiertas es otra característica diferencial del aspecto directivo de la mujer: yo tenía las puertas de mi despacho permanentemente abiertas y además era consciente que en muchas ocasiones la gente venía a hablar de cuestiones personales, pero creo que son igual de importantes que los temas laborales. Pienso que al final esto redundará en un aspecto mucho más integrado del concepto de persona humana.

Por supuesto, la mujer utiliza en general mucho más la persuasión para dirigir, es otra forma de trabajar.

¿Qué quiero decir con todo esto? Que el potencial del poder femenino hará que el mundo de la empresa, se convierta, al menos, en un mundo más humanizado, que incorpore unos valores distintos que también son necesarios. Creo que lo bueno es integrar correctamente las dos partes, es importante y no podemos desperdiciarlo.

Dejadme hacer unas cuantas críticas; creo que además tenemos que reflexionar al respecto.

Cuando la mujer alcanza el poder sigue adoptando una dureza y una agresividad propias de la parte masculina, porque en el fondo tenemos miedo de que el encanto reste credibilidad: cuanto más encantadora eres, menos directiva pareces. Y por eso a veces nos acompaña ese aspecto de dureza que, al no ser propio y natural, no se adapta a nosotras.

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

No delegamos, todavía tenemos la manía de “ya lo hago yo más rápido”, “yo lo hago todo”, y eso tampoco es bueno. No tenemos un espíritu gregario. Mis compañeros tenían la costumbre de salir a hacer alguna actividad en común: a comer, a tomar copas. Nosotras, seguramente porque siempre tenemos cosas que hacer, ir a casa a buscar a los niños, a comprar, etc, no tenemos esa capacidad, que es buena y necesaria, de compartir, de estar con la gente que está en tus problemas. En el caso de las mujeres, además, conocer que tu problemática es la de los demás y cómo la están solucionando es muy enriquecedor.

¿Qué necesita la mujer actual?. Necesita dos cosas básicas.

Tiempo; estamos metidas en una sociedad en la que el horario es fruto de un patriarcado que además, recordemos, no tiene impacto positivo en la productividad, porque somos uno de los países con productividad más baja. Es evidente que el horario no nos está ayudando, pero estamos ahí.

La otra cosa es dinero. Yo no diría que se nos pague diferente por el mismo trabajo, sino que como nos cuesta más acceder a puestos de más salario, normalmente ya se asume que cuando el salario es alto el puesto se va a dar a un hombre. Eso te deja en la duda de si el desequilibrio a favor del hombre es porque él vale más o porque realmente se considera que la mujer vive del aplauso, de los afectos, del cariño, del reconocimiento, y no hace falta que le den más sueldo porque ya está contenta.

Sobre si la posibilidad de conciliar es mayor en la gran empresa o en la pequeña empresa, hay que decir que no depende del tamaño de la empresa- la empresa pequeña favorece el trato familiar, la empresa grande, en cambio, tiene mayor presupuesto para poder aguantar las bajas-, creo que es un problema de determinados sectores. Hay sectores en los que es más fácil la conciliación y

hay otros en los que es casi imposible, como por ejemplo en los que es necesario viajar. Constantemente

Hemos visto que se han roto las barreras, que ya no hay dificultad de acceso a ningún sector, creo sinceramente que hemos alcanzado la igualdad. No creo que haya ningún tipo de discriminación, que se piense que la mujer no puede realizar el trabajo igual que el hombre desde un punto de vista intelectual. Eso sí, la hemos alcanzado en términos masculinos, en sus condiciones de horarios, trabajo y funcionamiento. A cambio, hemos masculinizado el rol femenino, hemos adaptado el estilo directivo de la mujer al masculino.

¿Qué está pasando en la actualidad? Persisten los problemas sociales, tenemos unos horarios que nos están haciendo muy difícil la conciliación, vamos viendo un progresivo aumento de la feminización, se reconoce que la diversidad es buena y que es mejor aprovechar los puntos buenos de cada uno para incorporarlos al organigrama, a la organización, a la empresa.

¿Y qué podemos hacer? Evidentemente tenemos que enfrentarnos a un cambio social, que he focalizado en dos puntos, aunque hay muchos más: el cambio de horarios y la incorporación de los hombres al rol familiar.

No tengo claro que el cambio de horarios tenga que ser una imposición. Las empresas funcionan por beneficios y por números, y si un cliente quiere que se le vaya a ver a las 10 de la noche, se tiene que ir a esa hora. Pienso que a medida que esos clientes sean mujeres y a medida que en todas partes haya mujeres, posiblemente vayan cambiando esos horarios porque será el propio cliente quien habrá cambiado sus hábitos de conducta

La práctica diaria hará que la empresa se vaya adaptando al nuevo cambio social a medida que la mujer se vaya incorporando a todos los roles en la sociedad.

Caso diferente son aquellos sectores en los que es necesario realizar desplazamientos continuados o en los que por exigencias externas es imposible compaginar vida personal y profesional. En esos casos, sí que necesitamos forzosamente que el hombre se incorpore al rol familiar para que las mujeres puedan trabajar en esos sectores
Muchas gracias

Debate

Horarios

Mi hijo ya tiene 22 años y dice que es fruto de la primera generación de mujeres directivas, que ha sido un experimento de laboratorio. Dice que ha sufrido el tener una madre que no sabía muy bien qué es lo que quería, pero yo sí tenía claro lo que quería: una trayectoria profesional. No quería depender de mi familia, con lo cual busqué una persona que me apoyara en casa quien ha sido uno de los pilares que me ha permitido desarrollar. Tengo un marido encantador que como padre ha sido fantástico, pero que no ha llevado la casa. Es más, las primeras que hemos llegado no hemos presumido nunca del puesto que ocupábamos. Recuerdo las típicas cenas de amigos, en las que no se hablaba de mi trabajo, porque para él era una situación que no sabía muy bien cómo compaginar.

Me ha apoyado en lo que ha podido. No me quejo, pero no estaba preparado para hacer nada más allá que apoyarme. Mi problema han sido los horarios muy intensivos. Normalmente entraba a las ocho de la mañana y salía entre las nueve o diez de la noche. El mundo financiero es un mundo muy exigente, pero también es verdad que llega un momento en que te acostumbras. Reconozco que ha habido un apoyo, porque alguien tenía que estar en casa a esa hora y estaba él. Aún así, el sentimiento de culpa era enorme. Creo que es una de las cosas que están

motivando esa retirada de la mujer. Yo estoy encantada, he hecho lo que he hecho y no me arrepiento de nada, pero la verdad es que el sentimiento de culpa te acaba provocando un estrés constante, esa sensación de que no lo estás haciendo bien aquí porque estás pensando allí, y allí porque no estás llegando.

Orientaciones profesionales

Hay trabajos para mujeres y trabajos para hombres. No lo hace expresamente, pero la mujer se especializa en áreas de contabilidad, de control, de minuciosidad, de seguimiento, de detalle. En estas actividades es muy buena y las debe realizar bien porque hay muchas mujeres en esos ámbitos. Quizás porque requieren método, rigurosidad, minuciosidad. En las áreas de control de riesgos, auditorías, contables,... hay mucha mujer, y cada vez más.

En la última etapa estuve en la Gestora de Fondos y en la actividad de Gestión hay muy pocas mujeres. Seguramente vaya asociado a que se exige capacidad de asumir riesgos, de tomar decisiones rápidas, de embarcarte en algo sin saber muy bien todo lo que va en ello. Yo creo que la mujer es mucho más racional y esa racionalidad la lleva a temas de estudio, de análisis, de determinación. Lo hace muy bien porque tiene una metodología y es muy fiable, cosa que se busca mucho en estas áreas, concretamente en áreas de control. En áreas más intuitivas, que necesitan un movimiento más rápido, ver si aquel precio está bien o mal, si esa decisión es la buena o no, la mujer se mueve más torpemente. Hay excepciones, como podéis imaginar, pero en el ámbito de gestión de fondos de inversión en el que yo estaba, de cincuenta profesionales había cinco mujeres, no más, y no porque no las quisiéramos. Lo que no sé es si eso tiene un impacto en la promoción posterior.

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

Contratación de mujeres

Yo soy mujer, he tenido que contratar mujeres y es verdad que a veces te dan cierto miedo los problemas que puedas tener. A veces caemos nosotras mismas en el mismo tema, pero a medida que los hombres están pidiendo el permiso de paternidad ese miedo va desapareciendo. El permiso de paternidad tiene que existir, me parece que es una medida buena, lo que tenemos que intentar es que no sea un elemento discriminatorio para la mujer: si el hombre también lo puede disfrutar, ya no te van a mirar como algo raro. Son cosas que no se pueden implantar de golpe, tienen que ser progresivas, pero las nuevas generaciones lo tienen bastante más claro y quieren jugar el papel de padre, por lo que no me extrañaría que muchos hombres pidan ese permiso y que a partir de ahí esos factores diferenciales que hoy por hoy existen veladamente, se vayan difuminando.

LA CAPTACIÓN DE DIRECTIVAS

Ignacio Gil-Casares
Socio Director de Spencer Stuart

Muy buenos días. Creo que es la primera vez que me dirijo a un auditorio compuesto principalmente por mujeres y espero estar a la altura de todas las que me han precedido en el uso de la palabra. Antes de nada quiero dar las gracias a los organizadores por la amabilidad que han tenido al convidar a la firma que yo represento, Spencer Stuart, a participar en estas jornadas.

Me siento afectado por el tema del que les voy a hablar, que es la captación de directivas, desde los dos puntos de vista que cualquier ser humano tiene, desde el punto de vista personal y desde el punto de vista profesional.

Desde el punto de vista personal porque tengo dos hijos y dos hijas en mi matrimonio, los

cuatro en edad laboral, los cuatro trabajando, y me encantaría que el día de mañana mis hijas tuvieran al menos el mismo número de oportunidades, y de calidad de oportunidades que van a tener mis hijos.

Desde el punto de vista profesional es evidente que me afecta la cuestión porque desde el año 1978 en que entré en Spencer Stuart, en su oficina de París, me llevo dedicando a la captación de alto personal directivo, quizá con un sesgo más marcado en los últimos cuatro años, en los que mi trabajo ha sido de captación de personal directivo para los consejos de administración de compañías españolas y de consejos asesores para compañías multinacionales en España.

Quiero compartir con ustedes cuál es el proceso normal en una firma como Spencer Stuart en la captación de personal directivo. Y digo “personal directivo” porque creo que el proceso, afortunadamente, no está viciado con ningún tipo de discriminación ni a favor ni en contra de la mujer.

El proceso consta básicamente de cuatro partes: una primera parte en la que cualquier consultor de una firma como la nuestra tiene que entrar en contacto y llegar a conocer muy bien al cliente y saber cuáles son las razones que le ha motivado para buscar una persona externa a su organización en el nivel directivo, y cuando hablamos del nivel directivo nos referimos o a primer ejecutivo o a las personas que reportan al primer ejecutivo. Este proceso termina después de haber entrevistado a varias personas que trabajan en la compañía con un documento que nosotros llamamos “especificaciones del puesto”.

En esas especificaciones del puesto, además de definir cuáles son las principales funciones que la persona tendrá que realizar, se habla de la formación del individuo, de los años de experiencia con los que esa persona tiene que contar y en qué campos ha debido adquirirla, qué idiomas debe dominar, qué

gente ha tenido que manejar, y qué competencias- en el sentido de habilidades - tiene que tener: capacidad de análisis, visión estratégica, capacidad de motivación.

Posteriormente, en la última parte de ese documento, establecemos los indicadores sobre los que se va a medir el éxito o el fracaso de la persona que nosotros tenemos que captar. Estos indicadores deben ser enormemente objetivos, y van desde el incremento en ventas al incremento en beneficios, pasando por penetración en mercados, lanzamientos de nuevos productos, motivación o elevación del nivel de motivación del personal o menor rotación en el nivel directivo que la competencia.

Ese es el primer paso.

El segundo paso consiste en lo que nosotros llamamos “mapa de búsqueda”: el tipo de personas que tenemos que buscar y en qué compañías están trabajando en la actualidad. Hasta este punto, insisto, no sabemos si en la compañía X o Z el director de marketing o el director de la división 1 es hombre o mujer, simplemente vamos a buscar en esas posiciones. En ese mapa de búsqueda se identifican alrededor de veinticinco personas que están al cargo de posiciones de responsabilidades similares a las que nuestro cliente ha pedido que seamos capaces de ayudarle a resolver.

A continuación, contactamos con las fuentes de información, es decir, con expertos en esos campos, para que nos identifiquen, de entre aquellas personas que hemos detectado, cuáles son en su opinión las mejores. Se recurre entonces a otra veintena de fuentes de información que nos ayudan a hacer que la tolva- en el sentido figurado- vaya estrechándose y al final un consultor de Spencer Stuart acabe entrevistando a entre doce y catorce personas por misión.

En la tercera fase, el consultor contacta a esas personas para comprobar su posible interés en determinada posición. Lo que te-

nemos que tratar de hacer siempre es traer a esa persona a nuestras oficinas para poderle explicar cuál es el proyecto de nuestro cliente, es una táctica muy efectiva.

Por el momento, vuelvo a insistir, no hemos hablado de hombres o mujeres, porque además el cliente, como veremos más adelante en la última etapa, se está esforzando en atraer más mujeres que hombres.

Una vez que se ha establecido contacto y que se ha entrevistado al candidato o candidata, se evalúa si efectivamente está entre los tres mejores para lo que el cliente quiere. Créanme que, desde el inicio, en nuestra firma hemos actuado con absoluta objetividad, y probablemente hubiéramos tenido más prestigio si hubiéramos sido capaces de encontrar a más mujeres capacitadas desde el principio, pero en aquel entonces, a finales de los años 80, no había tantas mujeres en puestos directivos como, afortunadamente, empieza a haber hoy.

La última fase del proceso es la toma de referencias de esas personas, para comprobar si las posibles debilidades que puedan tener son debilidades saludables. Por eso el cliente quiere que le informemos de qué pie cojea el candidato o candidata. Por fin, ayudamos al cliente y al candidato o candidata en el cierre del contrato.

No me gusta demasiado dar estadísticas porque, por distintos motivos, en este tipo de jornadas acabamos dando demasiados números, pero hay algunas gráficas sorprendentes y que me gustaría compartir con ustedes.

Ante todo, debo advertir que el muestreo estadístico es muy reciente y escaso, ya que estamos hablando de la base de datos de Spencer Stuart en España, realizada en 1995, que cuenta con veintiséis mil directivos. Además de los que buscamos nosotros, nuestra firma recibe de manera voluntaria los historiales profesionales de hombres y mujeres.

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

En el año 1995 hicimos un muestreo para saber cuántos de esos historiales voluntarios nos llegaban de hombres y de mujeres. El porcentaje de hombres era del 81%, frente a un escaso 19% de mujeres.

Probablemente se sorprendan al saber que en el año 2006 repetimos la cifra, y aunque el número de historiales que recibimos es mucho más alto, el porcentaje sigue siendo exactamente el mismo: el 81% de los historiales que nos llegan de manera voluntaria son de hombres, y el 19% son de mujeres.

Pero hay algo que sí ha cambiado, y creo que es muy positivo: mientras que en el año 1995 un enorme porcentaje de esas mujeres estaba en posiciones de las que denominamos de *staff* o de apoyo a las principales posiciones de línea, en el año 2006 este porcentaje ha cambiado de una manera considerable y, a día de hoy, cerca del 50% de los historiales que recibimos son de mujeres que están en posiciones de línea.

La línea comprende las posiciones que tienen un impacto directo en la cuenta de resultados por sus acciones o por su manera de dirigir, no son posiciones de apoyo, en definitiva.

En el año 2006, en la tanda final de 1 de cada 4 misiones que presentamos había una mujer. En el 12% de las ciento cuarenta y tres misiones de alta dirección realizadas la persona reclutada ha sido una mujer.

No obstante, es desalentador pensar que el porcentaje de mujeres que está en el nivel de puestos directivos en las compañías españolas, tanto en las cotizadas como en las no cotizadas, sigue siendo bajísimo, por debajo del 8%. Es un problema que, como veremos al final, debemos ser capaces solucionar.

Esto en lo que se refiere a la contratación de personas a nivel de equipo directivo.

En los últimos cinco años he dedicado prácticamente el 70% de mi tiempo a tratar de hacer entender que muchos de los consejos de administración de las compañías españolas

son manifiestamente mejorables, y que la forma de mejorarlos es atraer a un tipo de persona con un perfil que no se da en el consejo de administración.

Nuestra firma publica anualmente el índice de Spencer Stuart de consejos de administración sobre las noventa mayores compañías que existen en este momento en España. En el año 2006 había mil ochenta y tres consejeros repartidos entre las cuatro calificaciones que podemos darles: consejeros ejecutivos (206, un 19%); consejeros dominicales, que son aquellos que representan un volumen de acciones suficiente en el capital de esa sociedad como para poder influenciar positiva o negativamente una decisión del equipo ejecutivo; los independientes del equipo ejecutivo y de esos accionistas dominicales y, finalmente, los que se llaman externos, personas que no pueden encajar en ninguna de las categorías anteriormente descritas y que sin embargo tienen algún tipo de afinidad con el principal accionista o con el equipo ejecutivo.

Entre estas mil ochenta y tres personas de las cuatro categorías, en 2006 había sesenta y cinco mujeres, un 6%. Sorprendentemente, en el año 2005 en lugar de 6% el porcentaje era del 4%. Afortunadamente, la proporción aumenta, no sé si a la velocidad que debería. Sin embargo, no debemos olvidar que cuando nos comparamos con otros países que nos llevan unos cuantos años de ventaja en gobierno corporativo tampoco estamos tan atrasados. En Estados Unidos, el porcentaje de mujeres que están en el consejo de administración de las principales compañías es del 16%, en el Reino Unido encontramos un 11%, en Francia el mismo porcentaje que en España, el 6%, y en Alemania, el 4%. Son cifras de 2006, que pueden haber cambiado en los meses que llevamos en 2007, aunque me temo que no sustancialmente.

Quiero compartir con ustedes en la última parte de esta charla la búsqueda habitual a la que nuestra firma se enfrenta cuando un

presidente de un consejo de administración, o el presidente de la comisión de nombramientos de una compañía nos dice que quiere buscar a un consejero externo independiente.

Lo primero que nos dicen, y créanme que es absolutamente cierto, es que sea “preferiblemente mujer”. Es obvio que la razón por la que solicitan mujeres es porque cuentan con muy pocas y, en algunos consejos, con ninguna.

Pero luego añaden: preferiblemente mujer, que tenga entre veinte y veinticinco años de experiencia profesional, que una parte de esa experiencia profesional haya sido adquirida en el área internacional, que además haya manejado una cuenta global de resultados. Y ya en la carta a los reyes magos, que tenga experiencia en compañía cotizada, y, a ser posible, que sea o director general o consejero delegado.

Lamentablemente, cuando vamos en busca de posibles candidatas en España no encontramos tantas, y cuando damos con personas que pueden cubrir el puesto y que son mujeres, topamos con dos o tres dificultades adicionales.

La primera es que esas mujeres cualificadas no siempre están interesadas, porque ya están en puestos altos de compañías y nos dicen “no, es que el presidente de esa compañía me cae como una patada en el estómago y no quiero estar en ese consejo de administración” o simplemente “no me divierte el tipo de negocio del que me estáis hablando”. La segunda dificultad es que de vez en cuando aquellas que no tienen ese tipo de planteamiento pueden tener algún conflicto de intereses, es decir, pueden estar en consejos de administración o pertenecer a compañías que compiten con alguno de los negocios de nuestros clientes. Otra posibilidad es que estén en alguna compañía que sea proveedor principal de nuestro cliente o cliente suyo, lo cual hace que puedan perder la objetividad en su juicio y, desde luego, su posible independencia.

Finalmente, contando con que todo esto no se dé y con que la candidata cumple con todos los requisitos, entra en escena, digamos, la fuerza de la mujer: la primera pregunta que nos hacen es, “¿estoy aquí por ser mujer o por lo que valgo? Si es para cumplir una cuota no me interesa”.

Coincidirán conmigo en que no es fácil contestar a la pregunta. Respondemos que si no valiera no la habríamos llamado, pero que es cierto que ese consejo de administración necesita la incorporación de mujeres para mejorar. Algunas nos creen y otras no nos creen. Y, bueno, de vez en cuando somos capaces de acertar atrayendo a una mujer.

La ley de igualdad que se ha aprobado hace unos meses supone un reto para nosotros, ya que las compañías españolas cotizadas van a tener que incorporar en los próximos siete años un total de entre cuatrocientos cincuenta y quinientos consejeros femeninos. Recordemos el primer dato que daba, que decía que solamente hay 65 en este momento, así que tenemos que ser capaces, en los próximos años, de incorporar anualmente el mismo número de mujeres que tenemos hoy en día en los consejos.

Estos son datos reales, y no conviene ser pesimista en ningún caso. Yo creo que las mujeres hoy en día están bastante más preparadas que los hombres. La mayoría de los mejores expedientes académicos de los últimos 10 años en prácticamente todas las escuelas de ingeniería, de económicas, de abogacía, en las escuelas de negocios, han pertenecido a mujeres, mujeres que se han ido incorporando al mundo profesional y que han ido creciendo en su carrera.

Hemos hallado, asimismo, que la mujer toma la decisión de apartarse de la vida profesional en un momento de su carrera, por diferentes razones que sólo a ella le competen. En cualquier caso, optan por más tiempo para la familia, por más tiempo para sí, hay gente a la que le gusta apartarse de la

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

empresa en la que está trabajando para dedicarse a la docencia en una escuela de negocios, o en cualquier tipo de escuela, tener más tiempo libre para dedicarse a organizaciones no gubernamentales, etc. Parece claro que estas personas deciden no seguir en una carrera profesional que probablemente hubiera alcanzado los máximos niveles en las compañías de haber continuado.

Aquí está el reto, un reto que obviamente nos compete a todos: a firmas como las nuestras, a todos los que me están escuchando, y a todos los ámbitos en general, tanto al ámbito educacional como al empresarial, al social o al político.

Este reto es el de conseguir entre todos que la mujer profesional, en una carrera y en una empresa, no tenga que optar entre su vida personal y su vida profesional, que seamos capaces de ofrecerle unas condiciones que le permitan atender a su familia sin perjudicar a las empresas. Créanme, el hecho de que un consejo de administración tenga tan poca representación femenina lo debilita.

Muchas gracias.

Debate

Búsqueda de consejeros

Nosotros no consideramos un consejero como independiente cuando un presidente va a buscar a una persona que ya conoce directamente y le ofrece un puesto en su consejo de administración. Ya tiene un grado de afinidad con el presidente y el proceso, por así decirlo, está viciado. Para que una persona sea totalmente independiente el proceso de selección tiene que ser objetivo, tienen que acceder tanto mujeres como hombres.

La búsqueda de mujeres es más difícil hoy en día de lo que probablemente sea dentro de unos diez años. Afortunadamente, las mujeres se han ido incorporando, y lo van a seguir haciendo, a los puestos superiores de las organizaciones.

Cuando se nos pide que busquemos un primer ejecutivo para incorporarlo a un consejo de administración y además nos piden que sea mujer, el reto está en decirle a nuestro cliente: ¿has pensado que igual no te hace falta que sea primer ejecutivo, que a lo mejor en la siguiente línea podemos encontrar un magnífico director financiero, mujer, o un magnífico director de división, mujer, que reporta a otro consejero delegado? ¿Que a lo mejor lo que tiene que hacer esta compañía es invertir un poco más de tiempo en la formación de esa persona en el consejo de administración, pero que desde el primer momento va a ser capaz de aportar cosas, dado que ya ocupa un alto cargo y sabe cuáles son los problemas y los retos a los que se enfrenta una organización?.

Siempre preguntamos, cuando se nos pide que busquemos un magnífico directivo, ¿estás seguro de que no existe nadie en tu compañía que lo pueda hacer, sea hombre o mujer? Y si lo que quieres es incorporar una mujer, ¿estás seguro de que has contemplado todas las posibilidades, incluso, el hacer cambiar a una persona de un departamento a otro que no tenga nada que ver, pero que tiene unas cualidades extraordinarias?

Esas preguntas se hacen siempre pero la decisión final es del cliente, no nuestra.

Demanda de mujeres

Se están pidiendo más mujeres que hombres a niveles ejecutivos, siempre nos están diciendo “preferiblemente mujer” para todas las posiciones, pero las que finalmente suelen ser reclutadas por el cliente son las de la parte financiera en general, ya no solamente de control de gestión, sino todo lo que tiene que ver con planificación y con capacidad de análisis, de hacia dónde van los negocios y lo que eso va a suponer en necesidades de financiación.

Percibimos que en aquellas posiciones en las que la imaginación es crucial empieza

a haber cada vez más mujeres, probablemente porque tienen más imaginación que los hombres. Es indudable que en las posiciones en marketing de sectores como puede ser el de bienes de consumo, en el que normalmente hace mucha falta esa imaginación, saber qué es lo que va a pedir el consumidor basado en una serie de datos es algo vital.

Hay una posición que tiene un impacto más a largo plazo y en la que las mujeres están más capacitadas, bajo mi punto de vista, que es la función de recursos humanos desde el punto de vista estratégico. Es decir, lo que va a marcar la diferencia entre una compañía buena y una mala son las personas que esa compañía tenga en los próximos diez años. Diseñar ese plan de reclutamiento de recursos humanos, el tipo de persona que tenemos que empezar a reclutar hoy para que la compañía pueda el día de mañana estar donde tiene que estar, es algo para lo que las mujeres están muy cualificadas, más que el hombre, probablemente a causa de una mejor formación y una intuición más fina. Creo que es una mezcla estupenda, ya estamos viendo gente, españolas, que están en el nivel de dirección de recursos humanos europeos en grandes multinacionales norteamericanas, y que están haciendo un trabajo fantástico.

Perspectiva de futuro

Las dos áreas de las que se nutren las compañías para puestos de dirección general son el área de marketing y ventas y el área de finanzas. Y ahí cada vez hay más mujeres. ¿Es suficiente el número de mujeres para garantizar que el día de mañana en el IBEX vamos a tener, de treinta y cinco compañías, la mitad de primeros ejecutivos mujeres y la mitad hombres? Ojalá sea así, pero me temo que es complicado hacer adivinaciones.

Origen de los primeros ejecutivos

La función de recursos humanos está en auge, lo cual no quiere decir que esa función esté presente en los consejos de administración. Está cada vez más presente, por contra, en los comités de dirección, pero no en los consejos de administración. Esa no es la forma de llegar hoy, lamentablemente, al consejo de administración.

Ocurre lo contrario en la función de marketing y ventas, porque una gran parte de los primeros ejecutivos españoles en muchas de esas compañías, han desarrollado una parte de su trayectoria en marketing y ventas, luego sí podemos decir que esta función está presente en el consejo de administración, aunque no figuren como directores de marketing sino como directores generales.

Los sistemas anglosajones

En Estados Unidos y en Gran Bretaña la protección tanto del hombre como de la mujer es muy baja. Sin embargo, cuando se llega a los altos niveles en las organizaciones- primer ejecutivo- negocian muy bien sus contratos y fijan unos paracaídas importantes para mantener el poder que tienen en la organización y, que si lo pierden, la organización pague la pérdida. Pero en la legislación americana no hay indemnización que valga, cero. Es muy duro, es el sistema capitalista en estado puro, pero indudablemente hace que la gente esté muy preparada para lo que tenga que hacer y se sabe defender a la hora de buscar otro puesto de trabajo.

Permiso de paternidad

Tenemos que ser perfectamente conscientes de que es muy posible que el permiso de paternidad se extienda. Hoy en día si un director financiero le pide a su director general un permiso de paternidad, es cruz y raya. Al primer ejecutivo le parece absolutamente normal que una mujer del equipo se coja el permiso de maternidad, faltaría más, pero

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

que el padre de la criatura venga a decir que necesita el permiso de paternidad está muy mal visto a día de hoy, no sé si la sociedad cambiará lo suficiente como para que el día de mañana esto ya no sea así.

Celia de Anca Directora del Centro de Diversidad del Instituto de Empresa

Querría empezar planteando cuatro cuestiones:

- ¿dónde están las mujeres en la empresa?;
- ¿hasta qué punto la falta de mujeres en la alta dirección supone un problema para la empresa?
- ¿cómo influye la formación en gestión en la carrera directiva de la mujer
- y finalmente exponer brevemente cuál es el papel de las escuelas de negocios en el impulso del liderazgo de la mujer

¿Dónde están las mujeres?

Las mujeres forman parte de la fuerza laboral ya que constituyen el 40%. Donde no están es en los puestos de toma de decisiones en la alta política o en la alta empresa. Sí que están en las pequeñas y medianas empresas, ya que son muchas las mujeres que después de una carrera profesional exitosa han creado su propia PYME, y lo están haciendo muy bien, en España y en casi todos los lugares del mundo, como en Latinoamérica o incluso en el mundo Árabe. En las escuelas de negocios las cifras están entorno al 25-30% más bajo de lo que sería deseable.

A excepción de ejemplos como Costa Rica, Colombia o Estados Unidos, el resto de los países muestra cifras bastante bajas, incluyendo como vemos a los países europeos y por debajo los países asiáticos o árabes. En cualquier caso, las cifras son extremadamente bajas. En los consejos de administración la presencia femenina oscila entre el 4% y el 6%, excepto en los países nórdicos y el Reino Unido.

Uno de los ejemplos más comentados es el caso de alguna empresa automovilística, que hace una década, cuando empezaron a implantarse las políticas de conciliación y de diversidad en las empresas, iniciaron estudios, que apuntaban a que la decisión de comprar un coche la solían tomar las mujeres, la empresa constatando la falta de mujeres en el departamento de ingeniería y en la toma de decisiones interna, se planteó que era más rentable incluir más mujeres que seguir gastando fortunas en hacer estudios de mercado sobre qué tipo de coche quiere comprar la mujer. La empresa se plantea por tanto la diversidad no tanto cómo una cuestión de justicia sino como un problema de mercado, el reflejar en el interior el mercado externo.

El hecho de que muchas mujeres se vayan de la empresa al cabo de diez o quince años tiene un coste de inversión enorme, puesto que durante todo ese tiempo se ha estado formando a esa persona, apostando por alguien que acaba por irse. Lo hacen porque o bien ven el techo de cristal, o bien porque, como decía una de las consejeras de JP Morgan, sienten la llamada del hogar. Si a todas las presiones que te hacen pensar en dejarlo se suma la de tu casa, acabas por tirar la toalla.

Es la propia empresa, antes incluso que el gobierno o que la propia mujer, quien se está planteando un cambio en las políticas de flexibilidad, de conciliación, para retener ese talento que cada vez es más necesario en un mundo tan competitivo. No se puede permitir el lujo de que las mejores, las que pueden elegir, decidan formar su propia empresa o irse a otra que les ofrezca mejores condiciones. Para la organización es necesario retenerlas.

No es que exista discriminación, se trata más bien de una cuestión de opciones y elecciones que tiene que hacer la mujer y en ese sentido existen tanto barreras como

instrumentos de apoyo a nivel social, empresarial y sobre todo, individual. Hay mucho apoyo porque el mundo empresarial se ha dado cuenta de que necesita a las mujeres. Hay todo tipo de programas: *coaching*, *mentoring*...

El reto de la mujer del siglo XXI es superar ese techo de cristal: conciliación, supervisión de las políticas de igualdad y barreras de entrada. Porque es cierto que hay baremos muy claros, pero también es verdad que en muchas empresas se prefiere a la persona conocida, de confianza, y se tiende a seleccionar la más parecida a uno. Es importante hacer más transparentes todos esos procedimientos de selección y promoción.

También es esencial desarrollar una cultura empresarial cómoda para las mujeres. Por último, el punto que me parece más interesante de las recomendaciones de la Organización Internacional del trabajo: el acceso a formación en alta dirección y la experiencia en gerencia, que no abunda.

Un 50% de las mujeres se encuentran en educación universitaria, un 57% en estudios de Derecho y Ciencias Sociales. Pero en las escuelas de negocio el porcentaje desciende al 25-30%, cuando hace cinco años era del 40%. En Estados Unidos bajó del 40% al 30%, y lo mismo ha sucedido en la Unión Europea. Entonces, las escuelas de negocio se empezaron a preguntar “¿qué está pasando?, si hay un 57% que se gradúan, ¿por qué luego no siguen?” Porque en el momento de la promoción los estudios en alta gestión también se tienen en cuenta, haber hecho un curso especializado tiene mucho peso en una futura promoción a un puesto de alta dirección.

¿Las causas? Muchas son obvias. El primer problema que encontramos es el de la conciliación. Antes se accedía a un MBA o a un máster nada más acabar la carrera, pero cada vez es más frecuente que se exijan cuatro o cinco años de experiencia. Llega-

dos a este punto, nos encontramos en los 30 o los 40 años que es cuando la mujer está formando una familia o pensando en ello. Es casi una cuestión psicológica, no es tanto un problema físico.

Todo tiene su explicación, no es que haya una conspiración de los hombres para echarnos de la empresa, todo se debe a una serie de causas más o menos naturales que se han sumado y que explican la situación actual.

En las escuelas de negocio casi todos los casos que se estudian reflejan hombres que han tomado una decisión en un momento dado, no lo hacen a propósito, pero el hecho es que una y otra vez estudias casos de hombres y estudias unos modelos o unos arquetipos muy masculinos, que al final te llevan a preguntarte si realmente vales para eso, si no será un trabajo demasiado “masculino” ¿Qué es lo que hay que cambiar, el perfil de la alta dirección, a la mujer de la alta dirección o aceptar esos dos perfiles? Es cierto que en el consejo de administración no hay mujeres, pero tampoco hay hombres demasiado sensibles. A lo mejor es ese perfil dominante y agresivo el que está impidiendo, no sólo a muchas mujeres, si no a muchos hombres que no entren en ese modelo masculino, llegar a esas posiciones. ¿Qué dicen todos estos estudios sobre lo que está ocurriendo en las escuelas de negocios? Que hace falta un desarrollo curricular más centrado en estos problemas, no hacer estudios de mujeres para los programas de mujer, sino que los cursos de finanzas también cuenten con mujeres en los casos de estudio que permitan ver un modelo diferente. Al igual que en las empresas, también hace falta flexibilidad de horarios. Otra cuestión es adecuar los máster a toda una variedad de perfiles de fin de semana: online con sesiones presenciales, de una duración de dos años a tiempo parcial o de un año a tiempo completo... Se abre un abanico

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

co de posibilidades para que, en caso de que estés trabajando, de que tengas hijos o cualquier otra circunstancia personal, puedas seguir reciclándote profesionalmente en la alta gestión.

Durante muchos años se ha hablado de la gestión como una ciencia neutra, pero tiene mucho que ver con cultura y con género. En cuanto hablamos de “competencias” y “habilidades” hay que tener en cuenta que no se puede motivar a una persona igual que a otra, es necesario tener la sensibilidad de saber aplicar una teoría a un caso concreto, a las diferentes culturas, al género, saber cómo reacciona la gente ante las críticas, etc. No existe una solución única. La gestión tiene un componente de teoría neutra importante, pero también tiene mucho de habilidades.

¿Qué necesitamos en las escuelas de gestión? Adaptarlas para que vengan más mujeres y mejorar nuestros cursos ya que contar con un curso sólo de hombres es poco enriquecedor, tienen perfiles similares. Es mucho más productivo tener una variedad de perfiles.

Finalmente me gustaría compartir como nos hemos planteado algunas de estas cuestiones dentro del Instituto de Empresa.

En el Instituto tenemos un porcentaje un poco más elevado de alumnas, que la media de escuelas de negocios llegando a un 36%.

¿Por qué nos planteamos desarrollar una estrategia, como tal, de mujer? Porque veíamos que la empresa cada vez demanda más un talento femenino, y no entendíamos bien por qué este abandonaba. Necesitábamos que hubiera más mujeres que llegaran a los puestos de gestión para poder ofrecer al mercado más mujeres preparadas, entender los retos, y forzar un poco más las redes de apoyo.

Una de las primeras políticas que decidimos implantar ha sido un programa de becas para atraer a más mujeres de diferentes entornos. Tenemos, por ejemplo, un programa

con Procter & Gamble en Rusia, una competición entre las universidades; las mejores tienen una beca en el Instituto. Otros ejemplos de programas son las colaboraciones con la Reina Rania de Jordania para fomentar el apoyo a la mujer jordana en el Instituto, un acuerdo de becas con la Comunidad de Madrid, con organismos, tanto nacionales, internacionales como privados. Porque todos estamos en el mismo barco y todos queremos una mayor presencia femenina.

Igualmente entendemos la importancia de la investigación, entre otros temas, la mujer y el uso de la tecnología, consejos de administración, talleres para mujer y liderazgo, pero, sobre todo, que en los cursos de alta gestión haya algunas sesiones sobre diversidad, porque la diversidad no es una cuestión de justicia sino de competitividad. Intentamos hacerlo con otras organizaciones internacionales, porque a pesar de las diferencias culturales, vivimos situaciones parecidas.

Nos parecen asimismo importante fomentar las redes de apoyo, este año hemos creado un nuevo programa llamado Ie-met (mujer, empresa y tecnología), que impulsa el liderazgo de la mujer por medio de la formación en tecnologías y de un programa de *mentoring*.

El programa de mentores ayuda a una mayor concienciación de la mujer sobre su carrera profesional. Los hombres, por su parte, suelen ser más conscientes de adónde quieren llegar. Algunos nos acusan de adoptar una actitud discriminatoria, pero debo decir que hemos empezado con mujeres porque creemos que hoy por hoy, quizás ese sea el salto que les falta, ganar confianza, estar preparadas para esos cambios de rumbo tan fuertes que puede dar la mujer a veces, para que por lo menos sean conscientes.

Existen muchas redes internacionales de mujeres, muchas en internet, como la *European Professional Women's Network*, que

funciona muy bien en España, y creo que en este sentido cada vez nos apoyamos más y mejor.

Por último, debemos intentar ayudar a la sensibilización social. El Instituto, igual que otras escuelas de negocio, toma parte en los premios de la Empresa Flexible y en los premios de innovación de recursos humanos. Intentamos, en definitiva, contribuir al debate general que está teniendo lugar en la sociedad

En conclusión podemos decir que la situación de la mujer es una cuestión de opciones y elecciones. Creo que las opciones son más numerosas que nunca, pero también que las elecciones son más duras que nunca. Aquí es donde radica uno de los retos más importantes de la mujer actual. Al final ni la sociedad, ni la organización definirán los roles, sino la propia persona. No obstante, este proceso de transición que estamos viviendo es muy complicado, nadie ha encontrado un modelo válido. Todos estamos en ello, y por eso el debate es más importante que nunca, para que entre todos demos con soluciones.

Muchas gracias.

Debate

Integrar lo emocional

Nos encontramos en una transición molesta. Nuestra generación vive en una confusión porque hasta ahora todo lo emocional se quedaba fuera de la empresa, una empresa que era racional, que estaba estructurada, en la que cualquier emocionalidad, problema personal, etc. se quedaba fuera. La casa aportaba las emociones. Ahora nos integramos más, y se puede ser más emocional en la empresa, ya que además eso atrae clientes, eso está bien visto, y puedes ser un poco más racional en casa. Si se mira desde un punto de vista más arquetípico – filosófico, da igual la diferencia entre hombres y mujeres, lo importante es que lo emocional entre en la empresa y que lo racional entre en casa.

Las nuevas generaciones

En las nuevas generaciones hay un claro cambio de valores. Las empresas están muy preocupadas porque las nuevas generaciones preguntan primero por el tiempo libre, por cuándo pueden salir a casa, por cómo pueden desarrollarse más en lo personal... Si las nuevas generaciones están adoptando valores que la mujer ya pedía hace tiempo, no queda más remedio que aceptarlos. La empresa entiende cada vez mejor que el desarrollo de la persona es fundamental. Y en el desarrollo personal también entra lo emocional.

MESA REDONDA

PROCESOS FORMALES Y REDES INFORMALES: ¿CÓMO ELIJO AL CANDIDATO?

Rodolfo Gutiérrez, moderador

Catedrático de Sociología de la Universidad de Oviedo, exdirector del área de estudios del Consejo Económico y Social

Buenas tardes. Muchas gracias a los organizadores de esta jornada por su invitación y a ustedes por acompañarnos y participar.

Permítanme un par de comentarios introductorios a esta sesión. En primer lugar, me gustaría señalar que los estudios comparados sobre prácticas de reclutamiento y selección suelen indicar que España es uno de los países donde los aspectos informales tienen más peso en estos procesos, incluso aislando el hecho de que existan tantas pequeñas y medianas empresas, que suelen formalizar menos estas decisiones. Esto significa que hay elementos en nuestra cultura organizativa, peculiaridades de la cultura empresarial española, que hacen que lo informal tenga mucho peso. Las mujeres han conseguido mejorar mucho sus credenciales educativas, que

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

son el componente más formal, más objetivo, sobre el que sustanciar el reclutamiento o la selección, pero sí tienen mucho peso los aspectos informales - el capital relacional, el capital cultural difuso, es muy probable que eso tenga que ver con el diferencial en logros laborales, sobre todo en promoción, que presentan las mujeres españolas.

Otro hecho que quiero destacar es que en la nueva economía de servicios a empresas, de las actividades de intermediación financiera, de servicios personales de alto nivel, los aspectos informales toman más peso en los procesos de reclutamiento, puesto que en este tipo de economía una parte significativa de las actividades tiene un fuerte componente de tareas interactivas, de tareas en las que es más difícil hacer un escrutinio formal de las capacidades o las habilidades, y que son, por tanto, menos detectables con los procedimientos formales más habituales, como son trayectorias formativas, los títulos académicos o las pruebas psicotécnicas de comprobación de habilidades y actitudes.

Es cierto que en España somos muy proclives a recurrir, en muchos ámbitos de decisión, a aspectos informales, lo cual también constituye un rasgo de importancia singular en las actividades de la nueva economía. Estamos ante una cuestión que se convierte en problema central de la configuración de las carreras directivas de todos, pero especialmente de las mujeres, en la medida que su especialización en credenciales educativas u otras habilidades les favorezcan o no les favorezcan. Es un aspecto que convendría tener en cuenta.

Araceli Cabezón
Socia de 5f Group, exdirectiva del
Grupo BBVA

Me gustaría exponer a título personal algunas reflexiones desde la experiencia que, a lo largo de 20 años, he adquirido en distin-

tas responsabilidades en el ámbito de los recursos humanos de uno de los más importantes grupos financieros del país, y la actividad que realizo sobre desarrollo directivo y transformación de organizaciones como socia fundadora de 5 F Group.

Comenzaré describiendo el proceso de reclutamiento interno de esa entidad, que puede servirnos como modelo para reflexionar sobre la superposición de los elementos formales e informales y su influencia en la cooptación de mujeres a posiciones de responsabilidad.

Este grupo financiero, como la mayoría de las grandes corporaciones actuales, basa el reclutamiento para la cobertura de sus posiciones internas, en un completo sistema de competencias. Cada persona recibe periódicamente una medición de las competencias fundamentales que la organización requiere de todo su equipo, y de las competencias específicas de su puesto, entendiendo por tales los conocimientos técnicos y las habilidades de comportamiento, con una precisa indicación de los mínimos requeridos y de lo que se considera recomendable. Además también se contemplan competencias específicas para los puestos directivos, cuya medición se recoge a través de un proceso de evaluación 180°, lo cual significa que cada jefe se autoevalúa y es evaluado por sus colaboradores. Esta información se completa periódicamente con mediciones adicionales, que en unos casos pueden realizarse a través de *assessment center*, o evaluaciones 360° asociadas a procesos de *coaching* directivo. Además una vez al año, se evalúa el desempeño de cada uno, esto es: el cumplimiento los objetivos, cualitativos o cuantitativos asignados para ese ejercicio.

Además este grupo dispone de una herramienta electrónica que cada empleado puede utilizar para contrastar su perfil de competencias con el perfil de competencias de los puestos a los que aspiraría, y poderse

postular a ellos así como conocer las habilidades que necesita desarrollar.

Este compendio de información dibuja el perfil de competencias de cada persona, y le permite conocer sus vías de mejora y a recursos humanos tener elementos objetivos para considerarla como eventual candidata a posiciones vacantes.

Pero no todo es información cuantificable. Cada persona tiene también asignado un gestor de recursos humanos que actúa como una especie de socio de su carrera profesional. Cuando las distintas áreas del banco solicitan un candidato para cubrir una vacante, recursos humanos presenta tres posibles candidatos.

¿Con qué criterio se elige a un candidato?, ¿cómo conoce el gestor a las personas de su cartera? ¿se basa exclusivamente en estas mediciones objetivas? No solo. De forma regular, este socio utiliza distintas técnicas de entrevista para mantener con ellas una serie de encuentros que le permitan añadir elementos cualitativos o menos aprensibles a la información de que dispone. Estos elementos más intangibles los completa mediante el *feed-back* personal y por lo tanto subjetivo, que le suministran las áreas donde las personas han trabajado o están trabajando. Se informan, en definitiva, siguiendo un método parecido al de los *headhunters*. Esto no es ya una herramienta de medición, sino algo que se nutre de la subjetividad de las personas y que naturalmente filtra y contrasta con los métodos “objetivos” que he descrito anteriormente.

La tarea de recursos humanos no termina aquí. Cuando el área solicita la cobertura de una posición, y recibe de recursos humanos los tres candidatos estipulados, el gestor aborda una tarea no descrita en los manuales: gestionar la tensión entre su criterio y lo que el área tiene “debajo de la mesa”.

¿Y qué es lo que el área tiene debajo de la mesa?: un candidato. El área ya sabe a

quién quiere: el área quiere a alguien de su confianza, a alguien que ha conocido mediante canales informales: “yo fui su jefe en un puesto anterior; me han hablado muy bien de él; participé con él en un proyecto y me pareció que...” Lo único que el área quiere es una persona de confianza, y esa confianza se basa en la subjetividad de lo percibido, más que en la objetividad de las mediciones objetivas, es decir se basa en los contactos previos, en la visibilidad de la personas, en su identidad pública, elementos todos, que tienen que ver con el lugar que se ocupa en la red, también informal, que es una empresa. Lo único claro es que no hay un candidato perfecto, puesto que es difícil medir de la misma manera a todos ante todos los supuestos. En este punto es donde el gestor de recursos humanos, última cara visible del proceso formal de reclutamiento, aporta algo esencial para organizaciones tan grandes: la visión de conjunto. Pongamos el ejemplo de dos candidatos: uno tiene 27 años y un alto potencial de desarrollo, mientras que el otro tiene 43 y le va a costar desarrollar otras habilidades. No decimos que sea imposible, pero digamos que es menos “vendible” en el mercado interno. Recursos humanos intentará, entonces, apoyar a esa persona que va a tener menos oportunidades en otras áreas y más en esa.

Esta tensión entre los elementos formales e informales en los procesos de reclutamiento interno, se resuelve de distintas maneras, pero mi experiencia me ha llevado a concluir que a las mujeres suelen favorecerles los procesos formales, más que los informales.

¿Por qué? Porque en cierta medida son procesos ciegos. Emplearé, una anécdota para explicar este punto. La sinfónica de Boston se planteó, en un momento dado una pregunta: “¿por qué no tenemos más profesoras en nuestra orquesta?”. Barajaron la idea de contratar servicios de consultoría para rediseñar su proceso de selección de forma que

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

les permitiera incorporar más mujeres, pero tenían poco presupuesto, y entonces alguien del jurado que normalmente seleccionaba a los maestros dijo: “no os preocupéis, os propongo un cambio que sólo nos va a costar 100 dólares”. 100 dólares era el coste de una cortina. Hicieron la selección poniendo una cortina entre el jurado y los candidatos, y el número de profesoras seleccionadas, creció considerablemente...

Esta anécdota simplemente confirma que existen aspectos intangibles difíciles de manejar. Hoy nadie diría abiertamente que discrimina a ningún género. Todas las empresas están empeñadas en poner medidas de todas clases para evitarla. Por eso se diseñan estos procesos formales “ciegos”, objetivos: tienes un punto en dirección de equipo, tres en toma de decisiones, ciento cincuenta y dos en tu consecución de objetivos este año... Pero no sólo funciona lo ciego, funcionan también, y mucho, las relaciones informales. Así pues las mujeres debemos tener en cuenta, por tanto cinco cosas a la hora de ascender en la carrera profesional.

La primera es el *networking*, la creación de redes. Trabajad en redes, trabajad con vuestros pares, enteraos de qué proyectos se están realizando al otro lado de vuestro departamento, en qué coincidís, idos a tomar café con vuestros compañeros, haceos visibles ante ellos: jugad al pádel con ellos, o a las cartas, no invirtáis vuestros mediodías sólo en hacer la compra o ir a la peluquería, haced red, integraos.

La segunda es el *mentoring*: buscaos mentores en la organización que os ayuden, no sólo en los aspectos técnicos, también a presentaros a directivos de otros departamentos de la organización. Para que os conozcan y sepan de vosotros, y para que os enseñen a moveros en ese proceloso mundo político, que nada tiene que ver con el mundo académico en el que estáis ahora, por ejemplo.

La tercera es la visibilidad. No tengáis miedo de hacer ver cualquiera de vuestros puntos fuertes y de decir lo buenas que sois en determinados aspectos, de buscar las ocasiones de demostrarlo y en postularos como candidatas, en demostrar a qué aspiráis, exponeos a experiencias “directivas”.

Cuarta, saber pedir. Saber pedir un sueldo, saber pedir los puestos en los que quiero estar, saber pedir ayuda y saber pedir reconocimiento. Sin ningún miedo ni reparo.

Y la quinta, que es la suerte. Acostumbramos a llamar suerte a algo que no depende de nosotros, y sin embargo, desde mi experiencia como *coach* ejecutivo os puedo decir que la suerte llega cuando tenemos claro dónde queremos ir y lo que vamos a hacer para conseguirlo. Entonces el mundo se pone de nuestra parte, el mundo nos acompaña. Es lo que en español llamamos “estar en el momento adecuado, en el sitio justo”.

Muchas gracias.

Herminia Sainz
Manager desarrollo de recursos humanos, Vodafone

Buenas tardes a todos. En primer lugar quiero dar las gracias a la Unidad de mujeres y ciencia del Ministerio de Educación y Ciencia, a la directora del curso por habernos invitado a participar y a la EOI por prestarnos las instalaciones.

Voy a contar la experiencia de Vodafone desde mi posición actual dentro de la compañía. Ahora mismo ocupo un puesto llamado *business partner* de recursos humanos, lo cual significa que me encargo de que dentro del área de gestión de clientes, se implanten todas las políticas corporativas de recursos humanos, colaborando con el área como socios estratégicos y ayudando a conseguir los objetivos de negocio de la compañía.

Voy a centrar mi presentación en tres experiencias concretas. En primer lugar voy a dar unos datos que ilustran cuál es el proceso de selección de directivos y de mandos intermedios. Hablaremos también de *One way*, nuestro proyecto de capacitación y desarrollo para directivos y para mandos intermedios. Finalmente, expondré las medidas de conciliación, que afectan a los directivos y no directivos, a mujeres y a hombres, pero que en muchas ocasiones constituyen el elemento diferenciador que empuja a que las mujeres se lancen o no hacia la carrera profesional.

En Vodafone apostamos fuerte por la promoción y el desarrollo de nuestro talento interno. Prueba de ello es que desde que empecé el año 2006 hasta hoy, finales de 2007, aproximadamente el 87% de puestos de directivos y de mandos intermedios han sido cubiertos por promoción interna. La media de edad de la compañía es de unos 35 años, y la proporción por sexos en los puestos directivos es de en torno al 20% de mujeres y 80% de hombres en puestos de dirección y 30% de mujeres y 70% de hombres en mandos intermedios. Las mujeres protagonizan alrededor de un 30% de estos procesos de promoción interna, cifra que coincide con la cartera de mandos intermedios, que es de donde proceden los profesionales promocionados.

Respecto a los procesos de selección, estamos haciendo un tremendo esfuerzo por involucrar a los directivos y *managers* de línea, “Juntos buscamos” es el eslogan con el que promocionamos dentro de la organización todo este proyecto de capacitación y de concienciación, para que los *managers* también se involucren y sean responsables en el proceso de selección, lo que significa dotar a nuestros *managers* de las habilidades necesarias para que a la hora de entrevistar a la terna de candidatos presentada por recursos humanos lo hagan con profesionalidad y con seriedad, y que también

prime la responsabilidad y la seriedad en el feedback posterior tanto al candidato exitoso al proceso como al resto de participantes. En definitiva, buscamos entregar la mejor experiencia con el proceso a todos los que intervienen en él: desde luego la línea, pero también los candidatos.

También les estamos facilitando que nos presenten candidatos, ya que las redes informales son sin duda un método de reclutamiento importante para atraer candidatos al proceso de selección, y de más peso a medida que nos acercamos a puestos de dirección. Creemos tanto en ello que incluso hemos puesto a disposición de nuestros empleados una herramienta en nuestra intranet bajo el lema “preséntanos gente como tú” cuyo objetivo es, creo, autoexplicativo.

Dentro de la importancia de las relaciones informales en los procesos de selección, que es uno de los aspectos sobre los que versa esta mesa redonda, y dejando de lado el aspecto evidente de que el *networking* favorece la movilidad laboral, me gustaría insistir en lo mucho que nos interesa en Vodafone proporcionar la mejor “experiencia del candidato”, lo que responde a la doble perspectiva de Vodafone como empleador y como proveedor de servicio de telecomunicaciones. Lógicamente trabajamos día a día en proporcionar la mejor “experiencia del candidato” en su paso por un proceso de selección en Vodafone ya que existe una alta posibilidad de que ese candidato, además, sea cliente nuestro. Por eso estamos empezando a medir esta experiencia a través de encuestas y poniendo en marcha actuaciones para que la experiencia sea óptima ¡¡¡ incluso entre los no seleccionados!!!

Mencionaba anteriormente que el 87% de los puestos de dirección o mando intermedio se cubren internamente con gente de la casa. El 75% de los mandos actuales en Vodafone son personas que no han tenido experiencias previas como mandos en otras compañías, por lo que es fundamental para nosotros te-

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

ner un programa de desarrollo del talento y de capacitación de directivos. Este programa se llama *One way*, lleva en marcha un año y medio y esperamos seguir adelante con él al menos durante dos años más.

¿Por qué en organizaciones como Vodafone hacen falta programas como *One way*?

Vodafone es una organización altamente orientada a objetivos, a resultados.

En los últimos tres años hemos crecido a ritmos de un 20%, lo cual acaba por ser peligroso, ya que puedes llegar a ir tan rápido que se corre el riesgo de que los mandos pongan únicamente foco en alcanzar resultados, y se olviden de que los resultados sólo son sostenibles en el tiempo cuando se consiguen a través del desarrollo de los equipos de trabajo que gestionan. Nos detuvimos, entonces, a petición de la propia organización, a reflexionar sobre las obligaciones del mando, no sólo como ejecutor y como mero instrumento para conseguir resultados, sino como gestor de personas.

Esto se materializó utilizando técnicas de *development center*, en una “radiografía competencial” de todos y cada uno de los mandos de la organización sirviéndonos de herramientas como el *feedback 360°* (que incluye autoevaluación, evaluación del responsable directo y de los colaboradores con los que trabajas en el día a día), complementado con una jornada de trabajo en que se te pone a prueba en determinadas situaciones críticas. Las conclusiones de todo este trabajo se plasman en un informe que se entrega y comenta personalmente con cada participante, que se compromete a plasmar sus necesidades de mejora en unos planes de acción que, tras consenso con su mando directo debe compartir y poner en práctica en su equipo de trabajo natural, además de integrarlo en su herramienta de evaluación de *performance* anual.

Este programa va dirigido a 600 directivos y mandos de Vodafone. Han pasado ya por él

aproximadamente el 90% de los directivos y el 95% de los mandos intermedios.

¿Cómo se mide el impacto de este tipo de programas en la organización? Una técnica muy extendida son las encuestas de *engagement* de empleados. En Vodafone las realizamos anualmente y este año esperamos encontrar en ellas una clara mejora en la percepción en aspectos como: desarrollo profesional dentro de Vodafone, recepción de *feedback*, de reconocimiento ante trabajos bien hechos, etc.

Para terminar mi intervención me gustaría responder una pregunta que me planteaban los organizadores de este evento en la fase de preparación: ¿hay en Vodafone alguna barrera que impida a la mujer participar, o le haga participar menos, en estos procesos de promoción? Sinceramente, según mi experiencia en Vodafone, la respuesta es no.

Uno de los factores que contribuyen a ello son todas las medidas de conciliación de vida familiar y laboral que venimos implantando desde hace años. No sólo porque la sociedad lo necesita, sino porque también es una necesidad para toda compañía que, como Vodafone, quiera atraer y retener a los mejores profesionales. Existe además una segunda razón, y es que las personas que pueden compaginar vida personal y vida profesional tienen, sin ninguna duda, un mayor grado de compromiso en su trabajo, lo cual supone beneficios y resultados para la compañía.

Para no extenderme en enumerar toda una serie de medidas, terminaré mi intervención mencionando una de ellas que es fundamental: el acceso de todos los empleados de Vodafone a las nuevas tecnologías de banda ancha, que significa poner a disposición de todos y cada uno de los empleados que lo desean un portátil con tarjeta de datos de última generación que les permite desarrollar parte de su trabajo, desde lugares que no son la oficina, por ejemplo desde su casa. Muchas gracias a todos por su atención.

Debate

Rodolfo Gutiérrez

La presencia de mujeres con buenas cualificaciones en puestos medios en empresas de sectores como el financiero, la consultoría de empresas o las nuevas tecnologías de la información, ha cambiado radicalmente en los últimos años en España. La presencia femenina en esos niveles y en esas empresas del sector privado es relativamente reciente, pero crece a un ritmo muy importante y entre los profesionales jóvenes se acerca ya a un 50/50 de mujeres y hombres.

Los responsables de recursos humanos dan a entender que los procesos de reclutamiento y de selección se han sofisticado, que son muy innovadores, objetivos; además, gran parte de estas compañías son activas en políticas de conciliación. La conclusión que uno saca es que la promoción de las mujeres en estos sectores, en puestos medio altos y altos, es cuestión de tiempo. Me gustaría iniciar esta fase de debate con una pregunta sobre esta cuestión: ¿Confíaís tanto, desde vuestra experiencia, en que con todo lo que se hace ahora mismo, con lo que es habitual en procedimientos de reclutamiento, el paso del tiempo traerá un incremento sustancial de mujeres en puestos de superior nivel, en puestos directivos?

Araceli Cabezón

Creo que sí. La incorporación de la mujer al mundo laboral en España es relativamente reciente - no digamos ya a los puestos directivos- y va evolucionando. No sé hasta dónde, porque creo que lo que suceda a partir de ahora depende de la decisión que tomen las mujeres, y esa decisión tiene que ver con la pregunta de si este mundo en el que nos hemos integrado, regido por maneras masculinas, es influenciado por nuestra forma de hacer las cosas. Depende de las ganas que tengamos de pelearnos.

Las cifras históricas invitan a pensar que la cuestión evolucionará, pero ahora resulta que, en cierto modo, las mujeres nos encontramos en una posición privilegiada para elegir. Si queremos ser directivas tendremos que aprender, sobre todo qué fortalezas tenemos, cómo convencemos a los hombres de lo estupendo que es trabajar con nosotras, no volvemos locas intentando imitar el modelo masculino si no al contrario, decirles: “mirad, trabajar con nosotras supone esto, esto y lo otro, esto es lo que ofrecemos de bueno, y esto es lo que nos gusta de vosotros”. Pero no olvidemos que el discurso de que somos maravillosas, de que nosotras dirigimos equipos y los otros no son nada, es igualmente inútil.

Podemos decidir si queremos aprovechar esa posibilidad o si preferimos disfrutar de otras cosas que nosotras quizás valoramos más que los varones y que ahora estamos en condiciones de permitirnos. Montar empresas distintas, más pequeñas, gestionarlas nosotras... Todo esto avalado también porque no tenemos la misma presión social hacia el éxito, que tienen los varones. A una mujer su suegro no le pregunta cuándo le van a ascender, pero a su marido, ya es otra cosa...

Herminia Sainz

En respuesta a la pregunta de si el paso del tiempo hará que la igualdad vaya siendo efectiva, tengo que decir que sí, el balance hombres - mujeres en puestos directivos se va pareciendo, cada vez más, al de la compañía en general.

Actualmente en Vodafone hay un 30% de mujeres en puestos de mandos intermedios, cuando el porcentaje de mujeres en la compañía es de un 40%. Nos vamos acercando. Yendo a mayor nivel de detalle, si nos fijamos en áreas concretas como la de gestión de clientes, de la que tengo responsabilidad directa en el aspecto de los Recursos Humanos, el porcentaje de muje-

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

res es de un 55% frente a un 45% de hombres habiendo estado históricamente en estos niveles, y la presencia en mandos intermedios es de un 56,4%, es decir del orden, incluso algo superior a la distribución por sexos de la plantilla.

Estoy segura además de que la extensión de las medidas de conciliación en las diferentes empresas harán además que, como usted dice, “las cosas mejoren”. En cualquier caso, cuando hablamos de conciliación no debemos pensar sólo en la madre que lleva al niño al colegio; también necesita conciliación la persona de 30 años que está haciendo un máster a las 6 de la tarde y necesita su tiempo, o el que está en un coro y ensaya dos veces a la semana. “Conciliación” es un concepto más amplio y no algo que llevamos las mujeres como una rémora en nuestra espalda.

Araceli Cabezón

¿Dónde están y qué están haciendo esas mujeres que han dejado de ir al MBA? A lo mejor han elegido cosas distintas.

La cuestión de fondo es que las mujeres han abandonado el hogar. Había un reparto de roles - que no valoro como mejor o peor - en el que los hombres eran proveedores materiales y las mujeres, como se ha dicho esta mañana, proveedores emocionales, educativas... ¿Había algún problema con ese reparto de roles? Sí, uno y grande: el rol femenino no generaba dinero, y por lo tanto no se le daba valor.

Cuando le preguntas a una mujer dedicada a su casa: “¿Tú qué haces?”, empieza su respuesta diciendo: “no, es que yo...” Lo primero que dicen es “no, yo no existo, lo que hago no vale”. Si no vale nos largamos todas fuera, vamos a lo que vale, a ganar dinero. Y resulta que nos encontramos con un mundo, que naturalmente está diseñado con modelos masculinos y en el que no terminamos de encontrarnos.

Me parece alentador que exista, como existe en Estados Unidos, un movimiento de varones que reivindicaba la posibilidad de quedarse en casa. Cuando empiece a haber unos cuantos hombres que elijan quedarse en casa, puede que el papel de la mujer empiece a valorarse, y las decisiones de unos y otras se rijan por los valores por coherencia personal, más que por presiones del “deber ser”.

Herminia Sanz

Hablando de experiencias personales de compañeras ejecutivas jóvenes que han promocionado recientemente, entre ellas existen algunas que están embarazadas de cinco meses, optan a una promoción, son elegidas y compaginan perfectamente su embarazo con las reuniones y con trabajar como el que más, exactamente igual que los compañeros varones.

A veces me pregunto: ¿cómo se comportaría un hombre ante esta situación? Seguramente sí, digamos que somos más luchadoras, más ambiciosas, con mucha capacidad de trabajo, con mucho compromiso...

Herminia Sanz

Es verdad que se empiezan a ver cosas que antes eran impensables, por ejemplo que haya padres que piden excedencia por cuidado de hijos, o reducción de jornada por cuidado de hijos, o empleados que se acojan a la flexibilidad de jornada para atender actividades personales o formativas, etc. Creo que todo eso nos da un poco de esperanza en el camino.

Rodolfo Gutiérrez

Hay un aspecto muy relevante, que es el gran peso de esos componentes informales, de esos mecanismos de confianza, de esos criterios previos implícitos, tácitos, sobre quiénes son buenos candidatos o candidatas a un puesto. Creo que, si esos mecanismo

informales de confianza tienen mucho peso, habrá un cierto umbral mínimo de presencia de mujeres en puestos directivos altos para que efectivamente funcione el mecanismo de adscripción de más mujeres; de no contar con ese mínimo de mujeres en esos niveles, esos mecanismos informales reproducen los perfiles ya dominantes entre los directivos hombres.

Pienso que hay alguna buena razón para que las propias empresas se planteen como objetivo llegar a ciertos umbrales mínimos de mujeres directivas; la finura, la “objetividad” de los procedimientos formales de reclutamiento y selección no lo consiguen.

Muchas gracias.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Pilar Piñón

Directora Ejecutiva del Instituto Internacional

La jornada ofreció a los participantes la oportunidad de analizar la situación de la mujer en la alta dirección en el contexto español, latinoamericano o el del Reino Unido. Esta contextualización sirvió de excelente telón de fondo para entrar en el análisis de realidades concretas y de los aspectos determinantes del desarrollo de la carrera profesional de las mujeres en la alta dirección. Todo ello a través de la indagación en la trayectoria de una directiva en España, en los procesos de selección y desarrollo de directivos y en la relevancia de la formación en gestión.

Como punto de partida de la jornada, la Diputada Montesión explicó la necesidad y oportunidad de la Ley de Igualdad, justificada por un escenario caracterizado por datos tales como el porcentaje de paro femenino, el de discriminación salarial, la baja

representación en puesto de alta dirección o consejos de administración, la huelga soterrada de maternidad ... etc.

Contexto

La exposición de Esther Barberá ilustró el caso español en el que observa las siguientes características:

- a) Persistencia de la discriminación de género
- b) Incremento de tal discriminación a medida que se asciende en la carrera profesional. Es el caso de las “elites discriminadas”
- c) Necesidad de cambio con la finalidad de aprovechar todos los recursos humanos disponibles.

En estas circunstancias, los grandes retos que plantea el s. XXI serían:

- Corresponsabilidad familiar entre hombres y mujeres
- Presencia paritaria en los puestos de poder

En el caso español, las cifras de participación de las mujeres en los consejos de administración en el año 2006 fue del 3,69% siendo la media europea del 7%.

El 63% de las empresas del IBEX35 no cuenta con ninguna mujer en su consejo y solamente el 3% cuenta con tres mujeres en su consejo.

El techo o “laberinto” de cristal que estas cifras manifiestan se explica por los siguientes factores:

- a) Ausencia de corresponsabilidad familiar
- b) Cultura organizacional machista y sexista
- c) Estructuración laboral que implica un esquema de horarios laborales que además de fuertemente improductivos, resultan brutales.

A continuación, Susan Vinnicombe presentó el recién publicado *Informe Anual Directivas en las empresas del FTSE100 del año 2007*.

Con un subtítulo optimista, “un año de alentador avance”, el informe revela una evolución favorable de la representación femeni-

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

na en los consejos de las empresas del FTSE100 especialmente en los puestos de Consejeras no Ejecutivas – equivalente a los consejeros externos. Otra cifra alentadora es que 35 empresas cuentan con más de una mujer.

El análisis sectorial indica que es el sector Transportes el que encabeza el ranking de mayor número de mujeres consejeras con un 27%.

Con respecto a la edad media de las consejeras y su periodo de permanencia, las mujeres son algo más jóvenes que sus homólogos masculinos y su permanencia media en los consejos es sensiblemente inferior.

Los datos también muestran que el porcentaje de mujeres que ocupan un puesto en tres o más consejos es sensiblemente superior al de los hombres (5% vs. 1%). Este aspecto es especialmente relevante ya que el informe muestra que para una mayor efectividad, es necesaria una masa crítica en torno a tres mujeres por consejo.

Los autores del informe hablan de un cuello de botella más que de un techo de cristal en función de que la “oferta de nuevos consejeros en 2007” es de 150 , y hay 394 consejeras solo en el FTSE 350.

Con respecto al futuro, el cambio estará en manos de los presidentes, consejeros ejecutivos y consejeras. El camino para avanzar gravita entorno a la existencia de una cantera de mujeres con talento, presidentes proclives a nombrar mujeres altamente cualificadas en sus consejos y el papel de los consultores de selección de personal directivo, que en muchos casos pueden actuar como filtro.

El informe aconseja a las empresas ser menos conservadoras en este terreno no sólo para evitar a los políticos la tentación de aprobar leyes al estilo de Noruega o España, sino porque están desaprovechando talento, lo cual no es una buena receta para aumentar beneficios.

El panorama en Latinoamérica se analizó desde la perspectiva del informe *Women on the Verge: Corporate power in Latin America* realizado conjuntamente entre Inter-American Dialogue y Simmons School of Management .

Las mujeres en América Latina constituyen la mitad del alumnado que ingresa en la universidad, mientras que ocupan el 10% de los puestos de Presidente y el 25-35 % de los puestos de gerentes. El dato para Estados Unidos es el 45% .

Del informe, destacan los buenos datos de Colombia donde encontramos que más del 50% de gerentes son mujeres y el porcentaje de mujeres en puestos de Presidenta o Vicepresidenta está por encima del 30%.

Por tamaño de empresa, es mayor la presencia de las mujeres (más del 40%) en las compañías pequeñas, las de menos de 200 empleados, donde se da una mayor proximidad al poder.

Por sectores, no necesariamente hay correlación entre los sectores con mayor porcentaje de presencia femenina con un porcentaje más alto de mujeres Presidentas o Vicepresidentas (caso del sector farmacéutico)

Por área o función, los valores más altos (más del 50%) los encontramos en Atención al Cliente y Recursos Humanos con un incremento de presencia femenina más acusado desde 2004, en las funciones legal y financiera.

El perfil de las directivas más jóvenes indica que son más agresivas, tienen más oportunidades para ascender y mejor formación. Su motivación para trabajar es la independencia económica.

La carrera la desarrollan fundamentalmente en una sola empresa, dan prioridad al reconocimiento por logros, compromiso con la tarea, mientras que el poder les resulta secundario.

Se preocupan menos por el salario y los títulos y tienden a rechazar puestos de po-

der para disponer de mayor tiempo con la familia. El dilema hogar/trabajo está muy presente.

El camino hacia la alta dirección

La presentación de Gemma Faura sirvió para analizar el ejemplo concreto de la trayectoria de una alta directiva.

Los obstáculos a la promoción aparecieron una vez alcanzado el nivel directivo, cuando en dos ocasiones le fue denegada tal promoción a causa de hipotéticos problemas derivados de su situación familiar. Una vez demostrada la capacidad de adaptación a cualquier situación y que la situación familiar no afectaría a su carrera profesional, la evolución de la misma se desarrolló sin trabas hasta llegar al punto donde hace su aparición el "techo de cristal". Tal punto se define como aquel a partir del cual "ya no se piensa en ti para un puesto".

Algunas de las características de su generación de directivas:

- gran ambición
- ausencia de modelos femeninos.
- miedo al éxito.
- desarrollo del sentimiento de culpa.
- poco o nada reivindicativas en lo que se refiere a sus salarios.
- gran autoritarismo como reacción a la novedad de la situación y como barrera protectora.
- existencia de un padrino que ha apoyado el desarrollo de la carrera.
- A partir de cierta edad, concentración en el desarrollo de proyectos empresariales pequeños ya que no necesitan seguir recibiendo reconocimiento.

Las críticas que hace a la directiva actual son esencialmente la dureza y agresividad que adopta, la poca disposición a delegar y el espíritu gregario.

Entre las posibles medidas para mejorar la situación actual, destacó la necesidad de

flexibilizar horarios laborales pero sin forzar a las organizaciones, y la incorporación de los hombres al rol familiar.

La captación de directivas

Para analizar los procesos de captación de directivas, Ignacio Gil-Casares, Presidente de Spencer Stuart en España, describió el proceso mediante el cual esta empresa de *executive search* lleva a cabo los procesos de selección.

El proceso cuenta con las siguientes etapas:

- i) Definición de la especificación del puesto
- ii) Mapa de la búsqueda: ¿dónde se encuentra el candidato?
- iii) Realización de entrevistas
- iv) Toma de referencias

En 1995 realizaron un muestreo entre los currículos recibidos sin haber sido solicitados. De éstos, el 19% eran de mujeres, todas en puestos de "staff". En el año 2006 el muestreo se repitió y si bien la proporción de CV's de mujeres era el mismo, sin embargo el 50% de ellas ocupaban puestos de línea.

En relación a las búsquedas de consejeros, la dificultad de incorporar a una mujer se deriva más bien de los requisitos que han de cumplir, y no del procedimiento de identificación aplicado o de un prejuicio por parte de la empresa-cliente.

Los requisitos suelen ser:

Experiencia profesional de 20-25 años, que debe incluir experiencia internacional y en empresas cotizadas

Experiencia en puestos de dirección general y como CEO.

Formación y desarrollo profesional

La presentación de Celia de Anca incidió en una realidad alarmante definida por la alta proporción de mujeres que llegado un punto, abandonan su carrera profesional. El papel de la formación en el desarrollo de la carrera fue otro de los aspectos que desarrolló.

La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?

El abandono de las mujeres de su carrera debido a la existencia del techo de cristal y de la llamada del hogar – que la ponente calificó de “muy fuerte”-, es un problema para las empresas y como tal debe ser abordado. Las empresas deben retener el talento, por una cuestión de necesidad. Para ello es necesario un desarrollo de una cultura empresarial cómoda para la mujer.

Los retos que el siglo XXI presenta para la mujer son:

*conciliación

*supervisión política de igualdad

*desarrollo de una cultura empresarial cómoda para la mujer

*formación en diversidad

y de manera importante:

*acceso de la mujer a la formación en alta dirección

*fomentar la concienciación de las jóvenes para que accedan a la educación de gestión.

Con respecto a la formación en gestión los datos son muy llamativos, dado el descenso tanto en la UE como en USA de mujeres que estudian un MBA: en la Unión Europea cayeron del 56% en el año 2001 al 27% en el año 2007, y en Estados Unidos, del 51,9% al 30%.

Por tanto parecen necesario introducir una serie de cambios para que, mediante la adaptación de la formación a las necesidades de la mujer, ésta pueda acceder a puestos directivos y a la vez se mejore la formación en gestión en general:

- desarrollar el currículo potenciando las figuras femeninas.
- desarrollo flexible de Programas que se adapten a ritmos y necesidades distintas.
- flexibilidad de horarios, duración, espacio y metodologías

Adicionalmente las mujeres han de beneficiarse de:

- desarrollo de redes de mujeres
- programas de *mentoring*
- sensibilización social a través de premios.

Las buenas prácticas

Araceli Cabezón, con una experiencia de más de veinte años en puestos de responsabilidad en el área de Recursos Humanos del BBVA, ilustró sus prácticas más destacadas. Subrayó la adecuada estructura de los procesos de reclutamiento interno, donde la apropiada valoración de competencias *-core competencies-* y la definición clara de los requisitos mínimos y los requisitos deseables son elementos primordiales.

Mediante el sistema de evaluación de “180º” y el *assessment center*, cada candidato cuenta con un perfil de sus destrezas profesionales.

La evaluación de los empleados se realiza anualmente y además disponen de herramientas para contrastar su perfil de competencias con el perfil del puesto al que quieren aspirar.

En los procesos de selección interna, los gestores de Recursos Humanos presentan una terna al Departamento. Para su identificación, Recursos Humanos utiliza también herramientas no objetivas como puede ser el uso de fuentes de información, esto es, las opiniones de profesionales del entorno. Es cierto que cuando un Departamento solicita un candidato a Recursos Humanos, suele estar identificado previamente por el propio Departamento. Esta situación es fuente de tensiones entre los distintos departamentos y Recursos Humanos.

Concretamente y con respecto a las mujeres, la opinión de la ponente es que a ésta le favorecen los procesos formales y no tanto los informales.

Sus recomendaciones para facilitar su promoción:

- *networking* y vida social con los compañeros
- participar en algún programa de *mentoring*
- mayor visibilidad: exhibir fortalezas, postular a los puestos
- saber negociar en el terreno salarial y saber pedir reconocimiento

La exposición de Herminia Sanz, HR Business Manager de Vodafone, sirvió para presentar sus buenas prácticas en las áreas de selección y desarrollo de directivos así como en el terreno de las medidas de conciliación. Todas ellas de especial relevancia en una empresa como Vodafone donde la edad media de la plantilla son 35 años y el 87% de los puestos de dirección o mandos intermedios, se cubren por promoción interna.

En los procesos de selección se incentiva la participación de los gerentes mediante el programa “*juntos buscamos*”. Esta utilización de las redes informales es cada vez más valorada y como manifestación de ese reconocimiento, existe en la intranet de esta compañía una sección que bajo el nombre “*preséntanos a gente como tu*”, está pensada para potenciar tal compromiso.

El *Programa One Way* es un programa de desarrollo de directivos, crucial en Vodafone donde el 85% de los directivos no han tenido experiencia previa en posición de gerencia. El sistema de evaluación que practican es el de “360°”. Además existe el Development Center pensado para detectar el potencial de estos directivos.

Para terminar, las medidas de conciliación se entienden como una necesidad para retener el talento, al tiempo que está comprobado que los empleados que tiene la oportunidad de compaginar sus facetas profesional y personal, resultan más rentables pues aumenta su compromiso hacía la compañía.

Los debates

Tanto la sesión de la mañana como de la tarde provocaron un animado debate en el que se abordaron asuntos muy diversos. Aunque es difícil trasladar la riqueza de las discusiones, merece la pena resaltar la variedad de puntos de vista derivados sin duda de la diversidad de los participantes reunidos por la propia estructura de las jornadas.

Destacamos algunas de las ideas principales:

- La “no sostenibilidad de la sociedad actual en términos humanos”
- Una de las causas del abandono de la carrera profesional por parte de las mujeres es el fuerte sentimiento de culpabilidad derivado del hipotético abandono de sus responsabilidades familiares.
- La necesidad de que “lo emocional” esté más presente en la empresa y “lo racional” más en la casa, para alcanzar un nuevo y necesario equilibrio.
- La orientación de las nuevas generaciones hacia posiciones vitales en las que tiene más peso el tiempo libre y la posibilidad de desarrollar una vida personal.
- Encasillamiento de la mujer en determinadas áreas funcionales que requieren un trabajo más minucioso, de más detalle (contabilidad, control, auditoría, control de riesgos), más capacidad para el análisis pero menor predisposición en la asunción del riesgo.
- Esas “áreas funcionales naturales de las mujeres” ¿en qué medida son las áreas que abren la puerta a los puestos de Dirección General o al Consejo?. En el caso del Reino Unido, las “áreas trampolín” más habituales son la Dirección Jurídica o Financiera mientras que en España, serían Marketing & Ventas o la Dirección Financiera.
- ¿En qué medida se puede establecer una relación causal entre el hecho de que en países con sistemas sociales poco protectores (por ejemplo, Estados Unidos y Reino Unido) se de una mayor presencia de mujeres en puestos de alta dirección? En los casos de Francia y Alemania, donde el sistema social es más protector, las mujeres ocupan puestos bajos y medios mayoritariamente.
- ¿Qué tiene más peso el género o la cultura? El género está impregnado de cultura. La cultura globalizante impregna el género.

Clausura de las jornadas

- El acceso en términos de igualdad de las mujeres a la alta dirección ¿es meramente una cuestión de tiempo?. Al *tiempo* hay que ayudarlo mediante medidas que faciliten los procesos y tampoco conviene olvidar que los retrocesos son posibles.

CLAUSURA DE LAS JORNADAS

Jose Luis Ripoll

Director General de la Fundación Vodafone España

Muchas gracias, presidenta, querida directora Capitolina.

Llegamos al final. Han sido tres jornadas que han girado alrededor de la situación de la mujer, en la empresa, precisamente en el día de hoy; en la Universidad, la semana pasada; y en la administración pública, el primer día.

Es el momento de los agradecimientos, a María Teresa Gómez Condado, Subsecretaria de Industria, Turismo y Comercio, presidente del patronato de la casa que nos acoge y miembro del patronato de la Fundación Vodafone España. Con todos estos mimbres, la proximidad, como podéis imaginar, es muy grande. Nuestra presencia en el patronato de la EOI comenzó en 1997, cuando ésta se privatizó parcialmente y acogió a una serie de empresas que tuvimos la interesante oportunidad de acceder a ella, conocerla a fondo e integrarnos en el patronato. Hemos apoyado el desarrollo de la EOI en estos años y, sobre todo, hemos estado muy cercanos a la presidenta.

Hay que agradecer a todos los ponentes, a todas las ponentes, que han hecho posible estas jornadas.

En el caso de la EOI a Felisa Arribas, por su trabajo de difusión y apoyo a las jornadas.

Permitidme que, en el caso de Vodafone, mencione a Herminia Sanz, que nos acom-

paña hoy, a Paola Tonelli, que es la directora de I + D de Vodafone España -y que el otro día creo que tuvo una singular actuación-, y por parte de la propia Fundación Vodafone España, a Javier del Arco y Mar Fernández.

En la primera jornada sobre la administración pública, hubo algunas ideas interesantes sobre movilidad de la mujer, retribuciones complementarias y cabe destacar entre otras aportaciones, sin hacer una injusticia con los que no menciono, la de Petra Fernández, Directora General de la Función Pública, la de Francisco Ramos, Director del Instituto Nacional de Administración Pública, la de Soledad Murillo, Secretaria General de Políticas de Igualdad del Ministerio de Trabajo, la de María Victoria San José, Subsecretaria del Ministerio de Defensa, y la de Emmanuelle Grange, jefa de la Unidad de Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea.

Se puso de manifiesto el incremento notable de mujeres que han alcanzado puestos de relevancia en la administración: jueces, fiscales, abogadas del Estado, TAC, etc, así como en otros campos de la administración central. Todavía son jóvenes. Una gran parte aún no han llegado a los cargos altos en los porcentajes adecuados y tampoco aún están al nivel de los hombres, pero la propia dinámica de la sociedad, el paso de los años y las políticas de igualdad harán que se alcance rápidamente ese equilibrio.

De la segunda jornada, el día 15, centrada en la mujer en la universidad, cabe destacar el importante discurso pronunciado por el Secretario de Estado de Universidades, profesor Quintanilla, sobre las razones profundas de la desigualdad en las postrimerías del siglo XX y comienzos del siglo XXI. En su análisis, el profesor Quintanilla destacó la reducida presencia de mujeres en las carreras de ingeniería que contrasta con la presencia masiva en licenciaturas de otro tipo:

salud, medicina, farmacia, biología, ciencias medioambientales, y, sobre todo, en humanidades.

Para encontrar las raíces de este problema hay que entender, con el Secretario de Estado, la evolución del hombre desde su etapa como cazador recolector hasta la actualidad. Destacó la distancia entre los roles femeninos y los roles masculinos, asignándose a los primeros, en el transcurso evolutivo, el cuidado y la cooperación, mientras que los masculinos se centraban más en la defensa, guerreros, y en el sustento, caza. De alguna manera, esos residuos arqueológicos han permanecido hasta hoy, cuando ya se atisba un derrumbamiento de un modelo de varios milenios. Las mujeres participan activamente tanto en la defensa como en el logro del sustento.

También cabe destacar la presencia de Maya Widmer, coordinadora del grupo de expertos de la Comisión Europea sobre mujeres y academia, y tuvimos el privilegio de contar con dos rectoras de universidad, Montserrat Casas, de las Islas Baleares y Esther Giménez-Salinas, de la Universidad Ramón Llull, que protagonizaron un interesante debate sobre el papel directivo de la mujer en la universidad, animando a una mayor implicación.

La profesora María Teresa Arredondo, directora de la cátedra Vodafone en la Universidad Politécnica de Madrid, realizó unas interesantes conclusiones.

Hoy habéis vivido la tercera jornada. No tengo un resumen de lo que ha pasado porque vengo de Budapest rápidamente para tomar parte en esta importante clausura con Capitolina y María Teresa, y, aunque quizás sea pronto para sacar conclusiones, estoy seguro de que la importante representación de las mujeres en la empresa, las ponentes que hemos tenido hoy, habrán continuado la tónica de los días anteriores.

Permitirme una conclusión personal, paralela a las jornadas, y es el motor que ha su-

puesto la tecnología en el siglo XX como una contribución auxiliar para dar mayor libertad e independencia a la mujer. Singularmente las Tecnologías de la Información, las TIC, han dado a la mujer un poder de ubicuidad del que antes carecían y una enorme libertad para desarrollar y compaginar funciones diversas. Quizás podríamos sugerir la realización de un estudio sociológico en el que pudiera detectarse la contribución de las TIC, a una mayor libertad, a una mayor promoción y a una mayor igualdad de género.

Reitero mi agradecimiento a la casa que nos acoge, a la EOI, a la Unidad de Mujeres y Ciencia del Ministerio de Educación y Ciencia, y a las ponentes que nos han dedicado su tiempo a transmitirnos sus experiencias. Y a todos vosotros por estar aquí.

María Teresa Gómez Condado
Subsecretaria de Industria, Turismo y Comercio, Presidenta de la EOI

Buenas tardes. No voy a hablar ni como subsecretaria, ni como presidenta de la EOI, ni siquiera como patrona de la Fundación Vodafone. Voy a hablar como mujer que ha tenido puestos de dirección en la administración y en la empresa privada. Lo primero que quiero decir es que se trata de un tema que me resulta apasionante, no sólo por mi experiencia vital y profesional, sino porque algo está cambiando en el debate actual.

Antaño, la cuestión de la inserción de la mujer fue un tema social, político y cultural, pero no un tema que preocupara a los poderes económicos y a las empresas. Esto está pasando en los últimos años y creo que es muy interesante. En este momento uno siente que, después de tantos años de dificultades y de obstáculos, ser mujer ya no es un inconveniente, y creo que eso está muy bien.

Se convierte en una cláusula de estilo felicitar a los organizadores de unas jornadas

como esta, pero en este caso es algo doblemente merecido. Primero por la amplitud con la que se han tratado sectores profesionales con enormes diferencias: la administración es un mundo, la universidad es otro mundo y la empresa es otro mundo. Ha sido muy interesante y muy completo. Por otra parte, por los ponentes que han pasado por las distintas mesas y han expuesto sus conferencias, gente que aporta experiencias concretas y desde el máximo nivel de responsabilidad, de ahí el interés de sus aportaciones.

No obstante, he de reconocer que tengo un “pero”. Y es que salvo honrosas excepciones, la mayoría de los ponentes han sido mujeres, y creo que eso es un detalle a corregir. Espero que haya nuevas jornadas, nuevas reflexiones, nuevos debates sobre este tema tan de actualidad y tan importante en el debate económico y social; pero, si me permitís una sugerencia, creo que hay que aportar el punto de vista no sólo de los políticos, que es interesante, sino privilegiar el de los ejecutivos de las empresas, por supuesto de las universidades, y de los empresarios también. Porque eso completa una visión real de una problemática tremendamente compleja y que abarca muchos aspectos. Ojalá también haya paridad entre nuestros ponentes y entre los asistentes a nuestras jornadas, porque querrá decir que habremos dado con la clave de lo que en este momento se está debatiendo, en España al menos.

He seguido con mucho interés las jornadas y me parece que se han hecho aportaciones verdaderamente interesantes, realmente originales y que se han alejado de los tópicos habituales.

Querría hacer algunas reflexiones a título personal. En primer lugar, me gustaría hablar sobre cómo abordar la problemática de la inserción de la mujer en el ámbito profesional y de la alta dirección de los países

desarrollados, y más concretamente de España, dado que hablar de “mujer” o de “hombre” no conduce a nada: son tan diferentes los países, las realidades, que tenemos que hablar de nuestro modelo económico en países de desarrollo avanzado.

Creo que debemos abordar el problema no como una foto fija, puesto que la situación actual puede parecer mala pero esto no es real; hay que tener en cuenta la evolución de los últimos siete, ocho o diez años, que es espectacular. Como comentaba Aurora Mejía, la representante de la carrera diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, si uno analiza cuántas mujeres embajadoras hay, el balance no es bueno. Pero si uno analiza cuántas mujeres han sido nombradas embajadoras en los últimos años, la cosa cambia. Lo mismo ocurre en las Fuerzas Armadas, con las dificultades que tiene la mujer en su acceso y carrera profesional - sobre todo en determinados ejércitos, como la Marina. Creo que el avance que se ha producido en los últimos años es muy importante.

En segundo lugar, opino que habría que considerar un planteamiento por regiones, por actividades profesionales, por sectores económicos..., huyendo de lo genérico. La problemática de la mujer no es parecida en la industria o en los servicios, en una multinacional que en una empresa pequeña, etc. Por eso los diagnósticos y soluciones tienen que ser concretos, precisos. Tenemos que avanzar mucho más para analizar problemáticas concretas, de colectivos concretos y de situaciones diferentes.

Algunas visiones han sido pesimistas, como la de Maya Widmer, la representante de la Fundación Suiza de Ciencia, cuando decía que para que la mujer pudiera llegar al 50% de la cuota de catedráticas, o sea, más o menos la paridad, tendrían que pasar 300 años. Creo que es un proceso imparable, acelerado y que, analizando lo que ha ocu-

rrido en los últimos años, va a ser mucho más rápido de lo que pensamos.

A lo largo de las jornadas se han mencionado reiteradamente las barreras de entrada, los techos de cristal, las autolimitaciones y las discriminaciones laborales. Estos asuntos se tratan, a veces, como si fueran cuestiones subjetivas o poco visibles. Yo creo que está muy claro, que las barreras están ahí y que son muy reales; no son de cristal, son evidentes.

Por mi experiencia profesional, la principal barrera que encontramos es que en un mundo tan competitivo y tan globalizado como este si uno quiere llegar a un puesto directivo tiene que sacrificar la mayor parte- por no decir la totalidad - de su tiempo, de su esfuerzo y de su energía, lo cual es muy complicado y hay mujeres a las que no les interesa. El 33% de las mujeres abandonan sus puestos directivos y el 22% considera que sus parejas son un obstáculo porque ellos también tienen que dedicar el 100% de su tiempo a llegar a la cima de la organización en la que trabajan. También se dice que se trata a las mujeres de manera discriminatoria más como madres que como mujeres. Yo no creo que existan esas zancadillas o problemas, lo que es complicado más bien es dedicar casi el 100% de la vida al trabajo. Salvo que te apasione, te guste mucho y te compense, evidentemente, supone un gran sobreesfuerzo.

Vivimos en un sistema completamente competitivo, en el que las empresas han dejado de lado la visión tradicional de empresa protectora paternalista que exige mucho a sus empleados pero que les da una garantía de carrera, de continuidad, de remuneración. Eso ha pasado a la Historia. Yo he estado casi ocho años en el Banco Santander, que no se caracteriza precisamente por ser un banco volcado en la paridad, y es difícil explicar la transformación de una organización que era muy predecible en el nombramiento de directivos, hombres en su mayo-

ría, y que contaba con muy pocas mujeres directivas antes de la fusión con el Central Hispano. Porque todos esos valores de seguridad, de predecibilidad, desaparecieron. Los ejecutivos de la mayor parte de las empresas, con fusiones, adquisiciones, cambios, deslocalizaciones... tienen que estar defendiendo día a día su puesto de trabajo, y muchas mujeres renuncian a algo tan tremendamente complejo y cansado. A lo mejor también lo harían los hombres, pero no se lo pueden permitir.

Este es un contexto globalizado, complejo, en el que el sistema de retribución de los recursos humanos se enfoca a la retribución inmediata y en el que la progresión en la empresa y la carrera profesional no son un derecho, sino una obligación, lo cual es terrible: si no superas las expectativas de la empresa, simplemente te echan o te vas porque decides hacerlo medio minuto antes de que te despidan. Eso crea una competitividad enorme y explica por qué en la Unión Europea la tasa de actividad femenina está, como media, 15 puntos por debajo de la tasa de actividad masculina.

Todas estas soluciones- la jornada flexible, el trabajo a domicilio, la conciliación de la vida personal y profesional de la mujer- pueden resolver problemas personales, concretos, pero no la problemática general que estamos considerando en estas jornadas del acceso de la mujer a los puestos directivos, ni en la administración, ni en la universidad, ni en la empresa.

Muchas mujeres hacen bien en plantearse, no los techos o la discriminación en general, sino el modelo y el balance de compensaciones. Mientras ese modelo no tenga una compensación más global y con una perspectiva más amplia, la situación irá cambiando pero con mucho esfuerzo detrás, en muchas ocasiones demasiado esfuerzo.

Otro punto que quería tratar es el de esos tópicos sobre los modelos masculinos y fe-

meninos de gestión de la función directiva. Creo que eso ha pasado a la Historia. Las grandes industrias o algunas áreas de las empresas de servicios, por ejemplo las redes comerciales de los bancos, se gestionan casi como un ejército, pero son excepciones. La mayor parte de las organizaciones son muy complejas y, como tales, lo que se necesitan son cualidades que yo me niego a reconocer como masculinas o femeninas, son cualidades del mundo complejo en el que vivimos.

¿Cuáles son esas cualidades o habilidades? Daniel Goleman las explica en un libro que ya se ha convertido en un referente del management. Son capacidades y habilidades emocionales, de negociación, de relación, de comunicación, de participación, de trabajo en equipo, de gestión de conflictos, de gestión del cambio... ¿Eso es masculino o es femenino? Hace unos años eran cualidades femeninas, ahora son cualidades que tienen un valor de mercado y que se aprecian en los líderes de la élite de todas las empresas, incluso de las más prestigiosas a nivel internacional. Por lo tanto esa glorificación que hace García Márquez de la feminidad, diciendo que las mujeres mueven el mundo y que los hombres, con su tradicional brutalidad, no aportan nada, está muy bien para un escritor tan maravilloso como es él, pero no describe la realidad en la que nos movemos.

Otro asunto que quería comentar es el de las políticas de igualdad. Creo que las políticas de igualdad no son en absoluto contrarias a la excelencia. Creo que son útiles, aunque no pueden ser la única medida a adoptar.

La Ley Orgánica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres del 22 de marzo de 2007, que ha sido criticada diciendo que era una declaración de intenciones más que una realidad, está permitiendo que muchas empresas se planteen que tienen que tener mujeres en sus puestos directivos y en sus consejos de administración. ¿Que son flores? No creo que las empresas, con la pre-

sión que tienen con la cuenta de resultados, se lo puedan permitir. El propio sistema seguirá regulando esto, opino que es algo bueno que favorecerá el proceso, pero no con carácter exclusivo.

Otro tópico es el de que las mujeres no son ni emprendedoras ni empresarias, sino muy partidarias de ser dependientes, empleadas de otros, que no tenemos iniciativa. Está bastante descartado por estudios y por análisis. Aquí, en la EOI, donde elaboramos programas de formación y de seguimiento de empresas, y algunos específicamente dirigidos a mujeres emprendedoras, vemos que no es cierto, que las mujeres son bastante emprendedoras, imaginativas y persistentes para conseguir sus objetivos. En los países menos desarrollados no hay más que ver la experiencia que ha tenido el Premio Nobel Yunus con los microcréditos, el 95% de los cuales se dan a mujeres en un contexto social muy desfavorable.

Hay cosas muy importantes a las que en este momento, por lo menos en España, no les damos demasiada importancia. Por ejemplo, el número de horas que dedica la pareja al hogar y a la familia- a veces se meten en el mismo saco pero una cosa son los hijos y otra cosa son las tareas domésticas. Debería ser más equitativo, aunque evidentemente no es el único tema importante: también lo son los procesos de selección en todos los ámbitos, porque cuando hay más mujeres en el ámbito laboral se crea masa crítica, y con ella hay posibilidades de evolucionar.

En tercer lugar hay una cuestión que me parece básica y fundamental que es la formación, porque el liderazgo empieza por la gestión de tu propia vida. Si no tienes muy claro lo que quieres hacer con tu ella, difícilmente vas a poder seguir avanzando en una carrera de obstáculos. Por último, he observado que las mujeres normalmente desprecian, o despreciamos, las redes, la visibilidad, las redes informales. No nos enga-

ñemos: en un mundo de relaciones complejo como es el nuestro, eso hay que trabajarlo tanto como la formación u otros aspectos de la preparación para el desarrollo de una labor directiva.

Se han alcanzado todos los objetivos de las jornadas pero hay que seguir. Este es un asunto que no se puede resolver aunque se

le hayan dedicado tres jornadas completas, porque hay mucho en juego y preocupa no solamente a las mujeres, sino a los hombres y a los agentes económicos españoles. Hablo en nombre del director Luis Díaz y de todo su equipo cuando ofrezco la EOI para que sea un centro de debate y de apoyo en estos temas. Muchas gracias.

Notas biográficas de las y los ponentes

(Orden alfabético)

.....

Celia de Anca

Celia de Anca es actualmente la Directora del Centro de Diversidad del Instituto de Empresa. Anteriormente ha trabajado como directora de programas corporativos en la Euro-Arab Management School, (EAMS), Granada. Asimismo ha desarrollado su trayectoria profesional en la ONG CIP-IE y en la División Internacional del Banco de Santander. Ha cursado Masters en la Fletcher School of Law and Diplomacy (Boston) y en la Universidad Politécnica de Madrid. Es licenciada y doctora por la Universidad Autónoma de Madrid, con una tesis comparativa sobre los fondos de inversión islámicos y ético/ecológicos en el mercado de Londres. Es asesora externa de Merrill Lynch's Diversity and Inclusion Council (Londres), es asimismo miembro de la Comisión ética del Fondo de Inversión ético de Morgan Stanley, y del Comité Internacional científico de la Universidad Euro-med, Marsella, Francia. Ha presentado ponencias en conferencias internacionales, es coautora del libro, "Managing diversity in the global organization", Mcmillan 2006, además de diversas publicaciones monográficas así como en revistas especializadas y en la prensa general. Es miembro del Comité Ejecutivo del Instituto de Empresa.

Ester Barberá Heredia

Es Catedrática de Psicología y miembro fundador del Institut Universitari d'Estudis de la Dona de la Universitat de Valencia. En 1978 alcanzó el grado de Doctora en Pedagogía y durante 1989 fue nombrada Profesora Visitante de la Universidad de Keele (Gran Bretaña). También ha sido invitada, durante la primavera del 2001, por el Center of Gender Research and Women Studies de la University of British Columbia (UBC) de Vancouver (Canadá) para participar en actividades investigadoras e institucionales. Desde el año 2002 es Directora del Departamento de Psicología Básica de la Universidad de Valencia. Ha sido coordinadora de diversos proyectos de investigación, de ámbito nacional y europeo, sobre psicología de género, co-educación y desarrollo profesional de las mujeres. En la actualidad dirige un proyecto de la iniciativa Equal titulado 'Profesional: equilibrio de género en el espacio europeo', en el que participan, entre otras instituciones, las Universidades de Maastricht, Lieja y Bradford. Entre sus publicaciones cabe destacar los libros de 'Psicología de género' (1998, Edit. Ariel), 'Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido' (2000), 'Psicología y género' (2004, Edit. Pearson) y 'Género y diversidad en un entorno de cambio' (2005), así como diversos artículos sobre estereotipos y esquemas de género en la organización laboral.

Actualmente profesora titular de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, enseña a nivel de pregrado y posgrado y maneja el programa para mujeres ejecutivas de "Conciencia Femenina y Liderazgo" desde el año 2002, por el cual han pasado más de 140 mujeres de Bogotá y Barranquilla (con el apoyo de la Fundación Kellogg). Vicerrectora Académica de la Universidad de los Andes de 1998 a 2000. Durante los últimos veinte años ha enseñado diversos cursos y dirigido seminarios de investigación sobre los siguientes temas: la mujer, las organizaciones y sus estructuras de poder y las relaciones de pareja. Ha publicado artículos, capítulos de libros sobre estos temas y un libro sobre su práctica clínica con parejas (La relación de pareja: la importancia de la diferencia) que reco-

María Consuelo Cárdenas de Santamaría

Psicóloga. Universidad Javeriana. Doctorado en Educación (Ed.D), Universidad de Massachusetts, Amherst.

Actualmente profesora titular de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, enseña a nivel de pregrado y posgrado y maneja el programa para mujeres ejecutivas de "Conciencia Femenina y Liderazgo" desde el año 2002, por el cual han pasado más de 140 mujeres de Bogotá y Barranquilla (con el apoyo de la Fundación Kellogg).

Vicerrectora Académica de la Universidad de los Andes de 1998 a 2000.

Durante los últimos veinte años ha enseñado diversos cursos y dirigido seminarios de investigación sobre los siguientes temas: la mujer, las organizaciones y sus estructuras de poder y las relaciones de pareja.

Ha publicado artículos, capítulos de libros sobre estos temas y un libro sobre su práctica clínica con parejas (La relación de pareja: la importancia de la diferencia) que reco-

ge su experiencia como terapeuta de pareja. Profesora visitante en el Departamento de Psicología de la Universidad de Massachusetts, dirigió el Magister en Administración en Uniandes y el Departamento de Psicología de la misma universidad y actualmente coordina el proceso de acreditación de la Facultad de Administración con el consorcio de universidades europeas EFMD. Dirigió en Colombia la investigación de la profesora Sylvia Maxfield. Participaron además Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, México y Venezuela.

Gemma Faura Santasusana

Licenciada en Económicas y en Derecho Su carrera hasta el momento ha estado siempre vinculada al grupo “la Caixa”. Ha sido Presidenta Ejecutiva de Invercaixa Gestión, sociedad Gestora de Instituciones de Inversión Colectiva del grupo “la Caixa “ durante 4 años, con un patrimonio medio bajo gestión de 14 mil millones €. Ha sido directora del Area de Administración y Control de Mercados en “la Caixa”, llevando el control de los riesgos de toda el Area Financiera del grupo bancario. Estuvo previamente durante 6 años como Jefe del departamento de control de Riesgos de Mercado del área de Tesorería.

Ignacio Gil-Casares.

Entró en Spencer Stuart en 1978. Es socio fundador de la firma en España. A lo largo de su carrera ha sido Director de Europa Continental, durante 5 años, y durante 8 años ha pertenecido al Consejo de Administración de la casa matriz Spencer Stuart Internacional. Fundó la práctica de Consejos de Administración en España en el año 1989, y desde entonces ha participado en más de 100 misiones de búsqueda de Consejeros y asesoramiento a Consejos de Administración de empresas del Ibx, y grandes compañías familiares.

En la actualidad sigue liderando la práctica de Consejos de Administración en España y es Presidente de Spencer Stuart España desde el 31 de marzo de 1992.

Emmanuelle Grange

Chef de l'Unité Egalité des chances et non-discrimination, Direction Générale Personnel et Administration, Direction Statut: politique, gestion et conseil, Commission Européenne.

Mars 2003 – avril 2005: Direction Générale Justice, Liberté et Sécurité, Direction Immigration, asile et frontières, Unité immigration et asile, Administrateur principal.

Décembre 2001 – février 2003: Direction Générale Relations extérieures, Délégation de la Commission à Pékin, Section politique, Premier secrétaire.

Avril 2000 - novembre 2001: Task Force chargée de la Réforme administrative de la Commission, Administrateur.

Novembre 1999 – avril 2000: Secrétariat Général, Direction chargée de la coordination, unité / coordination des politiques, Administrateur.

Septembre 1997 - octobre 1999 : Direction générale du Personnel et de l'Administration, Administrateur dans l'Unité coordination et communication, puis Assistante du Directeur Général.

Mars 1995 – septembre 1997 : Direction générale du Personnel et de l'Administration, Direction du Personnel, Unité Carrière du personnel A & LA, Administrateur.

María Jesús Izquierdo Benito

Doctora en Economía y Profesora Titular de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Ámbito de investigación: Desigualdad social y sociología de las emociones y los sentimientos.

Directora del Observatorio para la Igualdad de la Universidad Autónoma de Barcelona.

En la actualidad dirige el Grup d'Estudi Sentiments, Emocions i Societat del Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Carme Martinez Costa

Doctora Ingeniera Industrial y Profesora Titular de Universidad del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña. En la actualidad es Subdirectora de Relaciones con las Empresas de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. Miembro del grupo de investigación GIOPACT del que ha sido responsable desde su creación en julio de 2004 hasta octubre del 2007.

Ha desarrollado su actividad académica en el campo de la Gestión de la Innovación Tecnológica y en el ámbito de la Organización Industrial. Desde el año 1996 su actividad de investigación está centrada en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Ha participado en diversos proyectos del Instituto de la Mujer del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, del "Institut Català de les Dones" y de la Unión Europea. Ha publicado diversos libros, artículos, *working papers*, siendo coautora del "Libro blanco de las mujeres en Cataluña en el mundo de la ciencia y la tecnología", y de tres Guías para el diseño y la implantación de un plan de igualdad de oportunidades en la universidad, las empresas y en los ayuntamientos.

Olga Mella Puig

Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, y Especialista Universitario en Gestión Pública Directiva por la Universidad Carlos III de Madrid, así como Máster en Dirección de Proyectos Públicos por la Universidad Autónoma de Madrid. Pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.

Desde el año 2004 hasta enero de 2007 ha sido Directora general de la Función Pública

en el Ministerio de Administraciones Públicas, y en la actualidad es Vocal asesor en el Ministerio del Interior.

A lo largo de su carrera profesional ha ocupado numerosos puestos en la Administración General del Estado, entre los que cabe destacar:

- Consejera Técnica de Estudios en el Instituto de la Mujer
- Jefa de personal del Instituto Geográfico Nacional
- Subdirectora General de Recursos, Organización y Control de la Gestión en el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
- Subdirectora General Adjunta de Proyectos Tecnológicos de la Dirección General de Modernización del Ministerio de Administraciones Públicas
- Subdirectora General Adjunta de Retribuciones y Puestos de Trabajo de Personal Funcionario de la Dirección General de la Función Pública del Ministerio de Administraciones Públicas

Alicia Miyares

Doctora en Filosofía. Consejera Técnica de la Unidad de Mujeres y Ciencia (UMYC) del Ministerio de Educación y Ciencia. Es secretaria de la Asociación Española de Filosofía María Zambrano y miembro del Consejo Rector del Instituto Asturiano de la Mujer. Sus líneas de investigación son los aspectos sociales, políticos y morales del siglo XIX y su repercusión en la historia del feminismo, el feminismo como filosofía política y la democracia actual y su perfeccionamiento. Entre sus artículos destacamos "Multiculturalismo, coeducación y ciudadanía" (Catarata, 2006), "Introducción a La Biblia de la mujer" (Cátedra, 1997), "El manifiesto de Seneca Falls" (Leviatan, 1999), "La década del 'tú mismo'" (Leviatan, 1995), "Los buenos sentimientos" (Deva, 1994) y "El sufragismo" (en Historia de la teoría feminista, 1994).

Autora de los libros *Nietzsche o la edad de la comparación* (Trabe, 2002) y *Democracia Feminista*, (Cátedra 2.003).

Francisco Ramos Fernández- Torrecilla

Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración y en Derecho. Pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.

Fue Senador por la provincia de Toledo y Portavoz del Grupo Parlamentario Socialista en las Cortes Constituyentes, y diputado en las Legislaturas I, II y III. Fue Secretario de Estado para la Administración Pública en el primer Gobierno socialista y desempeñó, posteriormente, los cargos de Presidente del Consejo Escolar del Estado y de Director General de Coordinación y de la Alta Inspección del Ministerio de Educación y Ciencia. Ha sido miembro del Consejo Consultivo de Castilla-La Mancha. Por Real Decreto 874/2004, de 23 de abril, fue nombrado Director del Instituto Nacional de Administración Pública.

Susan Vinnicombe OBE MA PhD MCIM FRSA

Professor of Organisational Behaviour and Diversity Management

Director of the Leadership and Organisation Development Community

Director of the International Centre for Women Leaders

Susan's particular research interests are women's leadership styles, the issues involved in women developing their managerial careers and gender diversity on corporate boards. Her Research Centre is unique in the UK with its focus on women leaders and the annual Female FTSE 100 Index is regarded as the UK's premier research resource on women directors.

Susan has written eight books and over one hundred articles, reports and conference papers. She is currently writing two books,

"Managing Workforce Diversity: A Global Challenge" (Pearson 2007, with John Bank) and "Women on Boards – an International Perspective" (Edward Elgar, 2008, with D. Bilimoria, R. Burke, M. Husen and V. Singh). Susan has consulted for organisations across the globe on how best to attract, retain and develop women executives. Susan is regularly interviewed in the press and on the radio and television for her expert views on women directors, and is frequently asked to speak at conferences. Susan is a judge for Management Today's annual "50 Most Powerful Women" and "35 Women Under 35 to Watch", Asian Women of Achievement Awards, European Women of Achievement Awards, Future Women of Achievement Awards and Women in I.T. Awards. Susan is Vice Patron of Working Families. Susan was awarded an OBE for her Services to Diversity in the Queen's New Year's Honour List in 2005.

Maya Widmer

Maya Widmer is in charge of gender equality in the research funding process at the Swiss National Science Foundation SNSF. After earning her degree in German and English language and literature, she worked as an academic researcher, an editor and an expert in education. She has taught at a number of tertiary institutions, including the Universities of Zurich and Basel, and had a leading role in a four-year research project on literature of women in Switzerland. Maya Widmer is a member of the steering committee of the Swiss Federal programme on Gender Equality at Universities, which she coordinated nationally from 2001 and 2004. She has been member of the Helsinki Group since 2004. She chaired the expert group on Women in Research Decision-Making mandated by the European Commission from November 2006 until October 2007.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO DE
IGUALDAD

SECRETARÍA
GENERAL
DE POLÍTICAS
DE IGUALDAD
INSTITUTO
DE LA MUJER