

Índice

Prólogo de Alicia E. Kaufmann 7

Introducción 11

1 Situación laboral de las mujeres en el Estado español

María Pilar Rodríguez 23

1. Introducción 23

2. Puestos directivos 25

3. El techo de cristal 27

4. Conciliación de vida laboral y vida familiar 30

5. Liderazgo femenino 37

6. Ley Orgánica para la Igualdad 40

2 La prensa escrita: análisis cuantitativo y cualitativo

María Jesús Korkostegi Aranguren 43

1. Introducción 43

2. Análisis cuantitativo contrastivo de la prensa de información general y económica 46

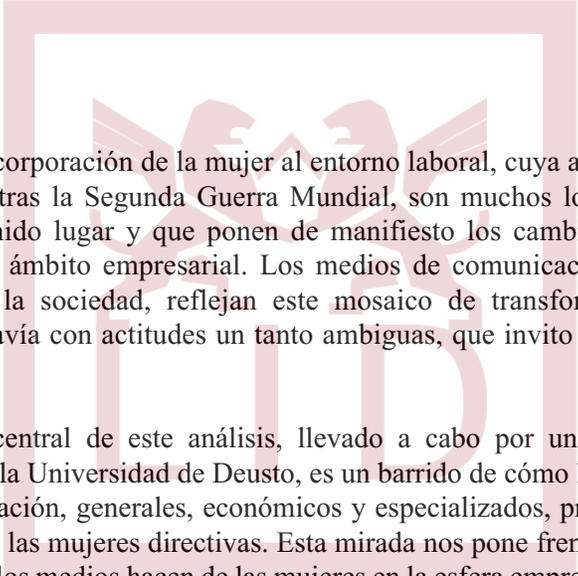
3. Tratamiento de la temática en la prensa de información general 64

4. Reflexiones finales 88

3	La prensa escrita: una aproximación crítica	
	María Jesús Pando Canteli	91
	1. Introducción	91
	2. Portadas	96
	3. Editoriales	106
	4. Algunos titulares	109
	5. Conclusiones	120
4	Las publicaciones femeninas: para, sobre y a través de las mujeres	
	Begoña Sanz	123
	1. Introducción	123
	2. Las mujeres directivas y empresarias, visibles desde la ejemplaridad	131
	3. Ley de Igualdad y conciliación trabajo-familia, dos temas que suscitan opinión	142
	4. El trabajo de las mujeres confrontado con el de los hombres	146
	5. Un estilo muy personal	147
	6. Reflexiones finales	149
5	Percepción social: encuestas en la CAPV	
	Asunción Ibáñez y Lorea Narbaiza	153
	1. Introducción	153
	2. Resultados obtenidos	154
	3. Conclusiones	170
6	Voces representativas: intervenciones de algunas protagonistas	173
	1. Introducción	173
	2. Las autoras y las ponencias	176
	Conclusiones	221
	Anexo	227
	Notas	233



Prólogo



Desde la incorporación de la mujer al entorno laboral, cuya aceleración se produjo tras la Segunda Guerra Mundial, son muchos los avances que han tenido lugar y que ponen de manifiesto los cambios que se viven en el ámbito empresarial. Los medios de comunicación, como altavoz de la sociedad, reflejan este mosaico de transformaciones, aunque todavía con actitudes un tanto ambiguas, que invito al lector a descubrir.

El núcleo central de este análisis, llevado a cabo por un grupo de expertas de la Universidad de Deusto, es un barrido de cómo los medios de comunicación, generales, económicos y especializados, presentan la situación de las mujeres directivas. Esta mirada nos pone frente al tratamiento que los medios hacen de las mujeres en la esfera empresarial, que tanto contribuyen en la construcción de la realidad entre la ciudadanía.

Entre las conclusiones destacan que, en el análisis de contenido, realizado durante seis meses, la temática más recurrente es la Ley de Igualdad y las políticas de conciliación, asuntos que preocupan a la población y que, por tanto, se asoman a la ventana de los medios. Destaca la ausencia notoria del tema de la mujer vinculado al poder, hecho cuantificable por su escasa presencia tanto en portadas como en espacios singulares. Es decir, las mujeres ocupan su espacio y están representadas, pero casi siempre asociadas al tópico o a los temas más blandos, frente a los más duros, como pueden ser las finanzas.

Como marco a este núcleo central, en el capítulo primero proporcionan un retrato a partir de los datos de hombres y mujeres en el mercado laboral, observando que persisten graves desigualdades y que queda camino por recorrer y cierran la obra, con las presentaciones más relevantes de una jornada sobre la misma temática, realizada en la Universidad de Deusto en 2007. Formulan, en este punto, una pregunta muy interesante acerca de la formación superior y si ésta incluye o no herramientas para navegar por el complejo mundo de las organizaciones, sobre todo, si la protagonista es mujer.

Las autoras no se limitan a una conclusión global, sino que pretenden deslindar responsabilidades en los diversos frenos que inhiben el acceso a la alta dirección, así como a los puestos de responsabilidad y poder de decisión en la empresa.

En ese sentido reflexionan sobre la influencia de la información de los medios, que aunque se hace eco de la realidad laboral y del aumento del papel de la mujer en la vida pública, todavía dista de ser una herramienta para ampliar el horizonte de las mujeres que condiciona las percepciones de la sociedad. Si bien es cierto que son conscientes de la complejidad que presenta el discurso periodístico y de que los cambios más profundos que derribarán los estereotipos femeninos están por llegar y, con ellos, la expectativa de seguir bajo los roles tradicionales. Un reciente estudio de Accenture muestra que las mujeres y los hombres españoles conceden una importancia similar a la conciliación y a la disponibilidad para hacer frente a las necesidades familiares, aunque son las mujeres las que todavía se sienten insatisfechas con sus situaciones laborales¹.

Las autoras contribuyen a la sociedad del conocimiento y pretenden generar un clima para la reflexión rigurosa sobre el tema en relación con el nuevo lugar que puede y debe ocupar la mujer en la sociedad actual. Su diagnóstico ideológico de los medios resulta altamente sugerente, dado que junto con las nuevas tecnologías, que permiten el trabajo a distancia, facilitan la inserción y el mantenimiento laboral, a partir de poder establecer horarios más flexibles y ajustados a las nuevas realidades.

Consideran que también la cultura organizativa constituye un obstáculo para lograr una movilidad social ascendente en las organizaciones. Si bien la relación de las mujeres con las estructuras organizacionales

tradicionales se trata de un fenómeno ya ampliamente estudiado², se ve en la práctica que las empresas aún piensan que la vida de las mujeres se construye en torno a la maternidad, cuando la realidad es que este objetivo ya no es prioritario o, por lo menos, ya no es el único. Se tiende a retrasar la llegada del primer hijo hasta haberse afianzado profesionalmente. A partir de los datos disponibles observamos un desfase de, aproximadamente, diez años entre las jóvenes directivas y la generación de sus madres.

En tercer lugar, y esto es también muy importante, señalan como inhibidora de su propio cambio la propia actitud de las mujeres. Entre los factores que citan como relevantes encontramos la dificultad de delegar, lo que aludiría a un esquema mental que refleja una dificultad de transitar de un espacio a otro, es decir, si en el hogar se hace cargo de la mayoría de las tareas, en el ámbito laboral, sobre todo si es directiva, esto no debería ser así.

A ello se une un elevado perfeccionismo, el ser demasiado detallistas, demasiado exigentes, hecho que no sólo exige una inversión de tiempo mucho mayor, sino que a veces obstaculiza la eficacia y la acción. También influye en disponer, sobre todo si se tienen hijos, de un tiempo mucho menor para establecer redes y, por lo tanto, relaciones informales que pueden facilitar el progreso laboral.

Las mujeres deberían adaptar su mente para tomar el poder, negociar mejoras para sí mismas y no sólo para los demás; que obedece a la aplicación de la metáfora del balón, es decir, como madres, esposas e hijas, estar habituadas a habilitar el espacio de los/as demás. Ponen en práctica un cierto altruismo pero que, en este caso particular, socava el desarrollo de sí mismas. Linda Babcock y Sara Laschever³ dan diversos ejemplos empresariales y aluden a las trampas de las expectativas modestas de las mujeres, y a su inadecuado sentido del propio valor, que no sólo determina que a nivel salarial ganen menos, sino que sus jubilaciones, también, estén muy por debajo de las de los hombres. Lo que resume muy bien su ideario es que los chicos trabajan por dinero y las chicas, por amor. Las autoras presentan una panorámica del problema a partir de la cual habrá que ir ofreciendo soluciones y participar de este modo de una manera activa en este proceso de transformación, que se halla en estos momentos muy apoyado, por la recientemente aprobada Ley de Igualdad.

Considero que este libro es sin duda una aportación importante para poder precisar y diferenciar cuáles constituyen aún escollos importantes ante el proceso de cambio para lograr la plena igualdad en la sociedad. Leer, observar y participar de los medios de comunicación es esencial para superar las limitaciones y ayudarles a ser conscientes de cómo contribuyen a construir la realidad, con el fin de luchar contra la representación sesgada y cargada de tópicos de la mujer.

También contribuye a repensar y esperamos que a transformar estas realidades, para lograr que todos y cada uno de los miembros de la sociedad puedan desarrollar al máximo su potencial en organizaciones que creen y estimulen la diversidad y el talento.



Alicia E. Kaufmann

Catedrática de Sociología de las organizaciones
de la Universidad de Alcalá

Introducción

El presente estudio aborda la realidad de las mujeres empresarias y directivas en España y en particular en el País Vasco, tal y como se refleja en la prensa escrita y tal como la perciben la opinión pública en general, y algunas mujeres vinculadas directamente con el mundo de la comunicación y de la empresa en particular.

La elaboración corre a cargo del equipo de investigación sobre Género y medios de comunicación de la Universidad de Deusto (San Sebastián). Este equipo ya había publicado en 2006 el libro titulado *Tratamiento de la violencia de género en la prensa vasca*, texto que se ha convertido en un modelo de referencia para periodistas y otros profesionales de la política y de los medios de comunicación¹.

En este caso el equipo ha ampliado su campo de actuación y, además de las componentes originales, ha contado con la valiosa colaboración de dos profesoras especialistas en el mundo empresarial, con lo que de este modo se ha configurado un nuevo equipo más acorde con el propósito de la investigación. Si bien el estudio de los medios de comunicación en general, y de la prensa escrita en particular, siguen centrando el interés del equipo, en este caso hemos querido extender el análisis desde la perspectiva de género al mundo del mercado laboral y empresarial en el Estado español. Insistimos en la creencia de que los medios de comunicación y, en particular, la prensa escrita, no son meros transmisores de la realidad, sino que contribuyen a construir de forma activa esta realidad o realidades y a transformarlas. Por este motivo, su poder para configurar la

percepción del conjunto de la sociedad sobre la realidad es extraordinario, al igual que su capacidad para moldear actitudes desde diversas posiciones ideológicas y éticas insoslayables. Partimos del análisis crítico del discurso y lo aplicamos en este caso a los diarios de tirada nacional, a la prensa económica y a los suplementos femeninos, por razones que se explican a lo largo de este estudio. Este acercamiento metodológico permite identificar las estrategias que los diferentes medios utilizan para elaborar la información y pone de manifiesto la complejidad del discurso periodístico. Si a este análisis crítico se le añade una perspectiva feminista, nos encontramos con que la aparente neutralidad en el tratamiento de una noticia puede esconder a menudo sesgos que de forma inadvertida perpetúan roles y jerarquizan voces.

Sin embargo, en este libro se atiende igualmente a la situación del mercado laboral para los hombres y para las mujeres en el Estado español, y por medio de datos y cifras contundentes se desvelan las graves desigualdades que persisten hoy en día, especialmente en los núcleos de poder. La obstinada e inmutable presencia del denominado techo de cristal nos hace reflexionar acerca de los principios ideológicos y socioeconómicos imperantes, que impiden un desarrollo del liderazgo femenino acorde a las posibilidades que experimentan las jóvenes en su educación y en su formación intelectual y laboral. Las transformaciones que han experimentado tanto la situación como la percepción social de las mujeres en España ha sido uno de los cambios sociales más rápidos e impactantes en las últimas décadas. No obstante, el acceso masivo de las mujeres a la educación superior no ha experimentado un proceso paralelo de incorporación a los estamentos de dirección y de liderazgo, y menos aún ha conllevado una paralela dedicación por parte de la población masculina a los cuidados en la esfera de lo privado. Por último, extendemos esta investigación a la percepción social que la población tiene de los asuntos aquí reseñados por medio de una serie de encuestas y del análisis de los datos resultantes.

El estudio se centra en la percepción por parte de los medios de la presencia de mujeres en ámbitos de decisión económica, con responsabilidades en altos cargos del mundo económico y empresarial. No se han recogido, por tanto, datos de mujeres en otros ámbitos de poder como es el político, cuya visibilidad mediática es mayor, ni tampoco se han recogido datos sobre mujeres trabajadoras en general en otros ámbitos que no sean el meramente empresarial. Así son objeto de este estudio las mujeres empresarias, ya sea de grandes firmas o de pequeñas y medianas

empresas, los altos cargos directivos en empresas internacionales y nacionales, y las mujeres que han ocupado un espacio notable en instituciones públicas nacionales y europeas estrechamente relacionadas con el poder económico. Junto con estas mujeres, ha sido objeto del presente análisis la incidencia informativa de asuntos que afectan directamente a la gestión de estas mujeres y los procesos de igualdad en las empresas, como la Ley de Igualdad y las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar. Se observa cómo las noticias generadas en torno a estos dos asuntos políticos están estrechamente vinculadas con la visibilidad de las mujeres en los medios de comunicación.

El campo de análisis cubre cuatro periódicos de interés general, de los cuales dos son de tirada nacional (*El País* y *El Mundo*) y dos de tirada local (*El Diario Vasco* y *Gara*), y dos periódicos económicos (*Expansión* y *Cinco Días*), así como los suplementos femeninos dominicales *Yo Dona* y *Mujer Hoy*. Este abanico permite contemplar una pluralidad de posiciones ideológicas y de ámbitos de actuación.

La redacción final de los capítulos se ha elaborado de forma independiente por las distintas integrantes del equipo y por ello se advierten diversos estilos en la escritura, diferentes acercamientos formales y distintas formas de concebir la escritura, pero subyace al libro en su totalidad un mismo convencimiento en la urgente necesidad de contribuir a una situación social y económica más equilibrada y más justa para las mujeres, y a una representación mediática más acorde con la realidad y la experiencia real. Los estereotipos en torno a las figuras femeninas resultan altamente dañinos para la configuración mental de los ciudadanos y ciudadanas, y no sólo en el terreno laboral, sino en cualquier aspecto que, en lugar de constatar el extraordinario esfuerzo que llevan a cabo las mujeres para desarrollar al máximo sus carreras profesionales, llegan a subrayar aspectos propios de una imagen trasnochada propia de una sociedad patriarcal y retrógrada. Nuestra intención es la de contribuir a la reflexión y a la interpretación serena de los datos para, a partir de éstos, constatar que la realidad se muestra obstinada y dista mucho de avanzar en los logros hacia la igualdad y, a partir de ahí, elaborar propuestas encaminadas a la mejora de las condiciones actuales.

Se expone a continuación un breve resumen de los objetivos y contenidos principales expuestos en cada uno de los capítulos que configuran el libro.

El capítulo 1, que aparece inmediatamente después de esta presentación, se detiene en la exposición y valoración de datos relacionados directamente con la presencia de las mujeres en el mercado laboral del Estado español. La situación de las mujeres en España presenta un panorama que muestra particularidades del mercado de trabajo que todavía hoy establecen claras diferencias entre los géneros. Si bien la situación de igualdad en cuanto a las oportunidades de empleo y en cuanto a las retribuciones de salarios no se ha logrado, es cierto que la exploración del futuro hace albergar esperanzas reales de avances significativos. Actualmente la participación de las mujeres en el mercado laboral aumenta, crece también el número de mujeres empleadas con estudios superiores y su presencia se hace patente en gran parte de los sectores económicos. Sin embargo, si bien es cierto que las mujeres acceden al trabajo, no deja de ser menos cierto que aún se sitúan lejos del poder que se mantiene en manos de la población masculina. La tasa de incorporación de la mujer a cargos directivos oscila entre el 4% y el 6% según diversos estudios e informes analizados.

El análisis también constata la dificultad de las mujeres a acceder a los puestos más altos, tales como los consejos de dirección o de presidencia. No es posible hablar de una única razón como la causa de esta situación. Por un lado, si bien las mujeres ya tienen una presencia mayoritaria en las universidades, es necesario esperar algún tiempo para que esas mujeres que despuntan en la universidad vayan accediendo a los puestos directivos. Pero más significativo sigue siendo el gran obstáculo que para muchas mujeres todavía hoy constituye la conciliación de la vida laboral con la vida familiar. El capítulo también analiza el fenómeno del mantenimiento del denominado techo de cristal tras la incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo. El término se utiliza para hacer referencia a la barrera imperceptible que permite a las mujeres avistar las cimas de la carrera profesional en las corporaciones pero no alcanzarlas, y afirma que es racionalmente incomprensible que las empresas convivan con el desperdicio de capacidad que supone la existencia del techo de cristal. A través de la revisión de diversas fuentes, se constata que uno de los factores que continúa teniendo un enorme peso en la obstaculización del progreso profesional de las mujeres es la cultura organizacional. Ésta está basada en creencias estereotipadas de género que afectan de modo difícil de detectar a las políticas de selección de personal y, por consiguiente, a las escasas posibilidades de promoción femenina a cargos directivos. Todos los estudios coinciden en que se

considera necesario adoptar medidas de flexibilización del trabajo, políticas de selección y promoción no discriminatorias, políticas que tengan en cuenta los resultados, sistemas de evaluación globales y medidas para la conciliación de la vida familiar y laboral.

Por otra parte se abordan ciertos aspectos destacados del liderazgo femenino. En general, parece que las mujeres son más partidarias de tomar las decisiones en equipo, frente al directivo, que por lo general prefiere tomar las decisiones solo. A la hora de comunicarse con los demás, las españolas son jefas directas, con la vista siempre puesta en los resultados y muy reacias a detenerse en lo que consideran pérdidas de tiempo. En contrapartida, su capacidad de delegar es limitada y se ocupan personalmente de todos los detalles para garantizar que el producto final responde a las expectativas. Por todo ello, y según las conclusiones del estudio, su forma de ejercer el liderazgo mejoraría si dejaran hacer a los demás; si no controlasen tanto los detalles y si tuvieran una mayor flexibilidad. Otro de los rasgos analizados en el estudio se refiere a los aspectos comunicativos. Las mujeres directivas se comunican de forma más clara y abierta y comparten sus opiniones de forma directa. La apreciación más interesante y esperanzadora en lo referente al ejercicio del liderazgo es el giro hacia los aspectos sociales que empieza a producirse, ya que la consecución rápida de los resultados ya no es el modelo de operación. En general se tiende a percibir que las mujeres ponen en práctica un estilo de economía más humana y más eficaz. Sin entrar en consideraciones de diferenciación esencial biológica o de carácter que puedan marcar la escisión entre los modos de actuar de hombres y mujeres, sí interesa atender a las ventajas que las particularidades del liderazgo femenino presentan para el mundo empresarial.

El capítulo concluye con algunas reflexiones en torno a la Ley de Igualdad, su incidencia en la corrección del desequilibrio entre hombres y mujeres en el acceso al mercado de trabajo y, en particular, en la incorporación de las mujeres a los puestos más altos de poder y de responsabilidad.

Tomando como referencia la situación descrita en el capítulo anterior, los capítulos 2, 3 y 4 se centran en el análisis de la prensa escrita. Este estudio de la presencia de las mujeres en el ámbito laboral se hace a partir del convencimiento de que los medios de comunicación no solucionan los conflictos o problemas, pero sí pueden generar un ambiente propicio en la sociedad para promover ciertas mejoras. Sin duda, la

investigación acerca de los logros y carencias de los medios de comunicación en torno a la imagen que proporcionan de las mujeres en el ámbito empresarial puede ayudar a una correcta visualización de su experiencia y provocar una concienciación social que contribuya a la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres en las empresas.

En los capítulos 2 y 3 se realiza el estudio de la prensa generalista y económica. Para la indagación se han recogido, de forma exhaustiva durante seis meses (de junio a noviembre de 2006), datos de los principales diarios económicos del país y de prensa general vasca y española sobre la representación de las mujeres. Los periódicos de información general elegidos han sido *El Mundo*, *El País*, *El Diario Vasco* y *Gara*, y, de los económicos, *Expansión* y *Cinco Días*; el primero perteneciente al mismo grupo mediático que *El Mundo* y el segundo al mismo que *El País*. En el caso de la prensa de interés general, su elección se justifica en la posibilidad de contrastar diferentes líneas editoriales de ámbitos geográficos varios y con sensibilidades diferentes ante el tema que nos ocupa. En los diarios económicos, por otra parte, se observan distintos comportamientos según el público objetivo al que se dirigen, pues en ellos el destinatario es un/a profesional perteneciente a un nivel sociocultural medio-alto interesado/a por los temas de economía.

El capítulo 2 afronta el diagnóstico ideológico de estos medios, mediante un análisis estructural de acuerdo a las unidades de análisis temas, secciones y géneros periodísticos. El análisis cuantitativo y cualitativo ha permitido obtener en cifras la incidencia de noticias referidas a mujeres en ámbitos empresariales, proporcionado una fotografía de conjunto que conduce a reflexiones sobre cuáles son los temas más recurrentes y cómo son tratados según los intereses de los diarios. No es éste el momento de presentar con detalle los resultados del análisis, pero adelantamos que el estudio arroja datos muy interesantes sobre la forma de construir la realidad informativa en los diferentes diarios y la importancia de la línea editorial y el público objetivo en la conformación de esta realidad informativa.

Se comprueba, por un lado, que las mujeres ya no sólo protagonizan la realidad como víctimas de la violencia o como sujetos del mundo del espectáculo y de la agenda social, sino que se imponen como actores sociales y económicos, compartiendo espacio con los hombres en ámbitos hasta hace

muy poco exclusivamente masculinos. Se constata, por otro lado, que las seis publicaciones que hemos analizado no tratan siempre los mismos aspectos de esta compleja realidad y, además, cuando abordan un mismo tema no lo hacen con la misma intensidad. Estas evidencias no hacen más que confirmar una representación fragmentada de la situación de las mujeres en la empresa cuando priman los intereses del medio y no su responsabilidad de dar cuenta de toda la realidad en su complejidad y, en el análisis más exhaustivo de la prensa generalista, que el grado de interés que despierta una noticia lleva al medio informativo a generar más o menos textos interpretativos, artículos y editoriales, lo que a su vez repercute necesariamente en la intensidad con que llega a su público lector.

El capítulo 3 se centra en un acercamiento crítico a la prensa escrita y presta especial atención al enfoque de la noticia. Todas las noticias se construyen desde una posición ideológica y un espacio social, desde una línea editorial, desde unos condicionantes que no sólo definen la naturaleza de la información sino que también dibujan el contorno tras el que se excluyen una multitud de informaciones que nunca llegarán a formar parte de la realidad informativa y, por tanto, difícilmente llegarán a conocerse y formar parte de nuestras realidades. A través de esta mirada tomamos conciencia, como público lector, de la importancia que tiene el tratamiento informativo de la realidad, no sólo lo que forma esa actualidad informativa, sino también –y sobre todo en muchos casos– lo que se calla, lo que se obvia, se ignora o, simplemente, nunca llega a un teletipo.

Si en el capítulo anterior aparecía un panorama en cifras centrado en la incidencia de noticias referidas a mujeres en ámbitos empresariales en los medios de comunicación escritos, en este capítulo se analizan de forma más detenida ciertas noticias vinculadas temáticamente entre ellas, para desbrozar los mecanismos que operan en la presentación de la noticia.

El análisis crítico de las noticias de mujeres en el ámbito empresarial lleva, por una parte pero no exclusivamente, al estudio cuantitativo y cualitativo de las figuras femeninas que aparecen como protagonistas de las noticias. Pero va más allá de las noticias referentes a mujeres particulares o grupos de mujeres. También se ocupa de informaciones sobre asuntos que directamente afectan a la presencia y el futuro de las mujeres en la empresa, como puede ser la Ley de Igualdad, la política de cuotas, los conflictos laborales o la conciliación familiar y laboral.

Las unidades de análisis las configuran los titulares, la ubicación de la noticia, el género informativo o interpretativo, las protagonistas (tanto individuales como colectivos), y el propio texto (qué información se proporciona y cómo). Estas unidades se utilizan para abordar el análisis de contenido de prensa de interés general y prensa económica, pero también para abordar el análisis contrastivo de algunos temas como la Ley de Igualdad o la conciliación familia-trabajo, que han tenido una especial presencia en prensa en el período de análisis llevado a cabo.

El capítulo concluye con la afirmación de que las mujeres siguen sin participar plenamente de los espacios del núcleo duro informativo, de las *hard news*: su presencia en portada, contraportada y portada de sección son una buena muestra de dónde están y lo que les queda por recorrer. Las mujeres están haciendo una carrera de fondo, de abajo hacia arriba, cuya meta ha de ser la primera página, o sea, la élite del poder. De momento los logros se vislumbran en espacios informativos pequeños, modestos, llegando incluso a ocupar alguna página central de importancia. No se dispone de datos que permitan contrastar este fenómeno hace tres, cinco, diez años, pero nos atreveríamos a afirmar que su presencia en los medios económicos entonces era nula. Se constata, pues, un avance significativo en su presencia cuantitativa y cualitativa en prensa.

El estudio de prensa generalista y económica se complementa en el capítulo 4 con el análisis de *Yo Dona* y *Mujer Hoy*. Su perfil editorial –publicaciones femeninas de periodicidad semanal distribuidas a través de diarios– nos permite indagar si en las páginas de este tipo de suplementos aparecen y en qué proporción las actividades llevadas a cabo por las mujeres empresarias y directivas, así como los asuntos que les conciernen directamente en su desarrollo profesional; en qué secciones se recogen y de qué manera se abordan, es decir, qué mensaje se transmite.

El público objetivo de ambas publicaciones, las mujeres, hace pensar en la posibilidad de una mayor aproximación de *Yo Dona* y *Mujer Hoy* a la realidad profesional de las directivas y las empresarias. Sin embargo, las tradicionales agendas temáticas de estas revistas enfocadas en la moda, la decoración, la belleza, el ocio y la actualidad, suscita la duda de si tiene cabida en ellas también ese asunto. Los resultados obtenidos en el análisis de contenido de los 26 ejemplares editados entre junio y diciembre de 2006 por cada una de las publicaciones ofrecen una respuesta positiva al respecto, sobre todo en lo referido a la más reciente,

Yo Dona, que irrumpe en el mercado editorial en mayo de 2005 –*Mujer Hoy* existe desde 1999–. Tal y como se muestra en el capítulo, esa revista logra conjugar la promoción e información de productos de última tendencia y de sus grandes firmas con la presentación de mujeres cuyas semblanzas ponen de relieve la creciente presencia femenina en cargos empresariales importantes.

En el capítulo 5 se dan a conocer los resultados de la encuesta que realizamos durante el mes de febrero de 2007 para conocer la percepción que la opinión pública tiene acerca de la realidad de las mujeres empresarias y directivas y sobre su reflejo en los medios informativos impresos. El objetivo de este estudio empírico es conocer cuál es la percepción que tiene la población de la Comunidad Autónoma del País Vasco (en adelante CAPV) de la realidad de las mujeres empresarias y directivas, y qué opina sobre cómo se refleja dicha realidad en los medios informativos impresos. La metodología seguida ha sido, en primer lugar, cualitativa, ya que se realizó una dinámica de grupo, y en segundo lugar, cuantitativa, a través de una encuesta telefónica a una muestra representativa de la población.

Este estudio nos permitirá ver cómo percibe la población de la CAPV la realidad tratada en el capítulo 1 sobre la presencia de las mujeres en el mercado laboral, y tener el punto de vista de los y las lectoras sobre el análisis de prensa escrita que realizamos en los capítulos 2 y 3, y de las publicaciones femeninas distribuidas junto con un diario analizadas en el capítulo 4.

Las conclusiones de este capítulo suponen la elaboración analítica de los datos obtenidos en las encuestas, que van desde los hábitos de lectura de la población hasta el grado de conocimiento de la Ley de Igualdad. Se mencionan a continuación tan sólo un par de ejemplos representativos de dichas conclusiones. Aunque el 90% de los encuestados afirman que en los últimos diez años el número de directivas/empresarias ha aumentado, el 71,8% no es capaz de citar el nombre de una directiva o empresaria. Y el 85,5% de la muestra afirma que aparecen menos mujeres directivas en prensa de las que verdaderamente hay en la realidad.

El último capítulo recoge los resultados de una jornada organizada por este equipo de investigación de la Universidad de Deusto en mayo de 2007, como parte de este proyecto más amplio que ahora presentamos,

la cual logró efectivamente convertirse en un punto de encuentro, reflexión y debate en el espacio universitario sobre la presencia de las mujeres en el ámbito empresarial y su reflejo en los medios de comunicación. Esta actividad se dividió en dos sesiones. La primera, bajo el título de «Mujeres, empresa y Ley de Igualdad» contó con la participación de Ana Aguirre, responsable de Formación del Instituto Vasco de la Mujer, Carmen Arrazola, empresaria y directora de Proyectos, Elena Carantoña, socia de MB2, y Conchi Roussel, directora de CR Comunicación. La segunda sesión, «Mujeres, empresa y medios de comunicación» contó con las aportaciones de Natividad Abril, periodista y profesora de la UPV-EHU, Charo Izquierdo, directora de *Yo Dona*, Amparo Moreno, catedrática de la Universidad Autónoma de Barcelona y Arantzazu Zugasti, directora adjunta de *Noticias de Gipuzkoa*.

El interés que motivaron las ponencias de la jornada hizo que se prolongara el debate con una serie de preguntas y comentarios que dieron lugar a un fructífero intercambio de ideas. Todo ello nos ha llevado a presentar a continuación una selección de las ponencias presentadas por Carmen Arrazola, Elena Carantoña, Charo Izquierdo, Conchi Roussel y Arantzazu Zugasti con el fin de dar a conocer estas aportaciones de modo más amplio. Se ha decidido expresamente mantener el tono propio de la presentación para tratar de conservar de algún modo la cercanía del formato original. Como se puede apreciar, las presentaciones incluidas en esta selección ofrecen una gran variedad en cuanto al contenido, longitud o acercamiento a los temas propuestos, pero creemos que en esa diversidad reside la riqueza de sus aportaciones y por ello ofrecemos estas voces. En ciertas ocasiones hay formulaciones y modos de expresión que se adaptan más al estilo oral que al propio de la escritura, pero ello no es obstáculo para que la tarea de divulgación, de reflexión y de compromiso que transmiten llegue con fuerza en la lectura.

En primer lugar, Carmen Arrazola nos recuerda que la economía es una ciencia social, y que un hecho económico implica a todo el resto de competencias, incluidas las emocionales, porque los procesos económicos están determinados por las personas, y su lógica es la de las relaciones sociales. Por ello, el miedo, las frustraciones, las tensiones, las inquietudes, los deseos y las aspiraciones de las personas son determinantes en los acontecimientos económicos. Afirma que la economía es indisoluble con la cultura, con las formas de vida; por ello llegará un día en que la economía será una actividad de mujeres, como lo empiezan a demostrar

las aulas de las universidades con presencia mayoritaria de mujeres. A partir de los datos extraídos de sus investigaciones, demuestra que las desigualdades existen en el mercado laboral y concluye que la tarea que debemos proponernos es la de superar el discurso, involucrar a los hombres y a las empresas en las medidas de igualdad como algo bueno para ellos y para las empresas.

Elena Carantoña analiza en su presentación cómo se refleja el género en uno de los principales instrumentos de información corporativa de las empresas: las memorias de sostenibilidad o informes de responsabilidad social. Mediante la explicación del concepto de responsabilidad social investiga qué lugar ocupa en ella el género, tanto para los estándares internacionales que la promueven como en los propios informes que las empresas presentan, y a través de un ejemplo concreto, el de Telefónica de España, ilustra las posibilidades que tiene la responsabilidad social tanto para avanzar en la igualdad como para mejorar notablemente la información sobre la situación de la mujer en la empresa. Concluye su presentación con una propuesta de indicadores de género para la responsabilidad social, y afirma que el género forma parte del sistema de responsabilidad social, pero todavía no ha alcanzado los niveles de desarrollo que tienen la filantropía o el medio ambiente. Queda mucho por hacer para clarificar conceptos y proporcionar a las empresas instrumentos útiles para mejorar la información. Pero esta es una evolución imparable y cualquier avance tiene repercusiones inmediatas en la vida de la empresa y de las mujeres profesionales.

Charo Izquierdo, por su parte, analiza lo que son y han significado en España las llamadas revistas femeninas de moda y hace una descripción exhaustiva de la revista *Yo Dona*, que ella dirige, para acercarnos a la comprensión del significado de esta publicación en los parámetros de género en el panorama publicitario y editorial del Estado español. Conchi Roussel nos recuerda que la preparación profesional de la mujer ha mejorado mucho en las últimas décadas; sin embargo, esto no se refleja en cuanto a la incorporación de mujeres a los puestos directivos, que si bien es más alta en la Administración Pública, no es así en la empresa privada. Muchas mujeres siguen partiendo de una mentalidad que concibe su salario como un complemento. A esto hay que añadir que, por tradición cultural, la mujer no ha sido entrenada en la ambición para asumir la responsabilidad de tener que mantener un hogar y una familia. En relación con los medios de comunicación, la autora ofrece un

breve panorama de la situación actual y concluye con una serie de tareas pendientes para alcanzar una mayor justicia e igualdad en la transmisión de la información.

Arantzazu Zugasti estudia la realidad de las mujeres en los medios de comunicación, y de sus palabras se desprende que aún hay mucha segmentación por áreas de trabajo y que no hay mujeres en cargos de responsabilidad. Concluye que las mujeres aún no tenemos un discurso normalizado cuando ejercemos tareas de responsabilidad, por lo que tendremos que seguir empujando, puesto que socialmente ya ha desaparecido en el discurso público la necesidad de reivindicar el tema de la igualdad. Afirma que seguimos viviendo, por lo tanto, en el espejismo de la igualdad que algunos han querido dar por erradicado y que aún hoy sigue condicionando nuestras vidas.

El libro concluye con una serie de reflexiones finales, que buscan sintetizar los principales resultados del estudio en conjunto y proponer nuevas vías de reflexión que contribuyan a promover una realidad más justa y más productiva para hombres y mujeres en nuestras sociedades actuales.

Queremos agradecer especialmente la colaboración de Lucía Álvarez Busca y Eider Aldasoro en la elaboración de las bases de datos, el apoyo financiero recibido por la Agencia para la Promoción y Gestión de la Investigación de la Universidad de Deusto y, finalmente, agradecer al Instituto Vasco de la Mujer su patrocinio del presente estudio.

1

Situación laboral de las mujeres en el Estado español

María Pilar Rodríguez

1. Introducción

La igualdad entre hombres y mujeres se presenta en el último informe de la Comisión de las Comunidades Europeas recientemente publicado, como uno de los valores fundamentales de la Unión Europea, que reseña los avances acaecidos en el mercado laboral en el sector femenino, pero insiste en que todavía son necesarios grandes esfuerzos para impulsar los aspectos cualitativos de la igualdad¹. La situación laboral de las mujeres en España presenta un panorama que muestra particularidades del mercado de trabajo que todavía hoy establecen claras diferencias entre los géneros. Si bien la situación de igualdad en cuanto a las oportunidades de empleo y en cuanto a las retribuciones salariales no se ha logrado, es cierto que la exploración del futuro hace albergar esperanzas reales de avances significativos. Actualmente la participación de las mujeres en el mercado laboral aumenta, y crece también el número de mujeres empleadas con estudios superiores, con lo que su presencia se hace patente en gran parte de los sectores económicos. Sin embargo, como señala la introducción del informe especial *Mujer y empresa* elaborado por Tecnociencia: «si bien es cierto que las mujeres acceden al trabajo, no deja de ser menos cierto que aún se sitúan lejos del poder, feudo que aún mantiene la población masculina. La tasa de incorporación de la mujer a cargos directivos es aún menor al 5%»². Este mismo informe recoge los resultados de la Encuesta de Población Activa 2005 (EPA), realizada por el Instituto Nacional de Estadística, cuyas principales aportaciones

se indican a continuación. La tasa de actividad en España en el mercado de trabajo femenino alcanza en el período que abarca desde 1982 hasta 2004 el 45,09% del total. Estas cifras se han incrementado en un 15% en los últimos veinte años. Pese a este hecho, la diferencia con respecto a la tasa de actividad masculina es muy elevada, ya que ésta se sitúa en torno al 67,72% del total de hombres, lo que supone una importante brecha entre ambos sexos. Si se comparan estas tasas de actividad con el resto de la UE se observa que la tasa de actividad femenina en España es inferior a la media del total de los 15 países miembros tradicionales (tan sólo Grecia e Italia poseen una tasa inferior a la española). Por edades, la tasa de ocupación alcanza sus valores máximos entre las mujeres de 25 a 29 años y de 30 a 39, siendo este último período de edad el que ha registrado un mayor incremento, un 6% en los últimos cuatro años. En lo referente a la composición del mercado de trabajo femenino, éstos son los datos que proporciona el informe en el apartado *El mercado laboral en cifras*:

«En cuanto a la composición del mercado de trabajo femenino, cabe destacar que las profesiones que registran una tasa de ocupación mayor son las de administrativo y aquellas relacionadas con servicios de restauración, personales, protección y de venta. A continuación se encuentran las técnicas profesionales científicas e intelectuales, que registran una tasa de ocupación muy similar a aquellas mujeres que no precisan cualificación para realizar su trabajo. La tasa de ocupación inferior es la registrada por los trabajos de corte artesano, de industrias manufactureras, construcción y minería».

Si bien en ciertos aspectos estos datos cumplen las expectativas previstas, se aprecia una tendencia a la inclusión mayoritaria de mujeres en los puestos técnicos profesionales de tipo científico e intelectual, lo que hace albergar esperanzas para el futuro profesional del mercado laboral femenino. Por último, la EPA también refleja el indicador de la tasa de paro femenino, que se sitúa en la actualidad en torno al 14,39%. Si bien a comienzos de los años noventa el indicador muestra una tasa que supone el doble de paro femenino que en el momento actual, hay que destacar que incluso hoy en día la tasa de paro femenino duplica a la tasa masculina, situada en torno al 7,55%. El Informe recoge como dato más significativo el hecho alarmante de que la tasa de paro de las mujeres españolas duplica la media de todas las tasas de los principales países miembros, lo que refleja un problema estructural de la propia composición

y funcionamiento del mercado de trabajo en lo que a la población femenina se refiere, sobre todo si se tiene en cuenta que las cifras de paro masculinas están en equilibrio con la media europea.

En el apartado dedicado a la discriminación salarial, el informe mencionado, elaborado por Tecnociencia, se basa en el estudio titulado *Encuesta de Estructura Salarial 2002*, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, realizado de forma armonizada en toda la Unión Europea, y advierte que los datos se refieren al año 2002, pero añade que ni la composición ni las diferencias salariales han experimentado grandes cambios en su evolución. Éstos son los resultados: el salario bruto anual medio en 2002 fue de 22.169,16 euros en el caso de los varones y de 15.767,56 euros para las mujeres trabajadoras. Esto supone que el salario promedio anual femenino es el 71,1% del masculino. Por ramas de actividad, *Mujer y empresa* señala que el análisis de las diferencias de salario entre hombres y mujeres para las distintas actividades económicas muestra que en todas ellas los salarios femeninos son inferiores. En cuanto al estudio comparativo de salarios y ocupación, éste también arroja los mismos resultados, y permite concluir que en todas las ocupaciones las mujeres poseen un salario inferior al de los hombres.

2. Puestos directivos

Las cifras referentes al número de mujeres en puestos directivos varían en función del año de elaboración de los estudios y del modo de obtención de los porcentajes. De acuerdo con los resultados del estudio elaborado por la consultora de recursos humanos Hudson en 2007, el número de mujeres contratadas para ocupar puestos de dirección a nivel nacional asciende hasta el 24,9%. El estudio se llevó a cabo sobre una muestra de 17.300 personas que ocupan puestos de dirección, de las cuales sólo 3.944 son mujeres. El estudio revela que las áreas donde las mujeres pueden equipararse a los hombres son las de recursos humanos, atención al cliente, marketing o calidad. El análisis también constata la dificultad de las mujeres para acceder a los puestos más altos, tales como los consejos de dirección o de presidencia. No es posible hablar de una única razón como la causa de esta situación. Por un lado, si bien las mujeres ya tienen una presencia mayoritaria en las universidades, es necesario esperar algún tiempo para que esas mujeres que despuntan en la universidad vayan accediendo a los puestos directivos. Pero más significativo

sigue siendo el gran obstáculo que para muchas mujeres todavía hoy constituye la conciliación de la vida laboral con la vida familiar, asunto que se explorará con detalle más adelante. Por último, y en algunas ocasiones que cada vez son menos frecuentes, existen reticencias para la contratación de mujeres para esos puestos de mayor responsabilidad y poder.

Los hombres ocupan hoy en día el 97% de los puestos directivos de las empresas del Ibex 35 y cobran un 30% más que las mujeres, según los datos del Instituto Nacional de Estadística y del Instituto de la Mujer. En efecto, si la presencia femenina en la alta dirección sigue siendo escasa, en los consejos de administración pasa a ser meramente testimonial. Los datos obtenidos en el estudio *Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas* no difieren de los presentados en investigaciones similares: «Así, el estudio evidencia que la diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas es reducida, pues tan sólo el 4% de los asientos de los consejos eran ocupados por mujeres a finales del año 2004». Además, la mayoría de estas mujeres (un 70%) son nombradas como consejeras y ejecutivas dominicales. La presencia de mujeres en cargos de Presidencia, Vicepresidencia y puesto de Secretario de los consejos es incluso más reducida y no llega al 3% de las sociedades. En puestos de alta dirección se alcanza un 4,5%. Este estudio apunta otro dato reseñable, y es que la representación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas varía en función del sector de actividad al que pertenezcan las compañías, puesto que sectores como el de bienes de consumo, servicios de consumo y servicios financieros e inmobiliarios presentan una representación porcentual superior a la media, mientras que los de materiales básicos, de tecnología y comunicaciones y de petróleo y energía tienen una representación menor de mujeres que el promedio total. Los datos obtenidos sitúan a los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas en las últimas posiciones del contraste entre los países europeos en cuanto a diversidad de género se refiere, por lo que urge la proclamación de recomendaciones a favor de la diversidad de género y la promoción de estudios que analicen los efectos beneficiosos de la presencia femenina en los puestos de alta dirección.

Hay numerosos factores que se alían para explicar esta dificultad persistente de acceso a los niveles más altos de decisión y de poder en las empresas. En primer lugar hay que hacer referencia al sistema utilizado

para nombrar a los consejeros, ya que en muchas ocasiones ocurre que en la práctica es el presidente quien designa o propone a los futuros consejeros dentro de un círculo cerrado de candidatos que casi nunca son mujeres, en lugar de existir un sistema establecido liderado por una comisión de nombramientos en función del perfil que necesita la compañía en cada momento. Según explica Carlos Alemany, director general de Korn Ferry, hay otras causas que no deben ser desdeñadas, tales como la escasa visibilidad de muchas y muy buenas profesionales, pero también en ocasiones, la falta de preparación o formación específica para formar parte de los consejos de administración: «No por ser un buen ejecutivo se está preparado para ser consejero y es cierto que son más numerosos los hombres que cuentan con la preparación jurídica para conseguirlo»³.

Con todo, parece que en los últimos meses del año 2007 se han ido produciendo algunos cambios alentadores que indican que existe un ligero incremento de las mujeres precisamente en los consejos de las grandes empresas españolas. Así, por ejemplo, la noticia recogida en *Expansión & Empleo* con fecha 29 de septiembre de 2007 nos dice que el 6% de los puestos externos de los consejos de administración están hoy en día ocupados por mujeres, superando el 4% anterior. *El País* también confirma este dato, y en su suplemento *Negocios* del 14 de octubre de 2007 afirma que las mujeres representan el 6,04% del total de consejeros de administración de las empresas cotizadas españolas, según datos actualizados a octubre facilitados por FEDEPE (Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias). Las razones que se aducen como causas de este incremento (que sin ser espectacular sí resulta significativo) son precisamente las derivadas de la aplicación de la Ley de Igualdad por una parte y, por otra, las derivadas del hecho de que son las hijas las que poco a poco comienzan a ocupar los puestos de responsabilidad en las empresas familiares.

3. El techo de cristal

Como señala Juan San Andrés en su artículo «El techo de cristal resiste», hace algo más de veinte años que se acuñó esa expresión, proveniente de la inglesa *the glass ceiling*, para referirse a la barrera imperceptible que permite a las mujeres avistar las cimas de la carrera profesional en las corporaciones pero no alcanzarlas, y afirma que es racionalmente

incomprensible que las empresas convivan con el desperdicio de capacidad que supone la existencia del techo de cristal. En Estados Unidos varios estudios han demostrado que existe un alto porcentaje de mujeres que tienen las más altas calificaciones académicas y que sin embargo abandonan brillantes carreras. Propone el autor que las mujeres irían perdiendo interés por subir peldaños a sabiendas de que una vez arriba terminarían por frenar su ascenso, y ello actuaría como el detonante de un círculo vicioso en el que al ver la mujer que es poco considerada para puestos de dirección, pierda interés, sea menos reconocida y dé la razón a quienes les ignoran por lo que sus posibilidades disminuyen. Termina el autor advirtiendo de la gravedad de la situación y llamando la atención a los consejeros, a los que pregunta: «¿No les llama la atención que haya tan pocas directivas? ¿No les preocupa el derroche de talento que las prácticas de segregación silenciosa siguen produciendo?»⁴. María Teresa Fernández de la Vega, en su intervención en calidad de vicepresidenta del Gobierno en la presentación del informe *Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas*, caracterizaba de este modo los orígenes y las razones de continuidad del fenómeno que se analiza:

«La cultura patriarcal ha impregnado el mundo profesional y empresarial. En él las mujeres han sido generalmente invisibles y su actividad, frecuentemente, considerada de una categoría inferior. Las barreras ocultas, como la familia, la falta de asesoramiento y de modelos femeninos, las actitudes abiertamente sexistas, el escaso control de las redes informales de influencia, siguen fortaleciendo el denominado *techo de cristal* que impide el progreso profesional de las mujeres. Y así es: cuanto más alto es el rango, el prestigio y el poder, menor es la proporción de mujeres».

En el estudio titulado *Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido*, las autoras constatan que uno de los factores que continúa teniendo un enorme peso en la obstaculización del progreso profesional de las mujeres es la cultura organizacional basada en creencias estereotipadas de género, que afectan –de modo difícil de detectar– a las políticas de selección de personal y a las escasas posibilidades de promoción femenina a los cargos directivos. El estudio *Rompiendo el techo de cristal* propone las siguientes medidas de acción encaminadas al mismo propósito: en primer lugar, el fomento de la coeducación en valores inclusivos en los que hombres y mujeres compartan un espacio

común de modo que se favorezca el intercambio de roles de género productivo y reproductivo. En segundo lugar inciden en algo reseñado en todos los estudios mencionados: consideran necesario adoptar medidas de flexibilización del trabajo, políticas de selección y promoción no discriminatorias, políticas salariales que tengan en cuenta los resultados, sistemas de evaluación globales y medidas para la conciliación de la vida familiar y laboral.

Sean cuales sean las razones que subyacen al techo de cristal, la realidad innegable es que las mujeres raramente alcanzan los puestos más altos de poder y de responsabilidad. Los profesores del IESE Nuria Chinchilla y Steve Poelmans, junto a la investigadora Consuelo León, realizaron un estudio mediante una encuesta a ejecutivas y directivas españolas. Las largas jornadas laborales propias de la función directiva, el carácter marcadamente competitivo y la escasa sensibilidad de las empresas por la conciliación de la vida familiar y laboral aparecen como las causas principales de que las mujeres sigan siendo minoría en estos puestos. Estos son los resultados en cifras: para el 43% de las directivas españolas, el principal obstáculo en el desarrollo de su trayectoria profesional ha sido la escasa representatividad de la mujer española en puestos de dirección. Los estilos de dirección rígidos (32%), las reuniones a última hora de la tarde (13%) y la discriminación salarial (12%) son los principales obstáculos mencionados. Además, la ausencia de políticas de conciliación constituye un gran impedimento en el propio desarrollo profesional en el 22% de las respuestas. Los autores, sin embargo, afirman que no debemos culpar al techo de cristal únicamente de todos los males, ya que existe además lo que denominan *techo de cemento*, autoimpuesto por elecciones personales, tales como el rechazo de promociones a puestos directivos más rígidos y exigentes. El 68% de las mujeres que respondieron al cuestionario afirma que el equilibrio entre la vida personal/familiar y profesional es muy importante, y la prioridad para la mayoría son los hijos y la familia, mientras que el desarrollo profesional queda en segundo plano. Sin embargo, el número de horas dedicadas cada día al trabajo supera enormemente al dedicado a los hijos, al hogar y a la familia. Por ello, tal vez sea recomendable que las propias mujeres hagan valer su talento y su potencial para escalar los puestos más altos en las empresas y al mismo tiempo, que sean capaces de gestionar los recursos familiares sin sufrir un coste emocional tan alto. *El País*, en su suplemento *Negocios*, publicaba un artículo titulado «Se buscan mujeres

para los consejos»⁵. La falta de mujeres disponibles para entrar a formar parte de los consejos de administración españoles ha llevado a la Fundación de Estudios Financieros y a la FEDEPE a crear un directorio de candidatas. Se trata de una base de datos informatizada que agrupará los currículos de potenciales consejeras cualificadas y que actualizará sus datos constantemente. No es posible saber hasta qué punto será eficaz esta iniciativa, pero está claro que responde a la necesidad de corregir una situación de claro desequilibrio en cuanto a la presencia de mujeres y hombres en los consejos de administración, como ya se ha señalado repetidamente.

4. Conciliación de vida laboral y vida familiar

Como señala el informe elaborado por Tecnociencia en el apartado titulado «El trabajo doméstico», diez millones de amas de casa españolas están consideradas oficialmente como población inactiva. De acuerdo con la Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística, las amas de casa son mujeres en el 98% de los casos, y la visión del trabajo doméstico como una actividad que las mujeres deben llevar a cabo está arraigada en la ideología social hasta considerarse que naturalmente ha de ser así. Éstas son algunas de las cifras extraídas de los datos elaborados por el Instituto de la Mujer:

Cuadro 1.1 Excedencias por cuidado de hijos*

Año	Total	Porcentaje de madres
2000	8.339	96,02
2001	10.163	96,43
2002	12.694	96,16
2003	13.879	96,38
2004	16.963	96,34
2005	18.942	95,23
2006	20.225	95,33

* Vigentes en diciembre.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Cuadro 1.2 Permisos de maternidad/paternidad

Año	Ambos sexos (datos absolutos)	Porcentaje de madres
1996	127.739	96,02
1997	146.971	96,43
1998	148.751	96,16
1999	165.946	96,38
2000	192.422	99,03
2001	208.695	98,69
2002	224.419	98,52
2003	239.858	98,46
2004*	282.080	98,37
2005*	299.605	98,24
2006*	320.554	98,35

* El volumen de perceptores de maternidad gestionados por el INEM están referidos a noviembre. Fuente: elaboración propia de datos del Instituto Nacional de Seguridad Social.

En todas las categorías las cifras son abrumadoras y demuestran a las claras la excesiva desproporción que existe en todo lo que atañe a las tareas domésticas y al cuidado de los niños y otros familiares dependientes. Como consecuencia de la proclamación de la Ley de Igualdad y de su implantación en las empresas, las ejecutivas y empresarias se muestran más proclives a buscar y aplicar políticas y hábitos que favorezcan la conciliación de la vida familiar y laboral que a la aprobación de leyes en términos de cuotas paritarias. Tales políticas insisten en la necesidad de compartir las tareas y las responsabilidades familiares entre mujeres y hombres, ya que en todos los estudios realizados hasta la fecha se muestra un desequilibrio acentuado entre el número de horas que cada sexo dedica diariamente a las tareas del hogar y al cuidado de las personas dependientes, tanto si la mujer trabaja como si no lo hace, y si uno de los miembros decide abandonar temporalmente el mercado laboral para dedicarse al cuidado de los hijos, es la mujer en un 96,38% quien lo hace⁶. Estas decisiones van más allá de esas abrumadoras cifras y tienen consecuencias a largo plazo, ya que cuando las mujeres deciden reincorporarse al mercado laboral se encuentran con dificultades como la edad, la falta de preparación o la incompatibilidad con las obligaciones familiares que se han acostumbrado a solucionar ellas solas.

Cuadro 1.3 Personas ocupadas a tiempo parcial por motivo de la jornada parcial

	2007					
	2005	2006	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
Total	2.315,3	2.373,6	2.494,8	2.440,1		
Seguir cursos de enseñanza o formación	300,7	307,8	321,9	293,8		
Enfermedad o incapacidad propia	36,6	46,5	44,5	37,5		
Cuidado de niños o de adultos enfermos, incapacitados o mayores	320,4	313,0	354,2	352,2		
Otras obligaciones familiares o personales	245,8	261,8	296,6	332,2		
No haber podido encontrar trabajo de jornada completa	725,8	778,9	799,6	776,2		
No querer trabajo de jornada completa	247,7	271,2	266,9	302,6		
Otros motivos	415,1	380,3	395,6	331,4		
No sabe el motivo	23,1	14,0	15,5	14,1		

Ambos sexos

Cuadro 1.3 Personas ocupadas a tiempo parcial por motivo de la jornada parcial (continuación)

	2007			
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
	2005	2006		
Total	78,27	79,45	78,56	78,89
Seguir cursos de enseñanza o formación	55,17	56,82	53,68	53,51
Enfermedad o incapacidad propia	57,38	55,48	49,66	53,60
Cuidado de niños o de adultos enfermos, incapacitados o mayores	98,10	98,75	98,45	98,44
Otras obligaciones familiares o personales	96,99	95,42	93,16	93,80
No haber podido encontrar trabajo de jornada completa	78,74	81,02	79,50	78,97
No querer trabajo de jornada completa	81,71	84,22	83,81	85,03
Otros motivos	68,51	67,26	68,76	63,43
No sabe el motivo	61,90	78,57	56,77	63,12

Porcentaje de mujeres

Nota: los datos de 2005-2006 se refieren al IV trimestre. Fuente: EPA, INE. Unidades: miles de personas.

Cuadro 1.4 Personas inactivas que no buscan empleo por razones familiares

	2007			
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
	2006	2005	2006	2005
Total inactivos	15.423	15.497	15.504	15.465
Total razones familiares	3.370	3.586	3.345	3.497
Cuidar niños o adultos enfermos, discapacitados o mayores	819	865	49,66	53,60
Otras obligaciones familiares o personales	2.551	2.722	98,45	98,44
Total inactivos	63,30	64,05	63,21	63,41
Total razones familiares	97,04	97,80	97,39	97,11
Cuidar niños o adultos enfermos, discapacitados o mayores	97,20	97,70	98,01	97,39
Otras obligaciones familiares o personales	96,98	97,83	97,17	97,02

Nota: los datos de 2005-2006 se refieren al IV trimestre. Fuente: EPA, INE. Unidades: miles de personas.

Por todo ello, el tema de la conciliación se debe concebir como una cuestión que afecta a ambos miembros de la pareja, no sólo a las mujeres, aunque ellas lo sufran más por tradición. Otra petición constante por parte de las mujeres trabajadoras se centra en la necesidad de que las compañías racionalicen los horarios para poder mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, además de potenciar el teletrabajo. La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo ha elaborado un estudio titulado *El horario de trabajo y la conciliación de la vida familiar y laboral en las empresas europeas* y sus resultados demuestran que los acuerdos sobre el horario flexible no sólo benefician a los trabajadores al permitirles conciliar la vida familiar y laboral, sino también a las empresas, ya que contribuyen a adaptar el horario laboral al flujo de trabajo, lo que se traduce en una mayor satisfacción general⁷. En cualquier caso, igualmente es necesario un cambio de mentalidad en las propias mujeres; como apunta María Benjumea, presidenta ejecutiva de Infoempleo: «La mujer tiene que cambiar el chip. Lo mismo que nosotras hemos conseguido llegar a puestos de responsabilidad tenemos que reconocer al hombre una autonomía en el hogar, saber que pueden desempeñar las tareas que han recaído sobre nosotras, pero sin dictar las normas»⁸. Por último, hay que apuntar que cada vez son más las voces masculinas que se alzan para subrayar la necesidad de estas políticas de conciliación; se recoge aquí a modo de ejemplo el artículo de Javier Benavente, presidente de Alares, titulado «Igualdad y políticas de conciliación», en el que demuestra que en las empresas, salvo contadas excepciones, se llega a la cúspide después de carreras profesionales logradas a través del desempeño de responsabilidades crecientes y dedicaciones personales incesantes. Ello supone una disponibilidad de tiempo superior, así como para viajar, para residir en el extranjero, para cambiar más a menudo de casa o para interrumpir el descanso del fin de semana. Todas estas exigencias son poco compatibles con la atención a la familia, con el cuidado de los hijos pequeños, con las tareas domésticas, que en nuestras sociedades, en palabras de Benavente, todavía son reflejo del diferente rol familiar que juegan los cónyuges dentro de una cultura que propende a adjudicar a la mujer la responsabilidad, no solamente sobre los hijos pequeños, sino también sobre los ancianos y enfermos de la familia.

«Es evidente que todo esto debe ser corregido y así se está demandando socialmente [...], lo que permitirá, en conjunto, que algunas de las barreras virtuales y los *techos de cristal* que han impedido el

acceso normalizado de las mujeres a las funciones directivas, se vayan disipando poco a poco. Para contribuir, en definitiva, a un mejor aprovechamiento del talento y las inteligencias colectivas y a lograr, vía la conciliación y la equiparación de responsabilidades y oportunidades, unos tejidos empresariales más competitivos y una vida colectiva y personal más equilibrada y feliz, lo que en el ámbito de las empresas permitirá no dilapidar talentos y acrecentar su competitividad»⁹.

Como señala Benavente, la presencia más equilibrada de las mujeres en el mercado laboral y en los puestos de mayor responsabilidad, unida a una mejor distribución del trabajo doméstico supondrá una mejor distribución del empleo y una modificación positiva de las prácticas directivas. Así lo entiende María Teresa Fernández de la Vega, que en su intervención anteriormente mencionada aludía a los esfuerzos del Gobierno por facilitar el acceso de las mujeres al trabajo, y afirmaba:

«Lo único que nos mueve a actuar en este sentido, es el convencimiento de que una sociedad más equitativa, más igualitaria, redundará en una sociedad mejor; nuestro convencimiento de que incorporar la valía de las mujeres a nuestro capital social significa además de un acto de justicia, una garantía de mayor desarrollo y eficiencia».

La conclusión general de los estudios e investigaciones en la actualidad apunta a que la incorporación completa de las mujeres al mercado laboral no es únicamente una cuestión de justicia social, sino que constituye un beneficio para las organizaciones, ya que la creación de equipos directivos diversos es necesaria en el entorno de complejidad y diversidad que caracteriza al mundo empresarial moderno. Por último, es fundamental lograr una política activa de conciliación en las empresas, con el compromiso activo de la alta dirección que se traslade a todos los niveles de la organización. Para paliar la existencia de barreras y resistencias dentro de las empresas de carácter sociocultural y económico, y como señala el capítulo del *Manual de la empresa responsable* consagrado a la «Conciliación vida laboral y vida personal y familiar»:

«Actitudes inapropiadas de directivos y mandos en este campo no deben ser toleradas y, en caso de producirse, han de ser reprendidas y servir de ejemplo para los demás»¹⁰.

5. Liderazgo femenino

En este contexto importa hacer referencia al *Estudio de personalidad de la mujer directiva española*, elaborado por la consultora Instituto de Liderazgo en 2006. Está basado en entrevistas y cuestionarios de personalidad realizados a 314 mujeres directivas que trabajan en compañías ubicadas en España (101 compañías internacionales y 213 españolas) y se ha utilizado para su elaboración una herramienta denominada MBTI (*Myers-Brigg Type Indicator*). El objetivo de este instrumento es clasificar las personalidades en 16 tipos básicos según la combinación de cuatro preferencias que se emplean en el proceso de adoptar decisiones: extroversión frente a introversión; sensación frente a intuición; pensamiento frente a sentimiento y juicio frente a percepción. El estudio se presentó el 20 de febrero de 2006 en Madrid, y así describía Natalia Sanmartín en la edición de *Cinco Días* del día siguiente (21 de febrero de 2006) el retrato de la mujer directiva que emerge del estudio:

«Imagínese a una persona con una mente lógica, analítica, resistente, decidida. Un profesional que prevé los fallos antes de que se produzcan, organiza bien las tareas y a las personas, lleva a cabo los trabajos paso a paso, comprueba concienzudamente que los objetivos se llevan a cabo. Un líder que va directamente al núcleo del problema, toma decisiones rápidamente, busca soluciones prácticas y realistas. Un mando que posee muchas y grandes cualidades, pero que al mismo tiempo tiene un serio defecto: dirige con detalle excesivo, está siempre encima de la labor de sus subordinados y no sabe delegar. Imagínese todo eso y tendrá automáticamente en su mente el retrato robot de una directiva española»¹¹.

Es interesante comentar algunos de los resultados de este estudio, ya que en realidad varios aspectos están interrelacionados. Por ejemplo, como señala Ramona Vicente, socia consultora del Instituto de Liderazgo, las mujeres son más partidarias de tomar las decisiones en equipo, frente al directivo, que por lo general prefiere tomar las decisiones solo. A la hora de comunicarse con los demás, las españolas son jefas directas, con la vista siempre puesta en los resultados y muy reacias a detenerse en lo que consideran pérdidas de tiempo. En contrapartida, su capacidad de delegar es limitada y se ocupan personalmente de todos los detalles para garantizar que el producto final responde a las expectativas. Por todo ello, y según las conclusiones del estudio, su forma de ejercer el liderazgo

mejoraría si dejaran hacer a los demás; si no controlasen tanto los detalles y si tuvieran una mayor flexibilidad. Otro de los capítulos que deberían mejorar es su forma de enfrentarse al estrés. Durante las crisis se comprometen totalmente con sus responsabilidades, pero tienden a excluir a los demás del desarrollo de sus planes.

Parece razonable pensar que la excesiva responsabilidad que sienten las mujeres en los puestos directivos les lleva a preocuparse excesivamente por cada paso necesario para la consecución del objetivo y, como no podía ser de otra forma, ello desemboca en niveles altos de estrés y de ansiedad. Sin embargo, hay otros factores paralelos que también deben ser mencionados. En el artículo publicado en *El País.com* en el suplemento *Negocios* en el que se comenta este estudio, se incluyen las opiniones de una serie de ejecutivas con respecto a los resultados. En el artículo se incluyen las opiniones de Maritheresa Frain, directiva ejecutiva de la compañía Consejos de Intercambios Educativos con el Extranjero (CIEE), quien piensa que la mujer se organiza mejor que el hombre ejecutivo, porque también tiene que encargarse de organizar la vida familiar: «Los hombres llegan a casa y, por lo general, se encuentran todo hecho. Nosotras, no. El tener que llevar la casa hace que ya tengamos experiencia en organización: mantenemos más la calma en los conflictos y tenemos una actitud más personalizada y más humana»¹². Tal vez esa necesidad de cubrir con eficiencia los espacios y las necesidades múltiples tanto del hogar y de la familia como del entorno laboral provoque esa responsabilidad que se refleja en la preocupación por solucionar todos los aspectos y de ahí la crítica del informe que no considera las posibles razones subyacentes en tales actitudes.

Otro de los rasgos analizados en el estudio se refiere a los aspectos comunicativos. Las mujeres directivas se comunican de forma más clara y abierta y comparten sus opiniones de forma directa. No les gusta perder el tiempo en disquisiciones y esto provoca una nueva crítica reflejada en el estudio: «En ocasiones son demasiado directas y rechazan perder el tiempo para conseguir el objetivo. En este sentido deberían tener más tacto y diplomacia»¹³. Pero nuevamente parece oportuno contrastar esta conclusión del estudio con las afirmaciones de Montserrat Gómez, directora de capacidades para el área de negocio de Zurich Seguros, que recoge Susana Hidalgo en el mencionado artículo: «Las directivas focalizamos la energía y no gastamos más de la necesaria. El peso doméstico-familiar sigue cayendo en nosotras, así que tenemos más

capacidad de resistencia». Nuevamente, la constatación de las obligaciones que ha de afrontar la mujer tanto en el ámbito público como en el privado fuerza algunas de las actitudes que exhiben las directivas, como el ahorro del tiempo al máximo, que probablemente ha de aprovecharse para combinar la realización de las múltiples tareas que tienen encomendadas.

La apreciación más interesante y esperanzadora en lo referente al ejercicio del liderazgo es el giro hacia los aspectos sociales que empieza a producirse. La consecución rápida de los resultados ya no es el modelo de operación, y Ramona Vicente hace una apuesta por el futuro de la mujer directiva:

«Si eso va a ir por ahí, si la corriente de liderazgo que hoy es requerida por las empresas es ésta, los rasgos de personalidad como la toma de decisiones en base a valores o la mayor consideración en el impacto de las decisiones de los equipos, que hasta ahora han podido frenar el ascenso a puestos directivos de la mujer, podrían acabar convirtiéndose en la palanca impulsora para que mañana puedan acceder a puestos de mayor nivel en la organización»¹⁴.

Hay numerosas apreciaciones que han aflorado recientemente en lo tocante a los diferentes estilos de dirección de hombres y mujeres, y en general se tiende a percibir que las mujeres ponen en práctica un estilo de economía más humana y más eficaz. Así, por ejemplo, el artículo titulado «El factor humano diferencia el estilo de dirigir de la mujer»¹⁵ recoge las opiniones de Pilar Gómez-Acebo, presidenta de honor de la FEDEPE: la mujer tiene en cuenta un punto de vista más global, y su capacidad para entender mejor el factor humano conecta con un estilo nuevo de liderazgo, que tiene en cuenta el impacto de las acciones sobre los demás y hace hincapié en los componentes sociales de la gestión. María Nuria Chinchilla, desde otra perspectiva, también coincide en este punto: «El estilo de dirigir femenino se caracteriza, ante todo, por ser participativo y dar un gran valor a la comunicación interpersonal». La conclusión que ofrece Ester Barberá en su trabajo titulado *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección* subraya que las mujeres, debido a los procesos de socialización de género que experimentan en sus vidas cotidianas, aportan una serie de valores, actitudes y competencias a sus puestos de trabajo y poseen un estilo de dirección muy valorado en la actualidad, que se traduce en una mejora en el rendimiento, en el clima y en la satisfacción laboral. Sin entrar en

consideraciones de diferenciación esencial biológica o de carácter que puedan marcar la escisión entre los modos de actuar de hombres y mujeres, sí interesa atender a las ventajas que las particularidades del liderazgo femenino presentan para el mundo empresarial.

6. Ley Orgánica para la Igualdad

Uno de los acontecimientos más importantes del año 2007 fue la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres¹⁶. Entraba en vigor esta ley con el propósito de asegurar la igualdad y perseguir cualquier comportamiento discriminatorio para las mujeres:

«Resulta necesaria, en efecto, una acción normativa dirigida a combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres, con remoción de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla» (Exposición de motivos, II).

La mayor novedad de la ley radica en la prevención de conductas discriminatorias, en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad y en los esfuerzos para facilitar la conciliación de familia y empleo. Para ello propone sancionar a las empresas que favorezcan el acceso a los puestos de trabajo de un hombre frente a una mujer por razones de sexo, o rechacen a una trabajadora por encontrarse embarazada. Igualmente se condena cualquier tipo de acoso verbal, físico o sexual en el trabajo. De los «Principios Generales» (Título II: «Políticas públicas para la igualdad»), extraemos estos dos criterios generales que condensan el espíritu de esta nueva ley:

«2. La integración del principio de igualdad de trato y de oportunidades en el conjunto de las políticas económica, laboral, social, cultural y artística, con el fin de evitar la segregación laboral y eliminar las diferencias retributivas, así como potenciar el crecimiento del empresariado femenino en todos los ámbitos, que abarque el conjunto de políticas y el valor del trabajo de las mujeres, incluido el doméstico.

8. El establecimiento de medidas que aseguren la conciliación del trabajo y de la vida personal y familiar de las mujeres y los hombres, así como el fomento de la corresponsabilidad en las labores domésticas y en la atención a la familia».

Algunas de las aportaciones más destacadas se centran en el permiso de paternidad tras el nacimiento de un hijo y la búsqueda de la paridad en las instituciones y en los distintos ámbitos de la sociedad. En el primer caso se trata de posibilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral para las mujeres y se reconoce a los progenitores masculinos el derecho a un permiso y a una prestación por paternidad. En el segundo caso, la ley se propone adoptar medidas específicas para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho con respecto a los hombres. El Título IV, consagrado a «El derecho al trabajo en igualdad de oportunidades» y en particular las disposiciones referentes a los planes de igualdad en las empresas, ha sido el apartado más polémico de esta ley, y se puede afirmar que gran parte del empresariado español se muestra contrario a la aplicación de estos principios. Las reticencias surgen principalmente de su difícil aplicación práctica en el día a día de las empresas y de la necesidad de establecer algún mecanismo de seguimiento de su aplicación para verificar su grado de implantación. Por otra parte, hay un amplio sector de la población española que no cree en las medidas de paridad, inclinándose por una selección basada en los méritos propios. En este sentido cabe destacar el estudio llevado a cabo por Adecco y presentado en julio de 2007 por medio de encuestas a 350 mujeres directivas en grandes empresas y pymes del territorio nacional sobre su percepción de la ley, con el resultado de que la mitad de las respuestas se decanta por la creencia de que la cuota femenina en las empresas perjudica a las mujeres: el 50% piensa que esta medida podría reflejar que han alcanzado el puesto por cuota y no por valía, frente al 35,5% que opina que ayudará a normalizar la situación de desigualdad. A esto hay que añadir que el 64,6% afirma que nunca ha visto frenada su carrera profesional por ser mujer y el 73,7% dice no haber tenido nunca problemas con un empleado por ser jefa y mujer.

Sin embargo, tal percepción de los resultados, aunque por lo general está al servicio de ofrecer jugosos titulares en la prensa en los que las propias mujeres parecen posicionarse claramente en contra de la ley, sólo es parcialmente aceptable. Este mismo estudio que Adecco llevó a cabo refleja que el 77,5% valora como positiva la Ley de Igualdad y casi la totalidad (el 94%) se muestra favorable y ve necesario el nuevo permiso de paternidad. En cuanto a la situación de la mujer en el mundo de los negocios, nueve de cada diez contestan que las trabajadoras españolas no gozan de igualdad respecto a los hombres y el 78% opina que existe discriminación salarial entre hombres y mujeres y el 73,6% cree que también

ocurre en los procesos de selección. Igualmente refleja el sondeo que la conciliación de la vida familiar con la profesional es una de sus principales preocupaciones, y el 62,3% de las directivas consideran insuficientes las medidas de conciliación de sus respectivas empresas. Por último, el 82,1% se muestra partidario de un horario intensivo, con flexibilidad a la entrada y a la salida.

Como conclusión, el estudio refleja que en general las respuestas de las directivas coinciden con las preocupaciones de la Ley Orgánica para la Igualdad, si bien la formulación de algunas preguntas y respuestas pueda llevar a pensar lo contrario. La aplicación real de los principios esbozados en la ley no puede sino ser altamente beneficiosa en un contexto social y laboral en el que el desequilibrio entre hombres y mujeres en el acceso al mercado de trabajo es patente y en el que urge la incorporación de las mujeres a los puestos más altos de poder y de responsabilidad.

Este último ejemplo es altamente significativo y clarificador de las percepciones que por parte de la ciudadanía se adquieren en torno a los temas relacionados con la mujer y el mundo laboral. El 24 de julio de 2007, el titular de la noticia de *El Diario Vasco* que reseñaba la presentación del estudio de Adecco era el siguiente: «La mitad de las directivas españolas cree que la cuota femenina en las empresas perjudica a las mujeres». Aunque el cuerpo de la noticia recoge el resto de los datos que sitúan la cuestión en unos parámetros de aceptación elevados de los principios que conforman la ley, una primera lectura percibirá tan sólo esta noción de rechazo.