VALORACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LAS MUJERES DIRECTIVAS POSTGRADUADAS EN LA EMPRESA. ANÁLISIS DEL EMPLEO

eoi
Escuela de Negocios

2001

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 3

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 5

2. METODOLOGÍA 9

2.1. Métodos y Técnicas 9

2.2. Diseño de las entrevistas y grupos y fecha de realización 10

2.3. Comentario sobre el desarrollo del trabajo de campo 14

3. SITUACIÓN LABORAL DE REFERENCIA DE LAS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS Y TÉCNICOS EN ESPAÑA 16

3.1. Perfil sociolaboral de directivos/as y profesionales y técnicos/as superiores 16

3.2. Obstáculos a la promoción y desempeño femenino de puestos de dirección 29

4. LA CARACTERIZACIÓN DE PUESTOS TÉCNICOS Y DIRECTIVOS EN LA EMPRESA 43

4.1. Las imágenes del directivo 43

4.2. Directivos y técnicos 46

4.3. Directivos y técnicos en la nueva economía 49

5. LA PERCEPCIÓN MASCULINA DEL PERSONAL QUE DESEMPEÑA PUESTOS TÉCNICOS Y DIRECTIVOS: CAPACIDADES LABORALES ATRIBUIDAS A VARONES Y MUJERES 51

5.1. Discursos y retóricas masculinos 51

5.2. La percepción masculina de las capacidades femeninas 53

5.3. La principal capacidad del varón: la autoridad 62

6. APROXIMACIÓN AL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN PARA PUESTOS DIRECTIVOS EN LA EMPRESA 65

6.1. Promoción frente a selección externa 66

6.2. El proceso de selección: criterios 68

6.3. Mujeres y selección para puestos directivos 73

6.4. Las oportunidades femeninas en la nueva economía 76

7. LA FORMACIÓN DE POSTGRADO: ¿UN FACTOR DE OPORTUNIDAD? 80
7.1. El papel de la formación de postgrado en la selección 80
7.2. El valor de la formación femenina 84
8. LOS GRANDES ESCOLLOS QUE DIFICULTAN EL ACCESO Y DESEMPEÑO DE PUESTOS DIRECTIVOS PARA LAS MUJERES: LAS "CARGAS" FAMILIARES Y EL PROBLEMA DEL MANDO 90
8.1. Las "cargas" familiares 90
8.2. El problema del mando: la falta de autoridad social y laboral de las mujeres 94
9. ORIENTACIÓN SOBRE MEDIDAS A IMPLEMENTAR 103
10. RESUMEN Y CONCLUSIONES 105
10.1. Objetivo 105
10.1.1. Los procesos de selección de directivos y la mujer 112
10.1.2. Los escollos para el acceso de la mujer a puestos directivos 117
BIBLIOGRAFÍA 122
ANEXO. 126
CATEGORÍAS OCUPACIONALES EN LA ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA 126
ISCO 1.-LEGISLADORES, OFICIALES SENIOR Y DIRECTIVOS 126
ISCO 2.- PROFESIONALES 126
ISCO 3.- TÉCNICOS Y PROFESIONALES DE APOYO 127
ISCO 4.- ADMINISTRATIVOS 127
ISCO 5.-TRABAJADORES DE LOS SERVICIOS 127
ISCO 6.- TRABAJADORES DE LA AGRICULTURA 127
ISCO 7.- TRABAJADORES MANUALES CUALIFICADOS 127
ISCO 8. OBREROS 128
ISCO 9.- OCUPACIONES ELEMENTALES 128

PRESENTACIÓN

Este estudio recoge los resultados de la investigación *"La valoración de las capacidades de las mujeres postgraduadas para el acceso a puesto directivos en la empresa"*, realizado en el marco de los programas de estudio de la EOI y el FSE.

El objetivo central del mismo radica en intentar explicar por qué, si el número de mujeres que están ocupando niveles profesionales y técnicos en nuestro país se está incrementando de manera tan notable, este incremento no se refleja en una mayor representación en los puestos de dirección de las empresas. Se parte de la paradoja que supone que, pese a su alto nivel de formación y el incremento espectacular de las mujeres en los niveles intermedios de la empresa, el "techo de cristal" sigue siendo una realidad para ellas.

Y la conclusión a la que se llega en este estudio es que si dicho "techo" sigue siendo una realidad cotidiana para las mujeres no es porque haya menos candidatas que candidatos para algunos puestos de dirección, como a veces se plantea, sino porque existe una desconfianza previa hacia la mujer, y posiblemente un sentimiento de competencia, por parte de los varones que dificulta su promoción a puestos de responsabilidad y su posterior desempeño de este tipo de puestos.

De hecho se produce una segmentación del mercado, con un impacto negativo sobre la generación de empleo femenino, y del empleo en general, para ciertos niveles profesionales. Se produce la paradoja de que tanto en la empresa como en muchos trabajos de análisis, se suele argumentar que existe un déficit de "directivos", y al mismo tiempo no se facilita el acceso a dichos puestos para un colectivo amplísimo de la población.

Tal y como plantean el problema nuestros entrevistados, éste sería que las mujeres suponen un riesgo para la empresa por sus "*cargas*" familiares y su dificultad para generar confianza en empleados, colegas y clientes, y que la empresa tiene la obligación de buscar rentabilidad y "*minimizar riesgos*". Es ésta una argumentación ampliamente compartida por los varones que dicen "*comprender*" estos motivos de la empresa para no promocionar a las mujeres a puestos de dirección, reconociendo así, por otra parte, que existe la discriminación femenina en los puestos directivos.

Ahora bien, desde los datos que aporta este estudio, y que son confirmados por otros estudios realizados sobre el tema, esta argumentación parece más bien una racionalización del doble rasero que existe a la hora de valorar la disponibilidad y las capacidades femeninas y masculinas. Así, mientras que al hombre se le atribuye apriorísticamente la disponibilidad y la capacidad de generar confianza en el ejercicio del mando –se le presume-, una desconfianza también apriorística se proyecta sobre las mujeres, sus capacidades y sus "cargas" reales o potenciales; una desconfianza que a menudo se viste de autoexclusión, cuando se culpa a las propias mujeres de "*autoeliminarse*", de excluirse previamente de la promoción.

Cuando lo que sucede, según los datos obtenidos, es que la disponibilidad es una capacidad que se atribuye en función de la confianza que el candidato o candidata despierte previamente en quien tiene la capacidad de seleccionar y promocionar, y esa confianza parece estar claramente mediada por el género del aspirante.

En otros términos, en este estudio planteamos que la específica "racionalidad" empresarial que guiaría la no selección y promoción de mujeres por ser un riesgo, tiene poco que ver con lo racional y lo económico y mucho más con lo irracional y lo ideológico; en este sentido, con los prejuicios sobre la identidad y capacidades femeninas y la dificultad de aceptar a las mujeres en puestos que han sido atribuidos tradicionalmente a los varones.

El impacto sobre el empleo femenino en ciertos segmentos laborales es extraordinario. Además, por la segmentación artificial que se produce en el mercado laboral, también el comportamiento de la mayoría de las empresas en este ámbito genera ineficiencias en todo el mercado de trabajo, generando un nivel de desempleo más elevado.

Para finalizar esta breve presentación no quisiéramos dejar de poner de manifiesto la importancia que tiene que un organismo de la Unión Europea, como es el Fondo Social Europeo y una escuela de negocios española decidan promover y apoyar un trabajo como éste, que no se basa en teorías más o menos estandarizadas, sino que busca conocer a fondo una realidad hasta ahora soslayada en la formación de directivos y directivas (véase III.2).

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo central de esta investigación radica en intentar explicar por qué, si el número de mujeres que están ocupando niveles profesionales y técnicos en nuestro país se está incrementando de manera tan notable, este incremento no se refleja en su acceso a puestos de responsabilidad laboral sino que, contrariamente a lo esperado, la evolución de la ratio entre varones y mujeres en la ocupación "Directores y Jefes" refleja un estancamiento o, incluso, una disminución en la participación relativa de las mujeres (véase III.1.).

De hecho se produce una segmentación del mercado que provoca la paradójica situación de que tanto en la empresa como en muchos trabajos de análisis, se suele argumentar que existe un déficit de "directivos", y al mismo tiempo no se facilita el acceso a dichos puestos para un colectivo amplísimo de la población, con el consiguiente impacto negativo sobre la generación de empleo femenino, y del empleo en general, para ciertos niveles profesionales.

La cuestión planteada se aborda inicialmente tomando en consideración dos aspectos primordiales. En primer lugar, el supuesto de que muchos de los prerrequisitos para el acceso femenino a puestos de responsabilidad están dados: formación superior de las mujeres, alcanzando las más altas tasas de presencia femenina en la Universidad jamás conocidas y un mayor porcentaje de tituladas superiores entre las generaciones más jóvenes[1]; amplia presencia de mujeres en el mercado laboral, y práctica equiparación de ambos géneros en la categoría de "profesionales" y de técnicos; crecimiento económico y de la movilidad en las empresas españolas; incorporación en la teoría de la dirección organizacional de dimensiones distintas a las más tradicionales, basada en la jerarquía y la estructura piramidal; menor número de hijos por pareja, lo que facilita la mayor dedicación de la mujer al trabajo extradoméstico, pese a que persista

1 Aunque todavía se gradúan más varones que mujeres en las carreras más técnicas, titulaciones que suelen ser un factor de oportunidad para el acceso a puestos de dirección, a la hora de contratar a mujeres de perfiles técnicos sigue imponiéndose el prejuicio contra las mujeres (véase VII. Y VIII.)

desigualdad en el reparto de tareas en el hogar[2]; etc... Considerando estos prerrequisitos y constatando que las mujeres han llegado a puestos profesionales y técnicos pese a una mayor carga doméstico-familiar, la pregunta es obvia ¿qué es lo que impide su acceso a puestos directivos?.

Pero por otra parte, nuestro planteamiento inicial también toma en consideración la situación laboral real de desigualdad entre géneros que se produce en nuestro país, y que ha sido reiteradamente señalada por distintas contribuciones cuantitativas (véase, por ejemplo, la de Castaño et al., 2000) y cualitativas (Gómez, Martín y Callejo, 2000).

Consecuentemente, se trata en esta investigación de analizar las razones que explican por qué si los prerrequisitos para el acceso femenino a puestos de responsabilidad están dados la realidad laboral muestra una situación bien distinta; dicho de otro modo, se trata de analizar cúales son las prácticas y razones últimas en que se sustenta ese "techo de cristal"[3] con el que se encuentran las mujeres en las organizaciones laborales y, especialmente, en la empresa privada. ¿Hay algo en la forma de concebir el puesto directivo que impide el paso? ¿Hay algo en la forma de representarse a la mujer? ¿En qué se concretan tales razones? Claro está, para buscar tales razones, hay que desembarcar en los procesos que van del puesto profesional y técnico al directivo, en los procesos de selección y, sobre todo, en los discursos e imágenes utilizados.

Aparece así una situación en la que las mujeres tienen las capacidades y condiciones formales y formativas para los puestos directivos que se generan en la empresa e, incluso, en muchos casos ocupan puestos de nivel intermedio dentro de la misma, pero, sin embargo no son seleccionadas para los primeros niveles. ¿Qué aspectos intervienen en la selección? ¿qué mediaciones aparecen? Teniendo en cuenta que los procesos de selección para puestos directivos tienden, especialmente en la empresa privada, a alejarse de procedimientos reglados, aparecen enfocadas una serie de decisiones que se encuentran en ese espacio, siempre ambiguo, de lo privado.

---

2 Esta desigualdad se ve parcialmente paliada en los segmentos de renta más altos por el servicio doméstico.

3 Según la expresión acuñada por Segerman-Peck (1991) para designar un conjunto de mecanismos discriminatorios, invisibles aparentemente, que marcan un límite difícil de sobrepasar en el ascenso profesional de las mujeres.

Para la producción del contexto de la investigación que habrá de responder a estos interrogantes, y dada la inabarcabilidad de todas las diferencias presentes en el mercado laboral y los sectores productivos, se han tenido en cuenta principalmente, los siguientes criterios:

- Diferencias entre empresas tecnológicamente más avanzadas y, en especial, en aquellas que desarrollan su actividad en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)[4] y empresas que, por oposición, recogen la denominación de tradicionales. Dentro del diseño de la investigación, las empresas tecnológicas tienen otro papel notable, derivado del lugar paradigmático que actualmente ocupan en los discursos sobre la conformación de la producción y la sociedad. Se han convertido en el modelo al que parecen inclinarse el resto de empresas. Al menos, como veremos, son el contexto donde surgen algunas de las características que se atribuyen al futuro de la producción: flexibilidad, adaptación e innovación constante.

- Por otra parte, el objeto central de esta investigación, el análisis de las capacidades de las mujeres postgraduadas en la empresa, apela a la necesidad de establecer los atributos con los que se configura la imagen de las mujeres con, al menos, titulación universitaria, en ese contexto laboral. Para ello, el trabajo empírico se ha centrado en la opinión de los varones, en tanto son los que siguen ocupando los lugares decisorios en las empresas y, en tanto tal, son los que en mayor medida participan en los procesos de selección y promoción a puestos directivos.

- Por último, si se ha preseleccionado el ámbito productivo de la empresa es porque, como hemos dicho, es donde menos mujeres hay en puestos de responsabilidad y donde los procesos de selección y promoción adquieren un carácter menos estandarizado (Por contraposición a la Administración Pública o a la Universidad, donde prima la oposición y el concurso públicos).

---

4 Una transformación que afecta a los procesos de estructuración organizativa, especialmente a la jerarquización dentro de la empresa y las relaciones sociales de producción, y, en definitiva,a las relaciones de poder.

Partiendo de estos criterios principales, y de otras diferencias que se han mostrado relevantes según avanzaba el trabajo empírico, los objetivos concretos de este informe quedan formulados como sigue:

1) Razones por las que las empresas diferencian entre géneros a la hora de seleccionar a sus directivos.
2) Valoración masculina de las capacidades de la mujer para puestos directivos.
3) Percepción del papel que juega la formación para el acceso a puestos directivos y peso de las credenciales de postgrado en la selección de directivos.
4) Diferencias en los anteriores aspectos según el sector de actividad de la empresa, con la especial diferenciación entre empresas de la economía tradicional y de la nueva economía (tecnológicas).
5) Percepción de la diferencia entre niveles técnicos y directivos en función del sector empresarial.
6) Grado de adscripción, en función del género, a los niveles directivos y profesionales y técnicos, respectivamente.
7) Colectivos y ámbitos laborales más refractarios a la incorporación de la mujer a puestos directivos.

De todos estos objetivos intentaremos dar cuenta a lo largo de los apartados que componen este informe.

2. METODOLOGÍA

2.1. Métodos y Técnicas

La investigación empírica se ha llevado a cabo desde la perspectiva metodológica cualitativa, a partir de dos prácticas distintas: entrevistas abiertas y grupos de discusión.

Como ha señalado el sociólogo J. Callejo (2001b), la exposición sobre el posicionamiento, por parte de los propios sujetos, en realidades sociales conflictivas, especialmente si están inscritas en procesos de exclusión, tiende a estar mediada por la reflexión (racionalización) y, sobre todo, la presión normativa que regula los discursos públicos. Lo que, en términos coloquiales, se denomina lo "políticamente correcto". Así, emerge cierta diferencia entre las manifestaciones de los sujetos según el grado de publicidad y estandarización de la situación. Éste es el principal peligro de la utilización de instrumentos, como la encuesta estandarizada, para ser estadísticamente procesada: los individuos tienden a adscribirse a las posiciones que creen normativamente dominantes, aun cuando se distancien de sus opiniones o concepciones, en el caso de que previamente las mantengan. De hecho, tales instrumentos, con enorme validez en otros ámbitos, pueden imponer posiciones que son ajenas a los individuos.

Las prácticas cualitativas productoras y recolectoras de discursos no se encuentran exentas de parte de los peligros señalados anteriormente; pero pueden establecer tácticas para su amortiguación. Las principales:

a) Reconducción del grado de publicidad de la situación de observación, procurando otras situaciones en las que los participantes puedan encontrar ámbitos en los que la sensación de estar observados disminuye. Ámbitos donde frente o en diálogo con los grandes discursos, como el de la igualdad, puedan emerger microdiscursos, menos públicos, tal vez más cotidianos.

b) Facilitación de una mayor espontaneidad de las manifestaciones de los individuos y, sobre todo, que las mismas se hagan desde los recursos conceptuales y lingüísticos comunes en el grupo de los propios sujetos.

c) Abordaje indirecto de las temáticas conflictivas, con la posibilidad de que el mismo no reactive las defensas discursivas de los individuos

d) Génesis de situaciones de encuentro en la complicidad, donde los sujetos puedan hacer circular sus discursos bajo la suposición que coinciden con los discursos de los interlocutores y no forzosamente con los discursos que puedan considerarse socialmente dominantes. Situaciones que procuran una especie de complicidad de grupo y que, por lo tanto, facilitan la circulación del discurso del grupo. Esta dimensión metodológica cobra especial relevancia en esta investigación, pues uno de sus objetivos principales consiste en observar un tipo de discursos cuya circulación parece restringida a varones que ocupan puestos directivos.

e) Procurar las circunstancias para el diálogo, para el debate, lo que, a su vez y en unión de la complicidad, se convierte en motor para que surja, con sus detalles, matices y principales argumentos, los discursos del grupo participante observado.

2.2. Diseño de las entrevistas y grupos y fecha de realización

Para el diseño de entrevistas y grupos de discusión, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos comunes:

- Género: varones en todos los casos, pues, como ya se apuntó, son los que tienen un mayor peso en los procesos selectivos y el control de las empresas.
- Contexto laboral de referencia: salvo en el caso de las empresas tecnológicas, de la denominada nueva economía, se opta por empresas con más de 250 trabajadores.
- Sectores: industrial, servicios y nuevas tecnologías.
- Ocupaciones y niveles profesionales: empleados de las empresas con diferentes niveles profesionales.
- Ámbito de aplicación: selección de comunidades autónomas que se encuentren dentro de los objetivos I y III. (según la categorización que hace la Unión Europea en relación con el menor o mayor grado de desarrollo de las mismas).

Pasemos ahora al diseño específico de entrevistas y grupos de discusión y el calendario de realización:

- **Entrevistas**

El diseño de las nueve entrevistas ha sido el siguiente:

1) Entrevista a responsable en consultora de recursos humanos. Lugar de realización: Valencia. Realizada el 25 de abril (denominación en los fragmentos discursivos o referencias utilizadas: Denominación: E. Headhunter).
2) Entrevista a responsable de recursos humanos en empresa de sector industrial tradicional. Sevilla. Realizada el 20 de abril (E. RRHH1).
3) Entrevista a responsable de recursos humanos en empresa de sector industrial tradicional. Madrid. Realizada el 24 de abril (E. RR.HH2).
4) Entrevista a responsable de recursos humanos en empresa de nuevas tecnologías. Madrid. Realizada el 26 de abril (E. RRHH3).
5) Entrevista a responsable de recursos humanos en empresa sector servicios tradicional. Sevilla. Realizada el 20 de abril (E. RRHH4).
6) Entrevista a responsable de recursos humanos en empresa de nuevas tecnologías. Valencia. Realizada el 25 de abril (E. RRHH5).
7) Entrevista a directivo con capacidad para promocionar. Empresa sector industrial tradicional. Madrid. Realizada el 23 de abril (E. Varón Dir1).
8) Entrevista a directivo con capacidad para promocionar. Empresa de nuevas tecnologías. Valencia. 25 abril (E. Varón Dir2).
9) Entrevista a responsable de recursos humanos en empresa del sector servicios tradicional. Madrid. Realizada el 19 de julio (E. RRHH6).

El guión de las entrevistas fijado inicialmente se ha utilizado de manera orientativa, variando especialmente en función de las características del entrevistado y la propia dinámica que adquiría el encuentro entre entrevistador, el mismo en todos los casos, y el entrevistado. Un guión estructurado sobre los siguientes elementos básicos:

- La diferenciación entre puestos directivos y técnicos en la empresa (responsables de recursos humanos) o en los procesos de selección (responsable de consultora o partícipes en los mismos).
- Formación requerida para unos y otros puestos.
- Principales virtudes que se demandan a los directivos.
- Principales problemas con los que se encuentran los directivos.
- Aspectos del proceso de selección para puestos directivos.
- Articulación entre promoción interna y selección externa.
- Principales elementos que se tienen en cuenta para la selección final.
- Diferenciación previa en función de criterios como: edad, nivel técnico, género, etc.
- El papel de la disponibilidad en los niveles directivos.
- Percepción de la evolución del segmento alto del mercado laboral y el lugar de la mujer.
- Posibles medidas para alcanzar mayor proporción de mujeres en puestos directivos.

- **Grupos de discusión**

El diseño de las cinco reuniones de grupo realizadas ha sido el siguiente:

1) Personal directivo en empresas de los tres sectores: industrial, servicios y nuevas tecnologías. Madrid. Realizado el 23 de abril (denominación: G. Varones Dir1).
2) Personal directivo en empresas de los tres sectores: industrial, servicios y nuevas tecnologías. Valencia. Realizado el 25 de abril (G. Varones Dir2).
3) Personal en niveles organizativos intermedios y técnicos, en los tres sectores de referencia. Madrid. Realizado el 19 de abril (G. Varones Tec).
4) Empleados, en niveles técnicos, sin personal a su cargo, que trabajen en áreas y departamentos dirigidos por una mujer. En los tres sectores de referencia. Sevilla. Realizado el 20 de abril (G. Varones Sub1).

5) Empleados sin personal a su cargo, que trabajen en áreas y departamentos dirigidos por una mujer. En los tres sectores de referencia. Sevilla. Realizado el 12 de julio (G. Varones Sub2).

El guión que ha estructurado las intervenciones del moderador de las reuniones ha sido el siguiente:

- Demandas actuales sobre un directivo.
- Características personales o actitudinales que conforman el perfil demandado del directivo.
- Atributos, especialmente de carácter personal, tenidos en cuenta a la hora de seleccionar directivos por parte de una empresa.
- Tareas más importantes del personal directivo.
- Capacidades y habilidades.
- El lugar de la capacidad de comunicación.
- Diferencias entre técnicos y directivos.
- Cambios del papel de directivos y técnicos con la nueva economía
- Diferencias en la valoración de los puestos técnicos y directivos entre la economía tradicional y la nueva economía
- Cambios del papel de directivos y técnicos a partir de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Formación de postgrado demandada al nuevo directivo.
- Tipo de formación de postgrado demandada en función del eje general-específica.
- Otros aspectos más relevantes que la formación.
- ¿Hay diferencias en la promoción a directivos y para directivos? ¿En función de qué criterios?
- Principales instrumentos y procedimientos utilizados en la selección de directivos dentro de la empresa. El lugar de la entrevista con el personal de recursos humanos.

- El peso de las redes sociales en la selección de directivos.
- La valoración de la experiencia en el sector y la empresa, a la hora de los procesos de selección.
- El peso del criterio del género en los procesos de selección de directivos.
- Aproximación a una evaluación general de las mujeres en el desempeño de puestos directivos y técnicos.
- ¿Puede hablarse de trato distinto a varones y mujeres a la hora de los procesos de selección, promoción o, incluso, en la propia formación de postgrado actual?

Como en la entrevista, en el guión puede apreciarse que se opta por un abordaje del tema de las diferencias según el género de manera indirecta, hacia el final de la dinámica. Con ello, se ha buscado:

a) Dar el margen suficiente al desarrollo autónomo de los discursos, para que fuesen estos los que incluyeran de manera espontánea el tema de la mujer en los puestos técnicos y directivos.
b) Introducir el tema de la mujer en puestos directivos, cuando el moderador, el mismo en todos los grupos, percibiera cierta relajación en los participantes y una menor individualización (con su estrategia "salvar la cara"), una vez observado que la vinculación no se hacía de manera espontánea por los hablantes.

2.3. Comentario sobre el desarrollo del trabajo de campo

El trabajo de campo del presente estudio se ha desarrollado según el plan previsto y, en general, ha cumplido su función de generar referencias empíricas diferenciadas sobre el objetivo de investigación.

En el borrador del informe presentado en julio se mantenía la necesidad de ampliar la muestra prevista inicialmente con la realización de una entrevista en profundidad más y un nuevo grupo de discusión. La entrevista habría de realizarse en Madrid a un alto responsable de recursos humanos de una empresa de gran tamaño del sector servicios o industrial tradicional, y el grupo de discusión en Sevilla contando con empleados

varones jóvenes, que tuvieran un nivel de estudios inferior a universitarios y como mando inmediato a una mujer. El objetivo de la entrevista era fijar claramente la posición de los responsables de recursos humanos en los procesos de selección/promoción dentro de la empresa, y el del grupo contrastar la hipótesis de que las resistencias a aceptar la autoridad de una mujer no sólo atañe a los varones maduros de la empresa sino también a los jóvenes.

Esta ampliación de la muestra se realizó durante el mes de julio (el nuevo material producido se ha reseñado en II.2. como E. RRHH6 y G. Varones Sub2, respectivamente). Por lo que respecta a la novedad que han aportado al estudio hay que decir que en la entrevista se ha puesto de manifiesto que, si bien se aprecian diferencias en la política de las empresas hacia la promoción femenina según sectores laborales, los responsables de Recursos Humanos de todos los sectores siguen teniendo prejuicios sobre la entrega al trabajo por parte de las mujeres y su capacidad de ejercer el mando, aunque a veces dichos prejuicios se vistan de comprensión como en E.RRHH6.

Por su parte, el nuevo grupo de discusión ha servido para, entre otros aspectos, afianzar la idea de que los directivos españoles son percibidos como incapaces de delegar y de que concretamente a los varones les cuesta más hacerlo; también para marcar una cierta diferencia generacional a la hora de aceptar una dirección femenina. Ahora bien, aunque los jóvenes parecen más abiertos a la hora de aceptar este hecho, al menos intentan marcar que lo son, por otra parte, siguen manejando los estereotipos habituales sobre las mujeres –o están más interesadas por lo doméstico, o son retorcidas, mal pensadas y altaneras-, actitud que pone en cuestión la magnitud de ese cambio.

3. SITUACIÓN LABORAL DE REFERENCIA DE LAS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS Y TÉCNICOS EN ESPAÑA

3.1. Perfil sociolaboral de directivos/as y profesionales y técnicos/as superiores

En este apartado vamos a caracterizar a través de datos cuantitativos la situación sociolaboral de la mujeres que ocupan puestos directivos y profesionales y técnicos en España.

En primer lugar hay que recordar que la tasa de actividad femenina española está más de siete puntos por debajo de la media de la Unión Europea (véase cuadro1); si bien es una tasa muy similar a la de otros países del sur de Europa, como se ve en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Tasas de actividad en la UE por sexo

	Ambos sexos	Mujeres	Hombres	Diferencia
Unión Europea	56,0	46,9	65,8	18,9
Bélgica	52,3	43,6	61,5	17,9
Dinamarca	65,5	60,2	71,1	10,9
Alemania	57,5	48,9	66,7	17,8
Grecia	50,0	38,7	62,2	23,5
España	50,5	38,7	62,9	23,7
Francia	55,7	49,1	63,0	13,9
Irlanda	58,8	47,2	70,9	23,7
Italia	48,1	35,7	61,7	26,0
Luxemburgo	53,3	41,0	66,3	25,3
Países Bajos	63,5	54,1	73,2	19,1
Austria	58,7	49,4	68,9	19,5
Portugal	61,4	53,3	70,4	17,1
Finlandia	63,2	58,3	68,5	10,2
Suecia	60,4	56,5	64,5	8,0
Reino Unido	62,3	54,2	70,8	16,6
Las tasas están referidas a la población en edad laboral, considerando tal la de 15 años y más. II Trimestre EPA 2001, resultados provisionales				

Fuente: Instituto de la Mujer a partir de datos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales[5].

5 Según el "Informe conjunto del empleo 2000" (DGV y EPA), la tasa de actividad femenina española es del 41,1%; la diferencia percentual radica en que en ese estudio europeo se contempla sólo la población femenina de 15 a 64 años.

Ahora bien, si observamos otros indicadores más precisos veremos que la tasa de ocupación femenina en nuestro país es, junto con Italia, la más baja de los 15 (31,2 y 30,4%, respectivamente); países que tienen, por otra parte, la tasa de natalidad más baja de la Unión Europea (1,1 España y 1,2 Italia). Y, ya, si tomamos en consideración concretamente la tasa de paro, podemos observar dos hechos significativos (ver cuadro):

1) es la más baja de todos los países de la Unión Europea;
2) la diferencia entre la tasa de paro femenina y masculina es, con gran diferencia, la más alta de la UE.

Cuadro 2. Tasas de paro en la UE por sexo

	Ambos sexos	**Mujeres**	**Hombres**	**Diferencia**
Unión Europea	8,4	9,9	7,2	-2,70
Bélgica	6,6	8,3	5,3	-3,00
Dinamarca	4,5	5,0	4,0	-1,0
Alemania	7,9	8,3	7,6	-0,70
Grecia	11,1	16,7	7,3	-9,40
España	14,0	20,4	9,7	-10,70
Francia	10,2	12,2	8,6	-3,60
Irlanda	4,3	4,2	4,4	0,20
Italia	10,8	14,9	8,3	-6,60
Luxemburgo	2,2	2,7	1,8	-0,90
Países Bajos	2,7	3,5	2,2	-1,30
Austria	4,7	4,6	4,8	0,20
Portugal	3,9	4,8	3,1	-1,70
Finlandia	11,1	12,0	10,4	-1,60
Suecia	5,5	5,0	5,9	0,90
Reino Unido	5,6	4,9	6,1	1,20
Las tasas están referidas a la población en edad laboral, considerando tal la de 15 años y más. II Trimestre EPA 2001, resultados provisionales				

Fuente: Instituto de la Mujer a partir de datos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Existe una clara tendencia a que la mujer española trabaje fuera del hogar. Ello esta teniendo como consecuencia que el trabajo remunerado les permite obtener unos ingresos que les dan libertad, sobre todo, frente a su pareja pues el salario reequilibra la posición de las mujeres en el campo de las relaciones sociales (de poder) intramatrimoniales. Además está contribuyendo a su salida del confinamiento que para ellas ha venido suponiendo el espacio doméstico y a la construcción de una existencia social en el espacio público del empleo (véase Gómez y Prieto, 1999).

Las mujeres están poniendo los medios para acceder al empleo y limitan su natalidad6 e incrementan de manera muy positiva su nivel educativo; por ello, sus tasas de actividad crecen paulatinamente:

Cuadro 3. Tasas de actividad por sexo en España

	Ambos sexos	**Mujeres**	**Hombres**
1993	49,00	34,80	64,30
1994	49,00	35,60	63,30
1995	49,00	36,20	62,70
1996	49,60	37,00	63,10
1997	49,80	37,60	63,00
1998	50,00	37,80	63,20
1999	50,20	38,40	63,10
2000	51,30	39,80	63,80
2001	51,32	39,72	63,83
II Trimestre EPA 2001, resultados provisionales para 2001			

Fuente: Instituto de la Mujer a partir de datos de la EPA

6 De hecho, las directivas y predirectivas entrevistadas por Studia, hablaban ya en 1989 de una "huelga de maternidad", expresión que "verbaliza con suficiente rotundidad la consigna de una generación dispuesta a retrasar la llegada de los hijos por lograr un empleo; o, a no tenerlos, como veremos.

El problema principal es que gran parte de la incorporación femenina al mercado laboral se hace a través de situaciones laborales precarias (contratos temporales o a tiempo parcial). El siguiente cuadro muestra la diferencia en el tipo de contrato que tienen varones y mujeres, pudiendo apreciarse en la última columna el alto porcentaje de mujeres contratadas a tiempo parcial y el mayor peso relativo de los contratos temporales :

Cuadro 4. Población ocupada por tipo de contrato, sexo y tipo de jornada (en miles)

	Ambos sexos	**Mujeres**	**Hombres**	**% Mujeres**
Total	14.706,6	5.502,4	9.204,2	37,41
No asalariados/as	3.010,6	936,8	2.073,8	31,12
A tiempo completo	2.782,7	782,3	2.000,4	28,11
A tiempo parcial	227,9	154,5	73,4	67,79
Asalariados/as	11.696,0	4.565,6	7.130,4	39,04
A tiempo completo	10.711,0	3.766,4	6.944,6	35,16
A tiempo parcial	984,9	799,2	185,7	81,15
Contrato indefinido	8.013,5	3.011,8	5.001,7	37,58
A tiempo completo	7.592,5	2.645,5	4.947,0	34,84
A tiempo parcial	420,9	366,3	54,6	87,03
Contrato temporal	3.682,5	1.553,8	2.128,7	42,19
A tiempo completo	3.118,5	1.120,9	1.997,6	35,94
A tiempo parcial	564,0	432,9	131,1	76,76
II Trimestre EPA 2001				

Fuente: Instituto de la Mujer a partir de datos de la EPA

El aspecto más claro de la precaria integración laboral que sufren las mujeres es su tasa de desempleo. El paro es una situación laboral claramente feminizada pues, aunque el diferencial en la tasa de empleo de mujeres y hombres tiende a disminuir, todavía el desempleo femenino dobla al masculino, según puede apreciarse en el cuadro 5:

Cuadro 5. Tasas de paro por sexo en España

	Ambos sexos	Mujeres	Hombres
1993	22,70	29,20	19,00
1994	24,20	31,40	19,80
1995	22,90	30,60	18,20
1996	22,20	29,60	17,60
1997	20,08	28,30	16,00
1998	18,80	26,60	13,80
1999	15,90	23,00	11,20
2000	14,10	20,50	9,70
2001	12,97	18,91	8,99
II Trimestre EPA 2001, resultados provisionales para 2001			

Fuente: Instituto de la Mujer a partir de datos de la EPA

Las mujeres están postergando el matrimonio, reduciendo su tasa de natalidad e incrementando de manera notabilísima su bagaje educativo pero ninguna de estas medidas parece suficiente para reducir de manera importante la desigualdad laboral entre géneros, al menos a corto plazo, posiblemente porque en el mercado laboral actúan otro tipo de factores que tendremos ocasión de analizar en III.2.

Incluso, un factor de oportunidad tan relevante para encontrar empleo como el del nivel educativo obtenido –el nivel de actividad entre las mujeres es superior a medida que aumenta la formación académica- lo es siempre más para los varones que para las mujeres pues la tasa de paro es más alta para las mujeres en cualquiera de los tipos de estudios terminados de la enseñanza reglada e, incluso, en aquellos escasos tipos de estudios experimentales donde las mujeres tienen una mayor tasa de actividad. Y aunque en España egresan de la universidad más mujeres que varones en los últimos años, el desempleo juvenil tiene mayor incidencia entre las jóvenes a diferencia de lo que sucede en la UE-15, donde afecta en igual grado a ambos colectivos (Fundación CIREM, 2000). Todo lo cual pone de manifiesto que el problema de la mayor precariedad laboral femenina no es básicamente la falta de formación de las mujeres, ni siquiera su falta de formación técnica sino que existen otros factores de índole cualitativa que llevan, como admiten nuestros entrevistados, a que a igualdad de condiciones siempre se prefiera a un hombre:

- *"De hecho en una prueba de selección dos personas igualmente preparadas y una es hombre y la otra mujer, siempre van a coger al hombre seguro.*
- *Es injusto pero es así."* (G. Varones Dir1)

Por ello, si las mujeres quieren obtener un empleo tienen que tener, como mínimo, un nivel superior de estudios que sus pares varones, lo cual es una forma manifiesta de discriminación. Como volveremos sobre ello, centrémonos ahora en el análisis de las categorías laborales que conforman nuestro objeto de estudio.

Aunque la estructura de empleos mantiene aún diferencias importantes con respecto a la Unión Europea, donde existe un mayor nivel de empleo cualificado, este incremento del nivel de formación de las generaciones más jóvenes explica en gran medida el aumento del empleo cualificado que se está produciendo en nuestro país7, donde no sólo se incrementa la proporción de ocupados con estudios medios y superiores sino, más específicamente, el empleo más cualificado (directivos, profesionales y técnicos) a la par que se reduce el no cualificado (peones); de hecho, directores, técnicos y profesionales tienen ya un peso importante en la estructura del empleo8 puesto que entre estas tres categorías representan casi el 30%9 del total de ocupaciones.

Si hacemos ahora un análisis pormenorizado atendiendo a la variable género, a fin de constatar las diferencias y similitudes entre varones y mujeres en relación con esas posiciones superiores de la pirámide laboral, lo primero que llama la atención es la dificultad femenina para acceder a puestos de tipo directivo y de jefatura pues, mientras que ellas sólo representan el 32,1% de esa categoría, en cambio, prácticamente se equiparan numéricamente con los varones en las categorías profesionales anteriores (profesionales y técnicos).

---

7 Como veremos (VII.2.), las decisiones de inversión en capital humano de los propios individuos, y no tanto las decisiones empresariales, son el factor que explica principalmente este incremento.

8 Para ofrecer datos más matizados con arreglo al objeto de estudio, hemos realizado algunas recodificaciones de la variable ocupación. En primer lugar, hemos reducido a nueve las categorías que aparecen en la Clasificación Nacional de Ocupaciones española (CON-94), donde se ordenan los distintos valores de acuerdo con las distintas cualificaciones del puesto de trabajo desempeñado. En esta clasificación, las primeras ocupaciones hacen referencia a los directores y las últimas a los peones. Por ello la información agregada que proporciona esta variable tiene mucho que ver con el nivel de formación. Hemos creído conveniente también realizar una segunda recodificación, agregada, desvinculando de la categoría de directivos a todos aquellos que lo fueran de la Administración Pública o de empresas de menos de 10 asalariados. Lo mismo hemos hecho en el caso de los técnicos y profesionales, puesto que hemos considerado exclusivamente a aquellos que realizan un trabajo de técnicos titulados superiores en sus respectivas empresas.

En el cuadro 6 se observa la **distribución por género de las ocupaciones** agrupadas, como dijimos, en nueve categorías:

Cuadro 6. Ocupados por genero. Totales (en cientos) y porcentajes.

	VARÓN	MUJER	TOTAL
DIRECTORES Y JEFES	**7723**	**3651**	**11374**
Porcentaje	67,90	32,10	100,00
Porcentaje sobre total ocup.	5,36	2,54	7,90
PROFESIONALES	**8482**	**8219**	**16701**
Porcentaje	50,79	49,21	100,00
Porcentaje sobre total ocup.	5,89	5,71	11,60
TÉCN. Y PROF. APOYO	**8228**	**5577**	**13805**
Porcentaje	59,60	40,40	100,00
Porcentaje sobre total ocup.	5,71	3,87	9,59
ADMINISTRATIVOS	**5602**	**8578**	**14180**
Porcentaje	39,51	60,49	100,00
Porcentaje sobre total ocup.	3,89	5,96	9,85
TRAB. DE LOS SERVICIOS	**8580**	**11915**	**20495**
Porcentaje	41,86	58,14	100,00
Porcentaje sobre total ocup.	5,96	8,27	14,23
TRAB. AGRÍCOLAS	**5091**	**1777**	**6868**
Porcentaje	74,13	25,87	100,00
Porcentaje sobre total ocup.	3,53	1,23	4,77
TRAB. MANUALES CUALIF.	**22624**	**1872**	**24496**
Porcentaje	92,36	7,64	100,00
Porcentaje sobre total ocup.	15,71	1,30	17,01
OBREROS	**13013**	**2355**	**15368**
Porcentaje	84,68	15,32	100,00
Porcentaje sobre total ocup.	9,04	1,64	10,67
OCUP. ELEMENTALES	**10824**	**9908**	**20732**
Porcentaje	52,21	47,79	100,00
Porcentaje sobre total ocup.	7,52	6,88	14,40
TOTAL	**90167**	**53852**	**144019**
Porcentaje	62,61	37,39	100,00
Porcentaje sobre total ocup.	62,61	37,39	100,00

Fuente: elaboración propia a partir de la EPA10

9 Salvo indicación contraria, todos los datos referidos a continuación tienen como fuente la EPA del II Trimestre del 2000.

10 Para una definición de las actividades que se encuadran en las categorías ocupacionales aquí utilizadas, véase el Anexo.

Estos datos muestran con nitidez tanto la infrarrepresentación femenina en los empleos de responsabilidad como la elevada participación de las mujeres en las categorías y ocupaciones que exigen de un alto contenido en conocimientos educativos; por tanto, este cuadro expresa de forma cuantitativa y gráfica el problema que nuestro estudio aborda de manera cualitativa.

Por lo que respecta a la diferencia entre **contextos laborales**, la desigualdad entre varones y mujeres con respecto a las ocupaciones más altas es menor en el sector público, quizás porque, al seguir la selección procedimientos reglados y depender en gran medida de pruebas estandarizadas, se elimina el impacto negativo que para la contratación y selección femeninas tienen otros factores que tendremos ocasión de estudiar (tales como los prejuicios).

En el sector público, como puede observarse en el cuadro 7, el porcentaje de directivos del total del renglón de directivos varones casi coincide con el porcentaje de directivas del total de directivas mujeres. Efectivamente, los varones directivos que desempeñan su labor en el sector público son el 3,32 % del total de los "Directores y Jefes" existentes y las mujeres directivas del sector público representan el 3,18% de las "Directoras y Jefas". Es, sobre todo, en el caso de los profesionales cualificados donde se observa que el sector público es más abierto a las mujeres; de hecho, la categoría "Profesional del sector público" es una categoría de predominio claramente femenino puesto que agrupa en esa categoría a casi el 60% del empleo femenino (concretamente el 58,74% de las mujeres profesionales trabajan en el sector público frente a un 43,21% de los varones que tienen la misma ocupación).

En cambio en el sector privado es donde existen mayores distancias entre los dos sexos y donde las mujeres tienen más difícil llegar a las primeras posiciones en las organizaciones laborales como muestra que, mientras el 22,5% de los directores varones trabaja en ese sector sólo lo hace un 8,2% de las directoras y jefas. Y lo mismo puede decirse de los profesionales, aunque en este caso las diferencias son mucho menores (el 39,8% de los profesionales varones desarrollan su actividad en la empresa privada frente a un 31,9% de las mujeres profesionales, como muestra el cuadro 7).

Cuadro 7. Ocupaciones por situación profesional y genero (cientos)

	Empresarios	Miembro de cooperativa	Sector Público	Sector Privado	Otros	Total
Directores y jefes	5663	43	256	1735	25	7722
%	73,34	0,56	3,32	22,47	0,32	100,00
Profesionales (v)	1383	36	3665	3380	18	8482
%	16,31	0,42	43,21	39,85	0,21	100,00
Total varones	18593	613	11341	58400	1216	90163
%	20,62	0,68	12,58	64,77	1,35	100,00
Directoras y Jefas	3199	19	116	300	17	3651
%	87,62	0,52	3,18	8,22	O,47	100,00
Profesionales (m)	694	28	4828	2621	48	8219
%	8,44	0,34	58,74	31,89	0,58	100,00
Total mujeres	6867	288	11129	33480	2085	53849
%	12,75	0,53	20,67	62,17	3,87	100,00

Fuente Elaboración propia a partir de la EPA

Si analizamos ahora los datos referidos al **nivel de estudios alcanzado** por el colectivo objeto de nuestro estudio (directivos/as y profesionales) según los datos aportados por el EPA (II trim. 2000), observaremos que los profesionales, tanto hombres como mujeres, tienen mayores credenciales educativas que los directivos y jefes de ambos sexos, nada extraño si se tiene en cuenta que para acceder a estas ocupaciones casi siempre es requisito imprescindible la posesión de formación universitaria o equivalente.

Como muestra el cuadro siguiente (cuadro 8), aunque los profesionales masculinos tienen un porcentaje mayor de titulados superiores que las mujeres profesionales (el 63,39% de los varones profesionales es titulado universitario superior frente al 50,55% de las profesionales), si tomamos en su conjunto los estudios universitarios (1º y 2º ciclo), las profesionales estarían ligeramente por encima de los varones en formación superior.

En el caso de los/as directivos/as y jefes/as el nivel de formación disminuye de forma considerable tanto en varones como en mujeres pues sólo el 13,08% de los directores varones o el 8,30% de las directoras son titulados/as universitarios/as superiores.

Cuadro 8. Ocupados por nivel de estudios y género (cientos).

Sexo		Sin	Primaria	Bachillerato	FP	Univ. Media	Univ. Superior	Total
Varon	**Directores y jefes**	309	342	149	823	665	101	772
	(%)	4,0	44,0	19,3	10,6	8,6	13,0	100,0
	Profesionales		73	302	292	243	537	848
	(%)	6,4	53,1	14,7	10,4	6,8	8,3	100,0
Mujer	**Directoras y Jefas**	237	194	537	382	250	303	365
	(%)	6,,4	53,1	14,7	10,4	6,8	8,3	100,0
	Profesionales		62	136	153	371	415	821
	(%)		0,7	1,6	1,8	45,1	50,5	100,0

Fuente: Elaboración Propia a partir de la EPA.

En relación con la posible **formación complementaria a la oficial**[11] que puedan estar siguiendo, hay que decir que reciben mayor formación los/as directivos/as y los/as profesionales de las empresas privadas que los de las públicas, pues, de los directivos y profesionales que estaban recibiendo formación complementaria en el II trimestre de 2000, el 50,1% de los varones y el 45,9% de las mujeres desarrollan su actividad profesional en una empresa privada[12].

En cuanto al **objetivo de dicha formación**, entre el colectivo que más formación recibe (directivos privados y técnicos y profesionales de diferentes ramas) prima el interés personal sobre cualquier otra motivación en el 50,6% de los casos de los

11 Conviene recordar aquí (veáse nota 5) que, para obtener datos más matizados, hemos realizado una serie de recodificaciones de la variable ocupación, como seleccionar dentro de la categoría genérica de "Técnicos, profesionales, científicos e intelectuales" aquellas ocupaciones que requieren una titulación universitaria, especialmente licenciatura o doctorado. A partir de ahora vamos a centrarnos en unos colectivos específicos dentro de esa categoría (técnicos y profesionales de las ramas de ingeniería, sanidad, derecho y cc. sociales) para poder establecer comparaciones entre los mismos. Hay que tomar en cuenta que, al realizarse estas recodificaciones, el nivel de desagregación alcanzado ha sido considerable lo que introduce una serie de problemas de representatividad de dichos datos. Al cruzarse con las variables especificas para el estudio de la **formación en curso**, se pueden plantear errores de muestreo, por ello deben verse los datos que a continuación se presentan como tendencias, algunas de las cuales, como veremos (VII.) aparecen matizadas si atendemos al análisis cualitativo.

12 Aunque se pueden mantener estos datos con carácter general, hay que decir que existen excepciones sobre todo en aquellos profesionales que desarrollan su actividad en sectores eminentemente públicos como es la sanidad; en esta rama de actividad reciben formación complementaria el 61% de los varones profesionales y el 51,8% de las mujeres.

varones y en el 43,4% de las mujeres, en este caso, seguida muy de cerca por el motivo de recibir una preparación profesional inicial[13] (véase cuadro 9).

Cuadro 9. Directivos y profesionales por objetivo de la formación en curso y sexo (%)

		Form. inicial	Form. continua	Interés pers.	Otros.	
VARON	Directivos privado	24,0	4,0	66,0	6,0	100,0
	Técnicos Ingenieos, quimicos	41,4	0,0	41,4	17,2	100,0
	Técnicos sanidad	56,5	0,0	43,5	0,0	100,0
	Técnicos derecho	14,3	28,6	57,1	0,0	100,0
	Técnicos CC sociales.	45,0	5,0	45,0	5,0	100,0
	Total	41,1	3,0	50,6	5,4	100,0
MUJER	Directivos privado	20,0	6,7	46,7	26,7	100,0
	Técnicos Ingenieos, quimicos	45,5	0,0	54,5	0,0	100,0
	Técnicos sanidad	47,5	5,0	44,6	3,0	100,0
	Técnicos derecho	38,1	23,8	38,1	0,0	100,0
	Técnicos CC sociales.	36,0	20,0	36,0	8,0	100,0
	Total	42,2	9,2	43,4	5,2	100,0

Fuente Elaboración propia a partir de la EPA.

Y el **lugar donde preferentemente se recibe esa formación** es en el aula; véase cuadro 10.

Cuadro 10. Directivos y técnicos por lugar donde han recibido la formación y sexo (%)

		En aula	**Prop. Empresa**	**Mixto**	**Otros**	**Total**
VARON	**Directivos privado**	60,2	0,0	1,1	30,6	100,0
	Técnicos, ingenieros	69,4	0,0	4,8	25,8	100,0
	Técnicos sanidad	40,4	17,5	4,4	37,7	100,0
	Técnicos derecho	62,5	0,0	0,0	37,5	100,0
	Técnicos CC sociales	56,2	0,0	0,0	34,5	100,0
	Total	56,2	5,9	2,7	35,2	100,0
MUJER	**Directivos privado**	72,4	3,4	3,4	20,7	100,0
	Técnicos ingenieros	65,6	12,5	6,3	15,6	100,0
	Técnicos sanidad	52,1	11,6	11,6	24,7	100,0
	Técnicos derecho	51,4	16,2	0,0	32,4	100,0
	Técnicos CC sociales	62,5	0,0	0,0	37,5	100,0
	Total	57,6	8,9	6,3	27,2	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la EPA.

13 Recuérdese que la EPA en su apartado B. *Enseñanza y Formación*, pregunta 7, tras reseñar el nivel de formación alcanzado, pregunta si se están siguiendo estudios en las últimas cuatro semanas y cúal es el "principal objetivo de la enseñanza recibida" en ese período.

Después de presentar estos datos, vamos a referirnos sumariamente a los cambios acaecidos en la estructura ocupacional de nuestro país, con el fin de observar el cambio producido en la situación laboral de las españolas.

El principal cambio es, obviamente, la propia incorporación de la mujer a la actividad productiva, que ha tenido lugar en un breve periodo de tiempo- entre 1987 y 2000[14]- y ha supuesto importantes transformaciones ocupacionales.[15]

Entre esas transformaciones se observa, en primer lugar, que las ocupaciones que más han crecido en importancia entre las mujeres se polarizan en torno a los empleos que apenas exigen cualificación y los altamente cualificados; ambos tipos de ocupaciones crecieron casi igual (las ocupaciones elementales aumentaron en 491.500 personas y las profesionales en 486.300). En cambio, entre los varones, en términos absolutos se incrementaron principalmente los empleos de obreros y técnicos y profesionales de apoyo.

En segundo lugar, se observa que los varones han aumentado ligeramente su importancia dentro de las ocupaciones directivas y han disminuido su participación relativa dentro del grupo de profesionales, un colectivo que ha crecido considerablemente (en más de 800.000 personas entre 1987 y 2000). En valores absolutos, los profesionales prácticamente se equiparan en la actualidad (848.200 varones frente a 821.900 mujeres), aunque hace 13 años los varones representaban el doble que sus compañeras (612.400 y 335.600 personas, respectivamente); a este respecto, véase el cuadro 11.

---

14 Para analizar estas modificaciones, hemos recurrido a las EPAs de los años 1987 y 2000 II trimestre. Durante el periodo de estudio la EPA ha sufrido importantes cambios metodológicos, el más importante y que afecta de lleno a las ocupaciones es la sustitución de la CON-79 por la CON-94, por lo que se ha tenido que construir una variable puente que permitiera realizar la equivalencia entre ambas clasificaciones de ocupaciones; véase Anexo.

15 La incorporación femenina al mercado laboral crece desde 1982, si bien mucho más claramente desde 1987, momento en que se aprecia un incremento relevante también de la tasa de actividad de casadas y de mujeres con hijos.

Cuadro 11. Ocupados por tipos de ocupaciones (cientos)

	VARON 1987	MUJER 1987	VARÓN 2000	MUJER 2000	TOTAL 2000	Dif. 87/00 hombres	Dif. 87/00 mujeres	Dif. 87/00 total.
DIRECTORES Y JEFES	5.814	2.892	7.723	3.651	11.374	1.909	759	3.651
PROFESIONALES	6.124	3.356	8.482	8.219	16.701	2.358	4.863	8.219
TÉCN. Y PROF. APOYO	2.646	1.781	8.228	5.577	13.805	5.582	3.796	5.577
ADMINISTRATIVOS	6.202	5.015	5.602	8.578	14.180	-600	3.563	8.578
TRAB. DE LOS SERVICIOS	7.132	7.392	8.580	11.915	20.495	1.448	4.523	11.915
TRAB. AGRICOLAS	12.606	4.246	5.091	1.777	6.868	-7.515	-2.469	1.777
TRAB. MANUALES CUALIF.	24.499	4.076	22.624	1.872	24.496	-1.875	-2.204	1.872
OBREROS	5.248	73	13.013	2.355	15.368	7.765	2.282	2.355
OCUP. ELEMENTALES	8.441	4.993	10.824	9.908	20.732	2.383	4.915	9.908
TOTAL	78.712	33.824	90.167	53.852	144.019	11.455	20.028	53.852

Fuente: Elaboración propia a partir de la EPA

También si lo medimos en porcentaje se observa este aumento de las profesionales en detrimento de los varones, quienes pasan de representar el 64,6% de esa ocupación a ser sólo el 50,79% de los profesionales en 2000, como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Ocupados por tipos de ocupaciones (porcentajes)

	VARON 1987 (%)	MUJER 1987 (%)	VARÓN 2000 (%)	MUJER 2000 (%)	% sobre tot. Ocup. 200 (%)
DIRECTORES Y JEFES	66,8	33,2	67,9	32,1	7,9
PROFESIONALES	64,6	35,4	50,79	49,21	11,6
TÉCN. Y PROF. APOYO	59,8	40,2	59,6	40,4	9,6
ADMINISTRATIVOS	55,3	44,7	39,51	60,49	9,8
TRAB. DE LOS SERVICIOS	49,1	50,9	41,86	58,14	14,2
TRAB. AGRICOLAS	74,8	25,2	74,13	25,87	4,8
TRAB. MANUALES CUALIF.	85,7	14,3	92,36	7,64	17,0
OBREROS	98,6	1,4	84,68	15,32	10,7
OCUP. ELEMENTALES	62,8	37,2	52,21	47,79	14,4

Fuente: Elaboración propia a partir de la EPA.

Para cerrar este apartado, podemos destacar como idea general que los cambios laborales acaecidos han sido positivos para las mujeres, y lo han sido, sobre todo, por el alto nivel de formación que han adquirido en los últimos años; ahora bien, si el número de mujeres profesionales y técnicas ha crecido espectacularmente, las mujeres reducen su participación en las ocupaciones directivas y en las jefaturas de las empresas de más de 10 asalariados (véase cuadro 13)

Cuadro 13. Diferencias porcentuales

	VARÓN	MUJER
	Dif. Absol. 87/00	Dif.Absol. 87/00
DIRECTORES Y JEFES	1,1	-1,1
PROFESIONALES	-13,81	35,4
TÉCN. Y PROF. APOYO	-0,2	40,2
ADMINISTRATIVOS	-15,79	44,7
TRAB. DE LOS SERVICIOS	-7,24	50,9
TRAB. AGRICOLAS	-0,67	25,2
TRAB. MANUALES CUALIF.	6,66	14,3
OBREROS	-13,92	1,4
OCUP. ELEMENTALES	-10,59	37,2

Fuente: Elaboración propia a partir de la EPA

Vamos a centrarnos ahora en esta ocupación, en la que tan escasamente están representadas las mujeres.

3.2. Obstáculos a la promoción y desempeño femenino de puestos de dirección

Los datos más actualizados que nos ofrece el Instituto de la Mujer cifran en un 37,62% del total de ocupados el porcentaje de mujeres en el I Trimestre del 2001, y en un 32,9% el porcentaje de mujeres que desempeñan su labor dentro de la categoría de Dirección de las Empresas y de la Administración Pública (Directores/as y Jefes/as). Ahora bien, el porcentaje de mujeres que dirigen empresas con más de 10 trabajadores es la mitad de ese porcentaje, pues ellas representan sólo el 15,55% del total de las personas incluidas en esa subcategoría tan claramente masculinizada; veamos éstos y otros datos en el cuadro 14:

Cuadro 14. Mujeres Directivas (en miles)

	Total	**Mujeres**	**%Mujeres**
TOTAL POBLACIÓN OCUPADA	**14.615,9**	**5.499,2**	**37,62**
DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1.161,4	382,1	32,90
DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DE EMPRESAS DE 10 O MAS ASALARIADAS/OS	308,4	50,0	16,21
PODER EJECUTIVO Y LEGISLATIVO DE LA ADMON PÚBLICA, DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES	17,0	4,7	27,65
DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON 10 O MAS TRABAJADORES	291,4	45,3	15,55
GERENCIA DE EMPRESAS CON MENOS DE 10 TRABAJADORAS/ES	385,7	100,8	26,13
DE COMERCIO	138,9	44,9	32,33
DE HOSTELERIA	79,9	21,1	26,41
DE OTRAS EMPRESAS	166,9	34,8	20,85
GERENCIA DE EMPRESAS SIN ASALARIADAS/OS	467,4	231,3	49,49
DE COMERCIO	308,9	172,9	55,97
DE HOSTELERIA	105,7	39,7	37,56
DE OTRAS EMPRESAS	52,8	18,7	35,42

Fuente: Instituto de la Mujer a partir de datos de la EPA

En este estudio podemos ofrecer, además, otras cifras. Según los datos que hemos venido produciendo tomando como base los del II trimestre de la EPA de 2000, sólo el 6,4% de las directoras y jefas trabajaría en una empresa de más de 50 trabajadores (en los varones ese porcentaje es más del doble, pues los directores y jefes en ese caso

suponen el 13,9% del total); por tanto, es posible suponer que el porcentaje de mujeres en puestos directivos disminuye según aumenta el tamaño de la empresa.

Así parecen corroborarlo también los datos extraídos de la encuesta anual que la revista *Actualidad Económica* realiza sobre las 1.000 principales empresas españolas , y que recoge los 7.000 principales directivos y directivas, es decir, el "auténtico mapa del poder empresarial" en nuestro país[16]. Según dichos datos, en abril del 2000 solamente un 6´5% de esos directivos/as eran mujeres[17] y, sobre todo, sólo habría un 0.71% de mujeres en los puestos claves de presidenta, consejera delegada, o directora general. Además, según esos mismos datos, la mayoría de esas directivas desempeñaba su labor en las áreas de comunicación, recursos humanos y markéting; áreas, por otra parte, relacionadas con capacidades atribuidas tradicionalmente a las mujeres[18].

A lo dicho hay que sumar la infrarrepresentación femenina dentro de la propia Administración pues, aunque las mujeres eran en julio de 2000 el 31,89 de los funcionarios del grupo A, sólo representaban el 16,38% de los altos cargos (por ejemplo, en las secretarías de estado suponían sólo el 3,85%). Y lo mismo sucedía con la participación femenina en el Poder Judicial, donde las mujeres eran en las fechas mencionadas el 58,47% de los/as jueces/zas y no había ninguna mujer entre los magistrados del Tribunal Supremo.

Hay indicios incluso que sugieren que, lejos de aumentar, la representación femenina está estancada e, incluso, disminuye en algunos puestos de primer nivel del campo científico y empresarial y, como hemos visto, en general en el mundo laboral. Además de la reducción producida entre 1987 y 2000 en los puestos de dirección en la empresa (recuérdese cuadro 13.), el diario *Expansión* recogía en noviembre de 2000 la opinión de algunos expertos según la cual entre 1997 y 1998 había descendido el número de

---

16 Aunque el criterio que utilizan las empresas a la hora de responder al la encuesta no es no es totalmente homogéneo, el conjunto sí aporta una representación muy aproximada de la composición de la cúpula directiva española.

17 El diario *Expansión* daba la cifra de un 4% de directivas y valoraba en un 2% la representación femenina en los consejos de administración (véase la edición del 18 de noviembre del 2000).

18 Esta distribución por áreas supone en sí misma un grave inconveniente para la promoción femenina a puestos de responsabilidad pues uno de los factores que barajan las empresas a la hora de seleccionar a sus directivos es la experiencia en el área internacional y tecnológica; o, dicho de otra forma, las áreas en las que las mujeres han avanzado más rápidamente cuentan poco a la hora de elaborar una lista de candidatos/as para primeros niveles.

mujeres en los consejos de administración; y el estudio de Alcalá Cortijo (2001) sobre el CSIC muestra que, aunque en 1970 había menos mujeres en dicho organismo que en 1998, antes estaban mejor representadas en la categoría superior (profesor/a de investigación) e intermedia (investigador/a); al igual que sucede en la universidad, las mujeres se agolpan en la base de la pirámide de las organizaciones de mayor prestigio académico.

Es más, prestigiosos analistas internacionales resaltan cómo, "Por ejemplo, la investigación llevada a cabo por la Kelley School of Business de la Indiana University revela que la cifra de mujeres que ocupan puestos directivos en Estados Unidos es en la actualidad inferior a la de hace diez años" (Crainer y Dearlove, 2000).

¿Cómo se conjugan los importantes avances laborales femeninos y educativos que acabamos de referir con esta situación de manifiesta desigualdad que se aprecia en España y en otros países?.

Los datos cuantitativos analizados a lo largo de este capítulo marcan tendencias pero son insuficientes para explicar esta situación, por tanto, conviene que recurramos a otro tipo de datos que nos permitan mostrar en toda su complejidad el conjunto de dificultades y escollos que tienen que enfrentar las mujeres pre y directivas si quieren acceder o desempeñar puestos directivos en nuestro país; dificultades muchas de las cuales han sido puestas de relieve también en nuestro estudio. Posiblemente, si el incremento tan notable de mujeres en niveles profesionales y técnicos no se está plasmando paralelamente en las ocupaciones directivas, y la magnitud del déficit cuantitativo femenino en los primeros niveles es tan grande, es porque en ese nivel la formación no juega un papel tan relevante como en los previos, sino que entran en juego muchos otros factores que poco tienen que ver con la preparación curricular y el acceso meritocrático, y que condicionan decisivamente las posibilidades de las mujeres. Como vamos a defender, la dificultad para reconocer los logros femeninos más bien tiene que ver con que "la definición de la excelencia está cargada, en cualquier ámbito, de implicaciones masculinas que tienen la particularidad de no aparecer como tales" (Bourdieu, 2000: 82).

a) Proceso de selección

El proceso de selección para ser contratada es el primero de los escollos que debe de afrontar cualquier mujer que desee acceder a un empleo por cuanto las capacidades atribuidas al varón se instituyen casi siempre en referente y modelo de los criterios que se aplican en dicho proceso.

Cuanto menos reglado es el sistema de selección y mayor el margen de discrecionalidad en la selección, más dificultad encuentran las mujeres; y cuanto más ascendemos en los niveles laborales más cabe la discrecionalidad. En este orden de cosas, sólo un 25% de los puestos intermedios y altos de la empresa se cubren mediante ese mecanismo, algo más objetivo, que es el filtro profesional que suponen las empresas de selección (*CISS Directivos*, abril 2000). En esta mismo línea, nuestro estudio ha puesto de relieve que el principal medio de selección en la empresa española es la promoción interna (véase III.2. b) y VI.), y ha mostrado la carga de subjetividad que suele conllevar ese proceso y la diferente valoración de los candidatos según su género (V.).

Un proceso de selección donde, como también veremos, el nivel educativo alcanzado tiene un papel secundario –porque se da por supuesto- frente a la experiencia laboral previa y las habilidades y características personales que se aprecian o presumen en el candidato o candidata en el transcurso de la entrevista.

Como veremos, el principal *handicap* al que se enfrenta la mujer para ser seleccionada es que, ya desde los primeros contactos con la empresa, es vista como la gran indispuesta, con cargas y obligaciones familiares reales o potenciales que limitarían su dedicación a la profesión y la empresa, mientras que el varón aparece marcado desde el principio por el rasgo de la disponibilidad. El principal criterio de selección es el "compromiso" del candidato con la empresa, como ha mostrado esta investigación, lo que se entiende como su capacidad de identificación con los proyectos y objetivos de la empresa y su disponibilidad temporal y geográfica hacia la misma; el problema es que éste es un atributo que sólo se adscribe a los varones, como veremos (VIII), pues la adscripción de la mujer al ámbito doméstico-familiar se utiliza incluso contra aquellas mujeres que no tienen ese tipo de "*cargas*" porque, se dice, "*ya las tendrán*". Esta atribución apriorísticas supone un importante handicap para las mujeres, y resulta

difícil de justificar cuando se tiene en cuenta que sólo un 50% de las directivas españolas tiene hijos y sólo un 50% de ellas vive en pareja (Barberá, 2001).

Esta adscripción al ámbito doméstico hace aparecer a las mujeres *a priori* como candidatas en las que no se piensa, poco idóneas[19], en síntesis, problemáticas para un puesto de responsabilidad laboral, por lo que seleccionarlas conlleva un riesgo que obliga a argumentar y defender con empeño dicha elección como ha mostrado este estudio.

b) Selección y promoción para puestos directivos

Por lo que atañe al proceso de promoción interna para puestos directivos -el método más habitual seguido en la empresa para realizar esta tipo de selección-, hay que decir que se basa, al igual que la selección externa, en la búsqueda de candidatos de confianza, de los que se presuma su disponibilidad a la empresa y su capacidad de despertar la confianza de los futuros colegas, clientes y empleados.

En este proceso, la mujer encuentra algunas dificultades específicas. Por ejemplo, a menudo la promoción suele ser el resultado de un seguimiento continuo de los comportamientos de los aspirantes durante un período de tiempo, y, en este sentido, la mayor visibilidad de las mujeres supone una presión añadida y hace que los posibles errores pasen menos inadvertidos que los de los varones. Además, más que otras de nuestro entorno cultural, la mujer predirectiva y directiva española tiene que vérselas con esa ley no escrita que exige disponibilidad constante a los directivos y a ese hecho de que, cuanto más alto es el nivel laboral, más prolongada es la jornada; aunque tendremos ocasión de matizar el sentido de la misma, lo cierto es que los españoles son los más entregados a su profesión de todos los directivos europeos pues sólo un 24% pudo desengancharse completamente de su trabajo durante su período vacacional (*CISS Directivos*, febrero 2000).

---

19 Como señala uno de nuestros entrevistados:

> *"Entonces, tú tienes que advertir. Es decir, que incluso tienes que ser consciente de que, continuamente tienes que estar confirmando y asegurando que no hay ningún sesgo en la elección, en la búsqueda. O sea, si tú ves que en un momento determinado, te hacen la típica pregunta: ¿Oye, y de edad?. Dices: ¿Cómo de edad. Por qué me preguntas de edad?. No. No me hagas esa pregunta. Y dicen: ¿Hombre o mujer?. Y dices: Espera, vamos a empezar por el principio"* (E. Varón RRHH6).

Y es justamente en la promoción interna donde más funciona la búsqueda de iguales y la solidaridad masculina. En la medida en que el proceso de selección está pensado por y para los varones, pues las capacidades que se valoran o presumen en el candidato se encuentran mayoritariamente entre los varones, la mujer queda en desventaja frente a esta selección (véase VI.). Además, en ese proceso se toman en consideración aspectos tan indeterminados y ambiguos para no promocionar a las mujeres como la "*incomodidad*" masculina frente al otro género. En general, la mujer va a ser vista como alguien no totalmente identificado con la empresa y, por más que muchas mujeres puedan demostrar esa identificación, ella va a quedar al margen de muchos procesos organizacionales relevantes; una marginalidad que le resta influencia y facilita la vigencia de los estereotipos y prejuicios sobre la mujer presentes desde la contratación.

A esta marginación que sufre la mujer hay que sumar, muy a menudo, la dificultad para encontrar modelos femeninos de referencia y mentores que velen por su carrera profesional y le enseñen las reglas del juego; así, se acepta que un varón promocione a otro, pero si lo hace con una mujer, puede sospecharse que la decisión se debe a elementos extraprofesionales.

c) Discriminación organizativa y cultura masculina

Una vez contratadas o promocionadas, las mujeres se encuentran con otras formas de discriminación que están también estrechamente relacionadas con la cultura dominante masculina y con sus valores, que son los únicos que se consideran funcionales para la empresa (Sánchez-Apellániz, 1997). Una cultura organizacional que, en último extremo, reproduce y refuerza los estereotipos de género y los prejuicios sociales en relación a las mujeres con poder público; volveremos sobre ello (véase V. y VIII.)

Entre las formas de discriminación más palpables que cabe encontrar en el mundo laboral se encuentran las diferencias de ingresos a favor del hombre, que crecen en paralelo con la elevación del status ocupacional alcanzando su nivel más alto entre directivos y cuadros medios (Peinado, 1989). La discriminación salarial es otra forma de expresar la menor consideración social que merece el quehacer laboral femenino.

Según las diferentes fuentes a las que se recurra, las diferencias salariales son más o menos elevadas. Por ejemplo, el Diario *Expansión* las cifraba en un 15% menos de ingresos para las mujeres en puestos técnicos y en un 18% menos en directivos (edición de 18 y 19 febrero del 2000). Por su parte, la economista C. Castaño señalaba que en profesionales de nivel superior universitario la ganancia media femenina es del 72,3%, muy similar al diferencial que existe entre los y las profesionales de nivel medio universitario.

Por lo que respecta a la ganancia media, si tomamos sólo el nivel de estudios, se aprecia que la de los hombres es muy superior a la de las mujeres en todos los casos. Las mayores diferencias salariales entre géneros se producen en los niveles educativos extremos: en los ocupados sin estudios, y en los que cuentan con estudios universitarios. Esta situación se repite en la mayoría de las ramas de actividad, aunque la cuantía del diferencial varía en cada caso. Consecuentemente podemos destacar que la educación ayuda a reducir el diferencial salarial entre hombres y mujeres hasta el nivel del bachillerato y, a partir de él, vuelven a aumentar las diferencias (Castaño et al., 2000).

A esta discriminación salarial hay que sumar otra más específica, relativa a los complementos de mando y responsabilidad, y que se recoge a menudo en los propios convenios laborales de muchas organizaciones laborales (Fuente Vázquez, 1998). E, incluso otras formas más sutiles de discriminación que ha mostrado nuestro estudio como impedir a las mujeres directivas realizar viajes muy beneficiosos en términos monetarios y de experiencia profesional por la "*caballerosidad"* del jefe que teme que "*pueda pasarles algo*".

Por contextos laborales, la discriminación es mayor en la empresa que en la Administración Pública; y se incrementa según lo hace la edad de los cuadros directivos, por cuanto los directivos maduros tienden en mayor medida a interpretar los avances femeninos como retrocesos masculinos[20].

---

20 Sobre este punto, véase lo desarrollado en el capítulo V. sobre el importante y negativo papel que parecen jugar los directivos maduros en el proceso de promoción de las mujeres a la dirección. No obstante, tendremos ocasión de matizar lo planteado por nuestros entrevistados en el capítulo VIII.

Las dificultades aumentan también en los medios con menor proporción de mujeres, pues el ser minoría aumenta la "visibilidad" de la mujer y el "efecto escaparate" y dificulta el apoyo que pudieran proporcionar las iguales. El efecto "escaparate", que sufren las mujeres en medios muy masculinizados o en aquellos en los que tener una mujer en la dirección permite a la empresa legitimarse a la vez que mantiene los puestos importantes en manos de la élite masculina[21], supone una exacerbación de la visibilidad habitual que sufren las mujeres en minoría; una visibilidad que tiene más aspectos negativos que positivos para las mujeres por cuanto no suele llevar aparejado el reconocimiento de sus logros; antes bien, esa visibilidad es una fuente de estrés permanente. Al ser lo raro y lo escaso en los puestos de poder, las mujeres se convierten en seres marcados, lo que implica que no son vistas como individuos sino como símbolos, como representantes de todo su género (Kanter, 1977). Una visibilidad que potencia que se las vigile más y se las compare permanentemente con sus pares varones, lo que aumenta su sentimiento de responsabilidad y las obliga a "*tener que demostrar*" constantemente su valía y a cuidar todos los detalles de su gestión; presiones que no sufre un varón y que inciden en que a ellas se las perciba a veces como unas controladoras implacables.

A todas estas formas de discriminación organizativa subyacen, como hemos dicho, valores típicamente masculinos como asertividad, competitividad, proactividad, u orientación al logro como estrategia básica de la vida, etc.; de manera que demostrar el compromiso con la organización exige a menudo disimular cualquier atributo "femenino", y abrazar los comportamientos y características masculinos.

d) Estilos comunicativos y estilos de liderazgo

Como es sabido, en la literatura al uso se atribuyen distintos estilos comunicativos dentro del mundo laboral en función del género. El estilo "informativo", más propio de los hombres, y el "comunicativo relacional" asociado a las mujeres, por utilizar la conocida clasificación de Tannen (1990). Según esta autora, el estilo comunicativo relacional se basaría en una forma de conversar que no señala las diferencias jerárquicas sino que las equilibra; que tiende a adaptarse al estilo conversacional del interlocutor y a

---

21 Una situación que reflejan algunos de los entrevistados en esta investigación cuando comentan que se ponen mujeres como directoras en las sucursales bancarias sólo para dar imagen de modernidad.

considerar los efectos que la comunicación tiene sobre el otro, así como a establecer lazos de solidaridad. Ahora bien, si pasamos de la teoría a los datos y atendemos a las investigaciones realizadas en nuestro país hay que decir que el estilo comunicativo femenino es valorado de manera mucho más negativa.

La capacidad comunicativa es valorada como la esencial en el desempeño del mando en el mundo laboral español (véase Gómez, Martín y Callejo, 2000), pues saber mandar es en gran medida saber comunicar, pero esta capacidad no parecen poseerla en las jefas pues, si su estilo de comunicación se acerca al "informativo", se interpreta como una prueba de su dureza y despotismo; y si establecen un tipo de comunicación más "relacional" se percibe como manipulación, o incompetencia e inhabilidad para desempeñar posiciones de poder[22]

Por lo que respecta a los estilos de dirección, y más concretamente de liderazgo, como se sabe en las publicaciones especializadas se distingue entre el liderazgo instrumental "orientado a la tarea" atribuido al varón y el orientado a las "relaciones personales" o más "altruista" propio de las mujeres, por citar sólo la clasificación general más conocida. Según las caracterizaciones al uso, el estilo masculino estaría más orientado al logro y centrado en la jerarquía y la figura del jefe, mientras que el femenino se orientaría a las relaciones y tendería en mayor medida a compartir la información y el poder. Pero nuevamente aquí topamos con la realidad propia del mundo laboral español, donde no se confirma esa diferencia; de hecho, varios estudios muestran más semejanzas que diferencias en la forma que tienen de ejercer el mando varones y mujeres (Carrero Planes, 1991; De Luis, 1994; Sánchez-Apellániz, 1997; Sánchez Santa-Bárbara y González González, 1998 y Barberá et. al, 2000, entre otros[23]), y la

---

22 Como veremos en VIII., estas percepciones muestran que el principal problema que tienen que enfrentar las mujeres que acceden a posiciones tradicionalmente detentadas por los varones, como las de dirección y responsabilidad en las organizaciones, es que se les respete y acepte su autoridad; como a diferencia del varón, la autoridad no se les presume y, en especial, los varones se resisten a su potestad, a veces ellas reaccionan mostrando una cierta inflexibilidad.

23 Aunque algunas conocidas expertas como Tannen (1990), Loden (1987), o Helgesen (1993) consideran que existe una diferencia clara entre estilos masculinos y femeninos, los estudios sobre el caso español muestran más semejanzas que diferencias en la forma que tienen de ejercer el mando varones y mujeres, a este respecto puede consultarse Carrero Planes, 1991; De Luis, 1994; Sánchez-Apellániz, 1997; y Sánchez Santa-Bárbara y González González, 1998, entre otros. Siguiendo la Teoría del Liderazgo Situacional, hay que recordar que las circunstancias socioambientales juegan un papel esencial para explicar las semejanzas entre estilos directivos.

investigación de Gómez, Martín y Callejo (2000) plantea que no se percibe la existencia de un estilo de dirección específicamente femenino[24], salvo una forma de mando que es valorada como una mala imitación del estilo masculino. Según esa misma investigación, tampoco se asocia liderazgo y mujer, lo que supone un importante handicap para el acceso y promoción femeninos si tomamos en consideración que el liderazgo es la principal capacidad que piden hoy las empresas a sus directivos/as.

e) La valoración de las capacidades femeninas en las escuelas de negocios

Ahora bien, no sólo es en el mundo laboral donde no se atribuye ninguna capacidad de liderazgo en la mujer, sino que lo mismo sucede dentro de las organizaciones encargadas de formar a los/as futuros/as directivos/as.

Tras analizar una selección de los materiales que se utilizan en dos de las más prestigiosas escuelas de negocios españolas, que tienen una cultura y una forma de organización distintas, la investigación de Gómez, Martín y Callejo (2000) muestra que, pese a que se propugnan nuevos modelos de dirección y se caracterizan con algunas de las capacidades que se han atribuido a las mujeres -tanto tradicionalmente como en algunas reflexiones teóricas sobre la gestión empresarial (Loden, 1987; Helgesen, 1993, entre otros/as)-, la mujer directiva no aparece en esos materiales formativos ni como protagonista, ni como integrante, ni siquiera como problema, ni dentro del mundo laboral en general ni en relación con los puestos de dirección[25]. Según dicha investigación, apenas se encuentran menciones a las mujeres, aunque los materiales traten sobre procesos de selección o analicen las políticas empresariales de recursos humanos. Y cuando aparecen, se las presenta en roles y actitudes tradicionales –la mujer del directivo, la candidata seductora[26]- y/o en posiciones laborales subordinadas –la secretaria, la empleada acosada- o, como mujer directiva, pero sólo hay un ejemplo de esto en un caso práctico, que, además de estar escrito por una mujer,

---

24 No obstante, en la investigación que nos ocupa la mujeres tendrían incluso algunas capacidades directivas en mayor medida que los hombres, por ejemplo, la de delegar (véase V.)

25 Y lo mismo revelan los discursos que surgen en el mundo laboral sobre la dirección: la mujer no aparece salvo que la suscite el entrevistador.

26 Como en este caso: “por ejemplo, un seleccionador/a, en el curso de una entrevista, podría entrar a un juego de seducción iniciado por una candidata/o (...)”.

es ficticio, inventado. Y esto se produce pese a que en una de estas dos escuelas el alumnado femenino de algunos MBAs es casi del 50%, y de que, en las generaciones más jóvenes, hay más mujeres universitarias que varones. De tal forma, que, según esa investigación, en los materiales formativos que se facilitan a las y los futuros/as dirigentes empresariales, el prototipo de quien ejerce la dirección es siempre un varón[27], las mujeres directivas no aparecen y menos se asocia ningún tipo de liderazgo con la mujer.

También hay un currículo oculto en las escuelas de negocios, una enseñanza implícita que tiende a reproducir actitudes directivas tradicionales y desigualdades de género. Escuelas y empresas que deberían darse cuenta de que "la borrachera de poder de los varones anglosajones ha terminado. A pesar de todo lo que se habla de las mujeres y los grupos étnicos que se están forjando su camino hacia los puestos principales, los estudios revelan que siguen estando muy infra-representados" (Crainer y Dearlove, 2000). Las mujeres siguen siendo una minoría, en el más pleno sentido sociológico, en las escuelas de negocios y en las empresas, como lo expresan muy gráficamente algunos de nuestros entrevistados:

"-... *si tiene que ser negro, o no negro. O mujer... Y una mujer o un chino*" (E. Varón RRHH6).

f) Problemas asociados a la propia identidad femenina

No podemos dejar de considerar en este repaso de las dificultades que encuentran las mujeres para acceder o desempeñar puestos de responsabilidad laboral en nuestro país, un conjunto de factores que, asociados tradicionalmente a la propia identidad femenina, dificultarían ese acceso y ese desempeño constituyéndose, así, en lo que podríamos considerar "barreras internas". Lo que se ha definido, hablando de las directivas, como las "autolimitaciones de una cierta subjetividad femenina" (Studia, 1990) -entre las que se han destacado su exacerbado sentido de la responsabilidad y su falta de autoestima- tiene mucho que ver con la poca preparación femenina para manejarse en posiciones de

27 Valga como ejemplo esta definición tomada de la publicación de una prestigiosa escuela de negocios, que presenta algunos calificativos que ni siquiera tienen femenino: "El líder `hombre curtido´... con hidalguía desbordante y lleno de bonhomía".

poder[28], pero también con esa mayor visibilidad, desconfianza, que señalábamos anteriormente, con ese sentimiento de ser intrusas que todo el entorno devuelve a la mujer cuando llega a ellas.

Ante esta situación, no es de extrañar que algunas mujeres, interiorizando creencias tan extendidas como la falta de ambición femenina o su incapacidad para la gestión empresarial, no se sientan capacitadas para ejercer esa labor; y que otras no estén dispuestas a soportar el estrés y la fatiga de esa lucha y "renuncien", limiten sus aspiraciones más o menos conscientes de la dificultad de alcanzar los puestos de verdadero poder, pese a su empeño[29].

La poca preparación para ejercer el poder no es el único problema personal que deben enfrentar las mujeres que quieren acceder a posiciones prestigiosas. Su identidad se pone en cuestión cuando comprenden que para llegar han de parecerse a las élites que ya están allí; paradójicamente, para que el avance femenino sea posible lo habitual es que las mujeres tengan que sacrificar en un grado considerable los mismos valores y conductas que se suelen definir como distintivamente femeninos.

Muchas mujeres que ostentan puestos relevantes parecen no ser conscientes de todas estas dificultades de las que venimos hablando. Olvidando que son la excepción que confirma la regla de la exclusión femenina de los ámbitos de poder, y que si muchas han llegado es porque han partido de circunstancias especialmente favorables (García de Cortazar y García de León, 1997), rechazan muchas de las medidas tendentes a lograr un mayor acceso de las mujeres a la dirección. Son aquellas que sufren lo que se ha definido como el "síndrome de la abeja reina" (Baster y Lansing, 1983). La lucha por desarrollar en solitario estrategias para adaptarse a un medio hostil, y el mensaje de que

---

28 Preparación que es difícil que obtengan pues depende de un círculo que sólo se puede calificar de "vicioso"; oigamos cómo lo expresa uno de nuestros entrevistados:

"*- eso por una cuestión estadística van a cumplir el perfil siempre más varones que hembras porque todavía no llegan, porque todavía no están teniendo la suficiente experiencia en el sentido de que no están llegando a ese puesto, entonces, por una cuestión de estadística siempre habrá cuatro hombres que cumplen el perfil y dos mujeres*" (G. Varones Sub1).

Las mujeres no llegan porque no se les están dando oportunidades de llegar.

29 La opinión de nuestros entrevistados alcanza un alto grado de unanimidad en este punto: la mujer tiene que luchar más, demostrar su valía en mayor medida que el varón, ser "*superbrillante*" para alcanzar esos puestos; de hecho, como veremos (VI.) la que llega es una "*excepción*".

la promoción depende de la capacidad de distanciarse de otras mujeres y de lo femenino, hace que, en muchos casos, cuando llegan a la cumbre se sientan y se quieran únicas; o también, sabiendo que pisan terreno ajeno y que sus decisiones son mucho más cuestionadas, quizás teman parecer y ser injustas si apoyan a su propio género (Valcárcel, 1997).

4. LA CARACTERIZACIÓN DE PUESTOS TÉCNICOS Y DIRECTIVOS EN LA EMPRESA

Quizás el primer aspecto que haya que resaltar en este capítulo es que el paso de niveles técnicos a directivos no parece un paso fácil en muchas empresas españolas, al menos si contemplamos las diferencias bastante claras que establecen nuestros entrevistados entre ambos perfiles y la opinión cuasi unánime de que un directivo no tiene porqué ser un buen técnico y viceversa.

4.1. Las imágenes del directivo

Antes de analizar con más detalle las diferencias entre esos perfiles, conviene destacar cómo se percibe en general la figura del directivo en la empresa española. En esta investigación, el directivo es visto fundamentalmente desde tres supuestos: como un dispositivo esencial de la empresa para que ésta funcione, como el "lubrificante" (G. Varones Dir2); como una posición en la estructura a partir de la cual se delimita lo que es empresa y lo que es entorno, y se ordenan los flujos de comunicación; y desde las tareas y actividades que debe desempeñar para cumplir con los objetivos. Sobre todo cuando se trata este último aspecto, la imagen del directivo aparece revestida de una cierta idealidad. Por una parte, por las muchas expectativas que existen sobre su función y tareas, expectativas relacionadas, sin duda, con la creciente complejización de los entornos laborales; y, por otra, porque en algunos discursos es presentado con los rasgos del líder más genuino: como alguien con "un don", carismático, con una visión de futuro cuasi visionaria, que tendría "*la capacidad de transmitir el futuro y las necesidades de conseguirlo*" (G. Varones Sub1). Una imagen que ha sido ya estudiada en Gómez, Martín y Callejo (2000) y que proviene generalmente de aquellos que están más alejados de esa posición laboral.

Sintetizando sus rasgos, y dejando de lado esta caracterización extrema, podemos decir que el directivo dentro de la empresa es, fundamentalmente, quien tiene la responsabilidad y la capacidad de decisión:

> "- *Yo pondría también responsabilidad, tomar decisiones en un momento determinado, si hay que tomar decisiones no las toma el empleado, las debe de tomar el directivo*" (G. Varones Sub1)

Pero, además, el buen directivo estaría dotado con amplias capacidades comunicativas, tendría "mano izquierda" (E. Headhunter; E. Varón RR.HH2) para motivar a su personal, ganarse su confianza y saber transmitir los objetivos de la empresa, pero, a la vez, debe saber guardar las debidas distancias; capacidad comunicativa que no necesariamente se exige a un técnico:

> "- Es que yo creo que ahí es donde radica un poco la diferencia entre un directivo y un Técnico, por decirlo así, es en las actitudes que debe tener como persona. Un técnico por ejemplo, hay otras actitudes que no se le exigen; como por ejemplo, de comunicación, de liderazgo, de trato con las personas, que un directivo sí que tiene que tener. Yo creo, que está ahí más la diferencia entre el Técnico
>
> - *Yo, pienso que, la básica es la comunicación. Si no tienes controlado el tema de comunicación, no vale la pena. O sea, en plan de controlar en todos los aspectos. En plan de que comunique las necesidades de la empresa. Y su gente sepan las necesidades que tienen. Yo pienso que para mí, es el número uno*" (G. Varones Dir2).

Lo que se rechaza de manera clara es el modelo de dirección autoritario:

> "- *Porque hay quien es muy bueno y es un jefe fabuloso, pero lo único que sale por su boca son sapos y culebras. Así no se es jefe, ese no es jefe. Sí es jefe por el puesto que tiene, pero no es jefe para el mando, porque eso de por mis cojones, eso me parece a mí que...*
>
> - Eso se acabó ya.
>
> - *Pero lo hay, lo hay"* (G. Varones Dir2)

En la caracterización que se hace de los directivos, aparecen algunas diferencias significativas. Así, se distingue:

- Entre ejercicio de puestos de responsabilidad laboral en el sector privado y público; diferencias que estribarían en que en el sector privado hay "*mayor presión y motivación*" (G. Varones Tec.).

- Entre el directivo "*a la antigua usanza*", con una visión más a corto plazo, paternalista y con redes y contactos en el sector, y el "*directivo moderno*" , con una visión más a largo plazo y más centrado en la rentabilidad y la empresa que en las personas:

  "*El gerente antiguo era una persona de unos cincuenta y tantos años, quizás muy chapado a la antigua... en el sentido de que es una persona típica de un ministerio, sin prisas, con toda la tranquilidad del mundo, quizá tenía un contacto más personal con la gente y ahora la persona que han metido nueva solo sabe de papeles, cuentas y números, entonces, lo primero que ha hecho es un "presenteison" de estos... con un montón de gráficos, gente, necesidades, dinero, para arriba, para abajo y entonces, ha sonado un poco a chino en la empresa y todo el mundo se ha echado las manos a la cabeza, entonces, si es esa la diferencia entre uno antiguo y uno moderno... que puede ser. Y cuál eliges de las dos, pues no sé cuál será mejor o peor, creo que al final lo que busca una empresa es la rentabilidad y creo que se saca mejor del directivo moderno cargándose a todo el que tiene por medio y no sé*" (G. Varones Dir1).

(Esta opinión nos permite señalar que una de las carencias más significativas de los directivos españoles, según nuestros entrevistados, es concretamente la gestión de los recursos humanos, sobre todo, en aquellos aspectos que tienen que ver con la comunicación con los empleados y la capacidad de delegación).

- Otra diferenciación que se establece es según el tipo de empresa y actividad. El un país donde el tejido empresarial está constituido principalmente por PYMEs, el directivo tendería a ser a la "*vieja usanza*", mientras que, en las empresas de la nueva economía, aunque también muchas de ellas sean pequeñas, el directivo podría acercarse al modelo "moderno", si bien esto parece ser aún un "*patrón*", algo que dista de materializarse en la realidad:

> "Sí, claro, lógicamente. Las nuevas tecnologías el directivo muchas veces es una persona mucho más joven, más previsible más moderna, más informal, y en una tradicional el directivo es el perfil de siempre, ¿no? Tradicional, formal, muy serio en ocasiones. El otro ha cambiado de alguna manera el perfil totalmente. Lo que pasa es que no hay muchas empresas de tecnología, quiero decir implantadas. Hay algunas pero... Aquí en Valencia, por lo que yo conozco, tampoco hay tantas, las justas. Parece más un patrón de película que de realidad" *(E. Headhunter)*

4.2. Directivos y técnicos

Por lo que atañe a la diferencias entre perfiles, quizás lo más destacado es que el directivo, frente al técnico, es considerado como alguien que ostenta un saber "global", poco especializado.

Aunque pueda ser conveniente, el directivo no tiene por qué conocer con precisión los aspectos y procedimientos precisos del área que dirige, a menudo, tampoco tiene tiempo para adquirir un conocimiento que se va dejando atrás según se desarrolla la nueva ocupación:

> "- Yo, por la parte que me toca, uno de los problemas que estoy viendo yo; voy a hablar de mi caso en concreto, porque no me considero ningún directivo. Yo, he empezado a dirigir un curso éste año, en una empresa de Internet, ya sabéis lo que es Internet. Y estoy ahí casi sin darme cuenta. Entonces, una de las cosas que más me llama la atención es, que el nivel profesional de la materia en concreto, lo vas dejando atrás. Te vas ocupando precisamente de recursos humanos; de saber llevar a la gente, de saber quien tienes que darle éste trabajo, porque va con su perfil" *(G. Varones Dir2[30]).*

---

30 E incluso, según algunas opiniones (E. Varón Dir1 y G. Varones Sub1), el amplio conocimiento del directivo sobre esos procedimientos puede molestar a los técnicos que sienten que se inmiscuye en su trabajo; por el contrario, la obligación de estos es estar al tanto de los avances profesionales que se producen en su campo profesional.

Si bien, el directivo tiene que rodearse de un equipo competente, saber elegir a las personas y valorar cúal es el lugar más adecuado para cada empleado:

> *"- Por supuesto. Al final, el director esté en el puesto que esté del escalafón tiene que dirigir los recursos que tiene y el saber administrar esos recursos pues entra dentro de que sea un buen comunicador, tenga una capacidad de reacción rápida, optimice bien esos recursos, o sea, sepa mover las piezas y al final es un poco la madre de todos.*
>
> *- Que sepas jugar con los elementos que tienes. Hay gente que encuentras después de un proceso de expulsión, que te supera, que está en tu grupo pero que no le puedes ubicar en muchas cosas y buscas una función.*
>
> *- ... y sabe perfectamente coordinar a otros señores que tiene a su cargo, o sea, todo esto pienso que son ramificaciones, pienso que los directivos y por lo general deben de coordinar todas esas personas que tienen y saber qué persona es mejor en cada asunto... el director en este caso lo que tiene que saber es qué persona está cualificado para eso y ponerla en el sitio que verdaderamente es buena y eficiente. Optimiza los recursos en definitiva"* (G. Varones Tec)

Por su parte el técnico es el detentador del saber concreto y especializado, y su responsabilidad se circunscribe a su propio trabajo, aunque en algunos casos pueda tener cierto responsabilidad sobre el de otros empleados; así, está más "*focalizado*" (G. Varones Dir2). El directivo es el que manda hacer y el técnico quien ejecuta:

> *"- El técnico es el que tiene que realizar un trabajo y el directivo tiene que ser capaz de mandarle a ese técnico el trabajo que tiene que hacer. El directivo es el que tiene que estar siempre pendiente de que a los técnicos suyos no les falta a ninguno su trabajo"* (G. Varones Sub1)

Otro rasgo definitorio del directivo sería que éste forma parte del núcleo de la empresa, es parte de la empresa, el técnico no:

> *"- ... un directivo como una parte más de la empresa, un integrante más, un miembro más de la estructura de la empresa que en este caso tiene entre sus*

responsabilidades compartir con los dueños o ser parte de la propiedad de la empresa y compartir de alguna manera los objetivos y el futuro de la empresa" (G. Varones Sub1)

"- Vamos a ver, yo creo que para mí un directivo es una persona que participa un poco de la política de la empresa. Tiene, lógicamente, gente a su cargo y, bueno, está un poco involucrado en..." *(E. Varón Dir1)*

Ese "*estar involucrado*" y "*compartir los objetivos de la empresa*" significa asumir frente a empleados y clientes la responsabilidad contraída; como lo dice un participante, quien en último extremo tiene que "perseguir la satisfacción del cliente" es el directivo (E. Varón RRHH5).

El tercer rasgo que podíamos destacar es que el directivo tiene recursos humanos y materiales, y su función es explotarlos, "optimizarlos" como veíamos, mientras que el técnico se concentra en su trabajo y generalmente sólo dispone de los elementos materiales imprescindibles para realizar su labor.

Como dijimos, las diferencias entre técnicos y directivos aparecen tan claras para nuestros entrevistados que la opinión de que un técnico no tiene por qué ser un buen directivo, y viceversa, alcanza un consenso notable:

"¿UN BUEN TÉCNICO PUEDE SER UN MAL DIRECTIVO Y AL REVÉS?.

- *Todos.- Sí."* (G. Varones Sub1)

"¿UN BUEN TÉCNICO PUEDE SER UN MAL DIRECTIVO?

- Sí. Normalmente, casi siempre

CASI SIEMPRE

- Un excelente Técnico, normalmente no suele ser un buen directivo. La experiencia, no sé decirte. La experiencia. Normalmente, lo quieren hacer los trabajos o las cosas tan perfectas que, cuando van a tomar la decisión, se les ha pasado. La experiencia, quizás." (E. Varón Dir2)

4.3. Directivos y técnicos en la nueva economía

Hay que destacar, no obstante, que las diferencias apreciadas entre perfiles se atenúan notablemente en las empresas de la nueva economía, donde el paso del nivel directivo al técnico es más sencillo y donde el directivo tiene que tener un mayor conocimiento de los métodos y procedimientos empleados, un "*plus*" de formación" (G. Varones Dir1).

Este tipo de empresas, se caracterizarían por ser muchas de ellas de reciente creación y tamaño reducido; una edad media del personal menor que en las empresas de la economía tradicional; estar más abiertas a las innovaciones y al riesgo; potenciar la creatividad del personal; permitir una mayor flexibilidad horaria y presencial; y estar dotadas de una estructura organizacional menos jerarquizada y piramidal –"*el organigrama es poco claro"* (E. Varón Dir2)-, lo que permite unas relaciones laborales están menos formalizadas y un proceso de promoción más rápido.

Son las empresas donde es más fácil que un técnico acabe ocupando una posición directiva, según un proceso que le llevaría de participar en proyectos como técnico a codirigirlos a acabar dirigiendo varios proyectos y personas:

> "*- Pero, es que aparte el directivo aquí, también lleva un poco lo que son sus proyectos. Es que también aparte de dirigir, de supervisar los proyectos que llevan los técnicos, pues a lo mejor lleva lo que es sus proyectos y tal.*" (E. Varón RRHH5).

> "- A medida que va creciendo una empresa, pues claro, vas teniendo subordinados, subordinadas. Ahí, claro, te vas convirtiendo en un cargo directivo, intermedio pero en un cargo directivo. Por otro lado, un cargo directivo como puede ser de esta empresa, si no estoy al tanto de lo que es tecnología, y yo soy además uno de los que vende, pues no me como nada.
>
> CON LO CUAL LA FRONTERA PARECE QUE SE...

- *Cada vez es más estrecha. Lo que pasa que hay una gran diferencia, y es que el directivo al final tiene que tener en la cabeza una planificación estratégica y un nivel, claro...”* (E. Varón RRHH3).

Cosa diferente es que el paso de técnico a directivo sea fácil para las mujeres. Como veremos, las mujeres están entrando con más facilidad en este tipo de empresas, pero, pese a las características reseñadas que harían de la nueva economía un sector con mayores oportunidades para las mujeres, siguen concentrándose en los niveles y áreas tradicionales; cuando hablemos del proceso de selección a puestos directivos, veremos algunos de los factores que explican esta situación (VI.)

5. LA PERCEPCIÓN MASCULINA DEL PERSONAL QUE DESEMPEÑA PUESTOS TÉCNICOS Y DIRECTIVOS: CAPACIDADES LABORALES ATRIBUIDAS A VARONES Y MUJERES

Antes de abordar de lleno el análisis de cúal es la percepción masculina de técnicos/as y directivos/as, es conveniente que nos detengamos a analizar algunos aspectos del discurso masculino y su dinámica.

5.1. Discursos y retóricas masculinos

Como ha mostrado J. Callejo (2001), y se ha comprobado en anteriores investigaciones (Gómez et al., 1994; Gómez, Martín y Callejo, 2000), los varones no hablan espontáneamente de la mujer cuando se debate sobre las ocupaciones laborales de cierto nivel. Esta omisión muestra que la mujer no es asociada espontáneamente con la empresa, ni es percibida como un elemento más, ni siquiera como un problema para la empresa. Algo que se ve especialmente claro cuando se indaga por las características de un directivo; jamás se habla de las directivas, salvo que el entrevistador suscite el tema. Y, como vimos (III.2.), lo mismo sucede en la formación de directivos y directivas; la mujer con puestos de responsabilidad no existe en la información que se les transmite, está claramente elidida y, cuando aparece, es en el ámbito de lo ficticio.

En general, como se ha comprobado en las investigaciones mencionadas, que trabajan con los discursos, los varones hablan desde dos posiciones: a) primero como "ciudadanos" que tienen una determinada posición laboral en sus respectivas empresas, algo que sucede cuando aún no se ha planteado explícitamente en los grupos de discusión el tema de las mujeres en el ámbito laboral, y b) luego como "empresa", cuando el tema se suscita.

Desde esa primera posición, que lo es también temporal en el transcurso del debate, los varones en general consensúan lo dicho y exhiben un discurso políticamente correcto centrado en la igualdad; pero cuando se suscita el tema de la desigualdad que sufre la mujer en su acceso a puestos de responsabilidad laboral, aparece esa segunda identidad, que es mayoritaria y se acentúa según sea el nivel jerárquico dentro de la empresa de

los participantes. Una segunda identidad que estriba en asumir espontáneamente el lugar de los empresarios, en comprender sus posibles motivos.

Dentro de esta tendencia a identificarse con la empresa cuando se plantea un tema que implícitamente les cuestiona, aparecen cinco tipos de retóricas que J. Callejo, especialista en análisis de grupos, ha sintetizado como sigue:

a) Retórica de la justificación "objetiva", exhibida sobre todo por los varones de niveles laborales medios y altos. Aquí prima una justificación basada en la ausencia de mujeres como candidatas para esos puestos.

b) Retórica del realismo distante, también "objetivo". La argumentación aquí estriba en señalar que, si la empresa es injusta, es porque la propia realidad social lo es.

c) Retórica de la personalización culpable. Los que tienen mayor poder en la empresa (empresarios y directivos) actuarían movidos no por la racionalidad sino por prejuicios; existencia de una generación de varones maduros cuya mentalidad tradicional estaría en el origen de la discriminación femenina. Esta es una retórica ampliamente utilizada.

d) Retórica de la desconstrucción, que frente a las críticas vertidas contra las mujeres, plantearía contracríticas del estilo: las mujeres tienen ya disponibilidad porque tienen medios para que otras personas se ocupen de los problemas domésticos.

e) Retórica de la asunción del problema que aproxima a sus detentadores a la posición de ciudadanos antes mencionada. En este caso hay una identificación con la igualdad real y una asunción de la responsabilidad que se tiene como varón en este conflicto. Una retórica minoritaria, que se aleja del distanciamiento con el que se arropan las cuatro anteriores:

"*Y yo lo reconozco, que todos ahí tenemos una postura cómoda, que a nosotros el trabajo nos justifica y ya con eso ya hemos hecho la tarea... o sea, que no es tanto de empresa... bueno, las empresas están compuestas por gente y la gente es los que somos así*". (G. Varones Tec.)

Cuando, por último, se les interroga sobre las posibles medidas para acabar con esta situación de desigualdad, se vuelve a la posición inicial de lo normativo, de lo políticamente correcto, de lo que hay que decir desde una posición de probos ciudadanos[31]; pero las propuestas que lanzan se muestran forzadas por la posición y discursos racionalizados que han mantenido previamente en el debate. Ahora, se rebate lo dicho anteriormente y se lanzan afirmaciones tales como que el mercado es el que no aprovecha las capacidades femeninas; que las mujeres son tan o más rentables que los varones para la empresa; que la maternidad no tiene porqué significar una traba para el acceso a la dirección, y que se puede seguir disponiendo de las mujeres y que ellas están dispuestas; o que la mujer puede llegar a la misma identificación con la empresa que el varón y que también éste tiene intereses privados y familiares, y por tanto, reconocer ésto es reconocer la oportunidad de la mujer[32].

Tras este excurso, que supone el telón de fondo sobre el que inscribir y matizar los aspectos generales a los que nos vamos a referir a continuación, entremos de lleno en la caracterización que se hace de mujeres y varones en niveles técnicos y directivos.

5.2. La percepción masculina de las capacidades femeninas

Retomando lo que veíamos en el capítulo III. anterior, lo primero que hay que decir es que no es la falta de formación lo que impide o limita el acceso de la mujer a puestos de dirección. La opinión unánime es que las mujeres la tienen, y que se preocupan por seguir formándose; incluso se las ve "ávidas" por aprender:

> *"... y dos chavalotas... tienen más disponibilidad a viajar y sobre todo una disponibilidad increíblemente mayor a la de los hombres a aprender, nosotros parece ser que somos más prepotentes... eso ya me lo sé yo, son esponjas, lo que les digas, cursos de recursos humanos pues para allá que te va... de atención al cliente, para allá que te va, que hay un del modelo de empresa americana, pues para allá que va... nunca te ponen pegas, eso sí que me llama la atención... no sé*

---

31 Desmentida por algunos cuando se refieren a la doble moral con que se trata el tema de las mujeres en la empresa (véase G. Varones Dir1 y VIII.)

32 Véase el desarrollo de estas propuestas en Callejo (2001).

*porqué pero siempre tienen una especie de avidez de formación que los hombres como estén ya en un nivelillo y un poco acomodados raro que se muevan de ahí" (*G. Varones Dir1).

No sería, por tanto, la falta de formación lo que les alejara de la dirección. Más bien esa formación explicaría porqué están accediendo con tanta rapidez a puestos que no hace mucho eran coto casi exclusivo de los varones, pues, como vimos en el cuadro 12 (III.2.), en los últimos 13 años las mujeres prácticamente se han equiparado a los varones en los puestos profesionales y técnicos. Nuestros participantes en los grupos de discusión reconocen así este avance:

"*- Yo, por lo que estoy viendo, en mi trabajo es un sitio de contrato, que pasa mucha gente por tiempo y entran muchas mujeres, no en altos cargos sino en técnicos y demás... y lo que estamos viendo es que la mujer que sale y el hombre que vale se está abriendo la empresa privada por ellos, no para directivos de momento pero que si en un año hay diez contratos y entre ellos hay hombres y mujeres, las mujeres te las están quitando y tú los hombres los ves o se les acaba el contrato o siguen trabajando contigo... los hombres se quedan en paro y las mujeres siguen trabajando pero que se las llevan a la empresa, y claro, esa tendencia..."* (G. Varones Sub1)

"*- Ahora ya ha demostrado que es una buena técnica, que es capaz de controlar el trabajo de los demás, ahora nos encontramos con que el puesto queda vacante de directivo, de subdirector, de calidad o de lo que sea, pues ahora por qué no la promocionamos. Ahí ya... No sería mejor alguien de fuera, con más experiencia, tal. Claro, efectivamente entonces estás buscando un hombre, lógicamente, porque el de fuera no es (...). Es decir, ese es el techo ese de cristal, pero bueno, están en ese techo, sólo queda romperlo, claro"* (E. Headhunter)

Por otra parte, a las mujeres se les reconoce además de cualificación y formación más que suficiente, inteligencia, responsabilidad y una enorme capacidad de trabajo, tanto, que incluso las mujeres trabajarían en demasía:

> "*De acuerdo que hay de todo, está el clásico que se va a escaquear toda su vida y está el otro clásico o clásica, que yo lo estoy viendo mucho en mujeres donde son unas trabajadoras que te mueres, que casi las tienes que dar una patada y decirlas, vete ya... a mí me pasa a veces que me quedo por vergüenza, porque me da vergüenza irme antes, esta gente está aquí currando y claro...*" (G. Varones Dir1).

También se las ve más constantes y tenaces al perseguir los objetivos marcados, más capaces de planificar sus jornadas y ordenadas, incluso, "*puntillosas*" (E. Varón RRHH2) en su labor; y, lo que es más importante, tendrían capacidades esenciales para el ejercicio de la dirección: capacidad para vender productos y una determinada imagen de la empresa[33]; "*psicología*" y mayor capacidad comunicativa, un atributo que, como recordaremos, es crucial para el buen quehacer directivo:

> "*- El directivo tiene que establecer rápidamente lazos y los lazos la mujer los tiende mucho mejor que el hombre, los lazos que tiene que haber entre un directivo y su cuerpo de control ya sean mandos intermedios y ya sea la gente, los tiende más rápidamente, con más éxito que el hombre, como consecuencia de eso es que van a mandar mucho mejor, por lo menos van a mandar con más eficacia.*
>
> *- Tienen más habilidades. Tienen más armas para retomar determinadas situaciones" (*G. Varones Sub1)

---

33 Algún entrevistado ha destacado cómo se las contrata en algunos puestos de responsabilidad para vender concretamente imagen de modernidad:

"- En general en la empresa yo sé que a nivel de sucursales está entrando mucha mujer de directora. Yo creo que es un poco por imagen.

¿POR IMAGEN? ¿CÓMO POR IMAGEN?

- Por ejemplo, en las sucursales venden imagen también, aparte del tema, pues yo creo que se ha hecho una apuesta por que haya mucha mujer directiva. Pero no imagen de porque sean más guapas, sino que yo creo que intentan dar una imagen de renovación. La banca últimamente ha intentado renovar, ha hecho un plan de renovación muy rápido en pocos años. Los antiguos directores estos que existían en la sucursal de toda la vida, pues ahora entras en muchas sucursales y la mayoría son gente joven, la mayoría de directores son mujeres, y eso parece que da un aire nuevo a la empresa. Yo creo que la nuestra está apostando por eso" (E. Varón Dir1).

A la mujeres se les reconoce, incluso, algo de lo que manifiestamente carecen en general los directivos varones en España: capacidad para delegar; ellas "*saben delegar mejor y toman mejor la iniciativa*" (G. Varones Sub1).

Dadas estas argumentaciones hay que preguntarse ¿Por qué las mujeres no llegan a los puestos directivos? ¿Por qué hay que justificar, incluso, su selección?:

> *"Y, POR EJEMPLO, ¿EN ESTE CASO PIDEN VARONES, PIDEN MUJERES, O GENERALMENTE?*
>
> *- Hombre, para puestos directivos normalmente se suelen citar más varones que mujeres. Pero la tendencia ha cambiado en el sentido de que antes, hace años, podía ser un claro que sea varón, y ahora: hombre, si es buena.*
>
> *BUENO, PERO TÚ TIENES YA QUE JUSTIFICAR, ES DECIR QUE...*
>
> *- Sí. Claro, ya parece como que tienes que justificar que... Bueno, ya no te dicen: mujeres se contemplarán también en puestos directivos, no va a ser claramente no, como hace bastantes años. Bueno, bastantes tampoco, igual en 10 años o así era con rotundidad: buscamos varón, buscamos tal. Ahora lo que pasa es que lógicamente existe ese matiz: hombre, sí, me va, pero como que tiene que demostrar más todavía que un hombre, tendría que superar un poco más"* (E. Headhunter)

Para explicar esta contradicción hay que recordar, para empezar, que, como vimos en IV., el saber propio de los puestos directivos es un saber global, que se distancia del conocimiento técnico, y que está centrado en otras capacidades más difíciles de evaluar estandarizadamente. En este sentido, de la mujer nunca se dice que tenga esa visión global de la empresa y el trabajo; más bien, lo que se quiere decir cuando se la califica de "*buena*" es que está "preparada"; pero esa preparación es equiparada claramente a conocimientos académicos, como en estos ejemplo: se destaca que es buena porque "*es ingeniero*"; o que "*mi relación con ella ha sido buena porque tiene una formación académica buena*" (G. Varones Sub1); o que "*es muy buena porque tiene mucha preparación"* (E. Varón RRHH4):

> "*-... pero desde luego la mujer que te sale preparada... el colectivo que le gusta prepararse nos pasan por todos los lados"* (G. Varones Dir1)

La mayor formación situaría a las mujeres en posiciones de nivel intermedio dentro de la empresa, pero para acceder a posiciones directivas la mujer tiene que tener algo más que credenciales académicas, al menos así lo opinan estos directivos:

> "*Tú crees que esas empresas que van a recursos humanos dicen: quiero una mujer para este puesto?. Dirán, quiero esto... y estás dando un poco por hecho de que es un hombre... bueno, si hay alguna que se sale un poco ahí de... de 5 master, 25 años, 8 idiomas y encima no cobra... pues vale la pena"* (G. Varones Dir2).

El conocimiento femenino es buena o excelente formación, pero ésta no es una condición suficiente para el desempeño directivo y en los propios procesos de selección las credenciales académicas parecen jugar un papel secundario; se desconfía incluso de "*los número uno*" (véase VI.)

Por otra parte, anteriormente hemos visto la caracterización tan positiva que se hace de la mujer; de hecho, las mujeres tendrían casi mejores cualidades que los varones para acceder a la dirección puesto que son mejores vendedoras, y comunican y delegan mejor. Esta es la imagen que aparece en esta investigación, una imagen muy diferente de la que se desprende de otras investigaciones realizadas sobre temáticas similares en nuestro país (véase Gómez et. al; Martín, Gómez y Santamarina, 1995; y Gómez, Martín y Callejo, 2000).

Ahora bien, si nos detenemos a analizarla, en esta aparentemente positiva imagen la mujer queda situada muy a menudo en "el más", en el exceso. Trabajan, se preparan, comunican, delegan... más que los varones, y, además, son mucho "*más vehementes*" (E. Varón Dir2), "*competitivas*" (E. Varón RRHH3), "*supercompetentes*" (E. Varón Dir1); incluso padecen de exceso de celo: son *puntillosas*; "*a las ocho de la mañana ya están esperándote... que vamos ya tarde hoy*..." (G. Varones Sub1), y, luego, hay que "*echarlas a patadas"* del trabajo*; o "intentan siempre demostrar más cosas de lo que*

necesitarían demostrar" (Varón Dir1). Estas expresiones nos ponen en la pista de dos aspectos importantes:

a) Que ellas serán más o menos que los varones, pero está claro que no son iguales; y no parece que puedan serlo porque, como han destacado nuestros entrevistados, ellas siempre tienen que "demostrar más" y "*luchar el doble*" (E. Varón RRHH1, E. Varón RRHH2, E. Varón RRHH3), porque se les pide más que a un varón para acceder a la dirección; y

b) y que, aunque en esta investigación el tema explícitamente ha salido poco, ese "ser más", al que las mujeres están obligadas para poder llegar a esos puestos como reconocen nuestros entrevistados, es muy a menudo valorado negativamente por sus colegas varones cuando entran como competidoras en la carrera por la promoción y por subordinados y subordinadas cuando desempeñan los puestos de dirección; es entonces cuando ese "ser más" aparece como un exceso, como un alejamiento de los límites que corresponden a un correcto desempeño de los puestos directivos[34].

La imagen femenina que parece desprenderse de esta caracterización, hasta aquí esencialmente positiva aunque con las matizaciones hechas, es sólo una parte de la valoración que se hace de las capacidades de la mujer. Esa imagen tiene otros aspectos menos positivos que son los que mejor ayudan a explicar la persistencia del "techo de cristal" porque son las razones últimas que fundamental las dificultades que deben superar las mujeres para acceder a los puestos de responsabilidad. Vayamos con ellos.

Por una parte, las mujeres tendrían menor experiencia laboral, un aspecto relevante a la hora de seleccionar a un candidato para un puesto de este tipo; incluso, tendrían menos contactos en el sector, lo que en algunos puestos es de mucha relevancia:

---

34 En este sentido, véase Gómez, Martín y Callejo, 2000, donde se analiza cómo mandan las mujeres y cómo se entienden los límites concretos del ejercicio de la dirección; volveremos sobre ello en VIII. La valoración negativa de la competencia femenina llega a expresarse incluso con temor por algunos varones.

> *"- Porque sí, porque yo conozco compañeras de otras empresas que sí, que son jefes de Recursos Humanos, pero hasta ahí han llegado, no llegan más alto. Por eso te digo, no es por nada, sino porque nunca han tenido esos contactos"* (E. Varón RRHH4)

Ahora bien, lo fundamental es que, si al ir a promocionar a un varón siempre se presumía su disponibilidad hacia la empresa, en el caso de las mujeres ésta no se da por supuesta, incluso, como veremos aunque las mujeres se esfuercen por demostrarla.

Esa falta de disponibilidad derivaría presuntamente de que las mujeres tienen sus intereses puestos en otro ámbito, el doméstico-familiar:

> *"- y estás hablando de una señora que va a estar de mañana, de tarde y de noche, o sea, de seis a dos, de dos a diez y de diez a seis. Y está casada, o sea que sabe que cada tres semanas no duerme con su marido*" (G. Varones Dir2)

En último extremo, esta presunta falta de dedicación e identificación con lo laboral provendría de una naturalización de las desigualdades de género (véase VIII.) de una ideología que identifica a la mujer exclusivamente con su aspecto reproductor y doméstico, que la percibe como alguien cuyo papel es secundario en el ámbito público y, en tanto tal, muy diferente al varón[35]:

> *"...- lo que pasa es que la mujer tiene un problema por su naturaleza que la que lo tiene es ella y es la maternidad..."* (G. Varones Tec.)

> *"- ¿Por qué? Porque somos animales, nosotros somos machos y ellas son las hembras. Y hay una cuestión genética ahí... A lo mejor es muy facha lo que estoy diciendo, pero yo creo que hay una asunción de papeles ahí innata, que muy pocas mujeres están dispuestas a sacrificarse por llegar a la dirección general..."* (E. Varón RRHH3)

La desconfianza hacia la respuesta que la mujer pueda dar a los retos laborales, afecta incluso a las que no tienen cargas familiares:

---

35 Analizaremos con más detalle esta ideología en VIII.2.

> "*- desde que si una empresa selecciona a determinado personal pues puede decir, bueno, es que si está casada y tiene 30 años y no tiene familia, tarde o temprano en un periodo de tiempo relativamente corto pues esta mujer va a tener familia, con lo cual su dedicación no va a ser la misma...*" (G. Varones Tec.)

Bien porque se plantee el problema como innato o derivado de la peculiar "*filosofía de la vida*" que tienen las mujeres, que algunos dicen valorar positivamente, lo cierto es que siempre se duda de su dedicación a la empresa; e, incluso aunque la mujer esté presente en una reunión de trabajo, se supone que está en otro lugar, "pensando" en otras cosas:

> "*- Y luego le toca al padre, porque si una mujer que esté casada, tiene su matrimonio, no tiene hijos y se tiene que ir, tiene que estar una semana en Valencia, otra en Barcelona, otra en Bilbao y su marido no sabe ni freír un huevo pues claro, esa mujer el rendimiento de esa mujer cada semana que está en Bilbao o en... no va a rendir exactamente igual.*
>
> *- Por qué no...*
>
> *- Porque está pensando en el marido, en los hijos... es lo que yo quería decir antes, que la mujer tiene otra filosofía...*" (G. Varones Sub1)

La falta de disponibilidad femenina, y su interés por buscar puestos "*cómodos*", alejaría a la mujer de unos puestos directivos que en nuestro país "*no tienen horario*" (G. Varones Dir2), son las 24 horas del día:

> "*- ...pero sí tienes que estar disponible prácticamente las 24 horas del día. Ha habido fines de semana, por ejemplo, cambios estratégicos en nuestras máquinas de producción se hacen solamente en domingo; se montan guardias, por ejemplo el día 2 de mayo, que es festivo solamente en Madrid, hay gente trabajando en nuestra área. Los directivos están localizados por teléfono móvil, lo tienes que tener abierto las 24 horas del día; llevas un portátil... O sea, tienes que tener capacidad de trabajo en cualquier momento" (incluidas vacaciones)* (E. Varón Dir1)

Como vemos, la acusación de falta de disponibilidad temporal y geográfica pende siempre sobre las mujeres y es uno de los dos principales aspectos que juegan en su contra en la selección a puestos de responsabilidad. Aunque los propios varones expongan un sinfín de argumentos que se desmienten la falta de disponibilidad femenina, éste sigue apareciendo como el principal motivo que llevaría a "la empresa" a desconfiar de las mujeres a la hora de seleccionarlas para puestos decisorios.

Lo posición más reiterada a la hora de explicar esta desconfianza es atribuírsela a aquellos que se señalan como los más egregios representantes de ese ente abstracto –la empresa-: las "*cabezas de arriba*"; "*la vieja guardia*" esos directivos maduros, a la "*vieja usanza*", poco educados en la igualdad entre géneros, que se dejarían llevar por una lógica de la rentabilidad de cortas miras, propia de un país cuyo tejido empresarial está poco modernizado y que, a lo sumo, recurre a la imagen femenina para vender más productos o aparentar modernidad; directivos que guardarían, cual cancerberos, la puerta de entrada a la dirección:

> "*-... y teniendo en cuenta que muy posiblemente en la empresa privada la última palabra la va a tener la cabeza de arriba del todo de una edad más bien elevada, el conservadurismo, el machismo todavía guardado en el bolsillo, no expresado pero sí guardado y una serie de condicionantes hacen que se inclinen la mayoría de los casos por... o a lo mejor no tenían otro directivo que elegir y eligen a la mujer pero normalmente eligen al hombre"* (G. Varones Sub1)

Cuando esa generación desaparezca, o se imponga una mayor racionalidad económica que requiera las capacidades atribuidas a la mujer, se vaticina que el problema quedará resuelto; es cuestión de tiempo:

> "*- Pero la grandes cabezas tienen 60 años y tienen otra mentalidad pero esas grandes cabezas caerán un día u otro y <la mujer> irá para arriba*
>
> -... *Ya llegará*" (G. Varones Sub1)

Ahora bien, como hemos dicho al principio, la mayoría de los varones acaban haciéndose eco explícitamente o implícitamente de esa desconfianza al señalar que "*comprenden*" los motivos de la empresa[36] para no seleccionar a las mujeres, aunque reconozcan que la situación es injusta para ellas (con lo que reconocen que la segregación femenina de los puestos de dirección es un proceso que se realiza de manera consciente y deliberada). La empresa tiene que buscar rentabilidad y "*minimizar riesgos*" y las mujeres parecen serlo; éste es el argumento manifiesto y la lógica, presuntamente económica, que parece presidir un proceso sobre el volveremos (VIII.)

5.3. La principal capacidad del varón: la autoridad

Ahora bien, desde nuestro punto de vista, cuando se dice que la empresa desconfía de la mujer no es sólo un problema de empresarios y directivos "cincuentones", creemos que en la empresa se desconfía a otros niveles y no sólo de la disponibilidad femenina hacia la empresa y su capacidad de identificarse seriamente con ella, se desconfía de la capacidad de las mujeres para ejercer la autoridad; así lo expresan los empleados de menor nivel:

> *"- Lo que pasa que los que estamos alrededor se lo ponemos más difícil pues...*
>
> *- Pero ella tiene que saber hacerlo, tiene que saber hacer que no se lo pongamos más difícil, tiene que saber imponerse.*
>
> *- Pero ahí le cuesta más a la mujer..."* (G. Varones Sub1)

Como intentaremos poner de relieve en VIII., esa "incapacidad" para ejercer la autoridad no es más que la proyección sobre las capacidades femeninas de la extrañeza, rechazo y, a veces, temor, que produce el ejercicio del mando por parte de una mujer.

---

36 Argumentos de este tipo son recurrentes:

"- Sí, pero cómo se plantea una empresa... Yo soy de la opinión de la igualdad entre el hombre y la mujer, pero yo me planteo como empresa, digo aquí hay dos *candidatos para este puesto, un hombre y una mujer, que van a cobrar lo mismo, que van a hacer el mismo trabajo. Pero bueno, la mujer una vez al mes puede tirarse dos días que no sirve para nada. No, no, mirando fríamente el tema. Que una vez al año se puede quedar embarazada, el embarazo le va a ocasionar trastornos, va a dar a luz, la baja por maternidad, cuatro o seis meses que no voy a poder contar con esa persona"* (G. Varones Dir2)

Uno de los aspectos más palpables de la desconfianza que existe hacia la dirección femenina es la necesidad de tutelar y avalar desde arriba a las mujeres, que ha sido puesta de relieve implícita y explícitamente por este estudio.

En nuestras sociedades la autoridad tiene siempre un referente masculino37, y esa referencia atraviesa también el mundo laboral; no hay más que recordar que nuestros entrevistados jamás aluden a las mujeres cuando se trata los puestos de dirección, y, cuando lo hacen, es porque han sido directamente interpelados sobre el tema. Y si, como afirmamos, la autoridad en último extremo es masculina se entiende la necesidad de que un varón imponga un respeto a las mujeres que no se les concede automáticamente, y sea quien avale su buen hacer, aunque, como en este caso, sea un "*chaval*" arquitecto quien lo imponga. Oigamos relatar esta situación a un entrevistado, que "*no es machista*", pero que si va a hablar con las mujeres es "*porque no hay un tío*":

> "*Y aquel chaval tenía a su cargo doce aparejadoras que tenías que ver por las mañanas cuando entraban en la obra, ninguna con falda, ninguna, ¿eh? Todas en plan militar, formadas, con su pantalón vaquero no apretado, blusas muy abiertas, muy anchas; botas de trabajo, su casco, sus guantes, su metro, su nivel, sus papeles, y a la obra. Duró el cachondeo los primeros quince días, a partir del quince día hubo allí unos cuantos despidos por sobrepa... No sobrepasarse, porque nadie gastó (...), simplemente por el cachondeo. Subjefe de obra: madre mía, una mujer. Un señor con 50 años, una experiencia en la obra que te puedes morir, me va a venir a mí una chiquilla recién salida y me va a decir a mí lo que yo tengo que hacer. Bueno, el cachondeo ese a los quince días se cortó porque en ingeniero se puso en su sitio: señores, estas señoras son aparejadoras, y lo que ellas digan va a misa, el que no esté de acuerdo se puede marchar. Hubo quien se marchó en ese momento, y hubo quien aguantó para ver el cachondeo hasta cuándo duraba... Pero ya había el respeto de... Porque siempre hay uno por encima que es el que mantiene el respeto de, porque si no hubiera sido totalmente un cachondeo la obra. Por eso digo que hay que darles esas oportunidades. Pero, en ciertos casos, siempre hay que dar la puntillada desde*

37 En este sentido se pueden consultar los interesantes trabajos de la filósofa A. Valcárcel (1991, 1997).

arriba para que los de más abajo sepan respetar lo que tienen. Yo muchas veces lo digo, estamos en una sociedad machista 100%, y es machista porque vayas donde vayas siempre hay discriminación contra la mujer. Yo no soy machista, yo con todas las mujeres que he tratado, muchas ingenieras, muchas aparejadoras y muchas arquitectas. Chico, una maravilla, yo me llevo bien con todas, pero siempre hay quien se lleva mal con ellas. Pero para eso son las directoras, jefas de equipo, son las que llevan la obra y con quien tienes que hablar, es que no te queda más remedio que ir a hablar con ellas porque no hay ningún tío; si hubiera un tío pues me iría a ver al tío, pero como no hay un tío pues me tengo que ir a hablar con ellas". (G. Varones Dir2)

Oigamos ahora al experto en selección de directivos explicar que quien tiene la potestad de encumbrar los logros femeninos son los empresarios:

"- Pero sí que es verdad que respecto a los hombres, que son normalmente la gran parte del empresariado, pues esa reacción yo creo que es histórica, ¿no? La tienen en... es cultural, esencialmente cultural, de creencia de que el hombre tiene el mando y que la mujer para mandar tiene que demostrar mucho más, claro.

¿Y CÓMO CREES QUE SE PUEDE CAMBIAR?

- *Demostrándolo, dándoles las oportunidades a ellas"* (E. Headhunter)

Volveremos sobre este problema (véase VIII.)

6. APROXIMACIÓN AL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN PARA PUESTOS DIRECTIVOS EN LA EMPRESA

Como ya se manifestó más arriba (III.2.), los procesos de selección y promoción para puestos de dirección no se llevan a cabo normalmente mediante procedimientos de concurso abierto y transparente, anunciando las vacantes en las páginas de empleo de los periódicos. El procedimiento suele ser más cerrado, basado en la detección interna de la persona que se considera más adecuada. Cuando se considera que ésta no existe en la empresa, el procedimiento suele basarse en la búsqueda exterior a través del conocimiento personal de los propios directivos de la empresa o en las referencias de personas de confianza de los mismos, siendo la búsqueda a través de cazatalentos un versión profesionalizada de esta última variante.

Las personas entrevistadas o participantes en grupos de discusión confirman que los directivos se buscan y seleccionan sobre la base de la confianza que se deposite en las referencias obtenidas de los mismos (a veces internas), y en la confianza de que los candidatos sean a su vez capaces de transmitir a las personas responsables de proponer y de decidir su contratación. La "confianza" que susciten los posibles candidatos es, por tanto, esencial en dichos procesos.

Como afirman siempre los cazatalentos, cuando no se conoce personalmente al candidato, el menor riesgo se corre cuando la persona seleccionada ha estado realizando con anterioridad la misma tarea para la que está destinada en la empresa, lo que, sin entrar en otras consideraciones, limita las posibilidades de la mujeres.

Estos procedimientos de selección y promoción se convierten en la práctica en una barrera para el acceso de la mujer a puestos directivos, pues al no utilizarse criterios fácilmente objetivables ni pruebas objetivas de capacidad, de forma automática tienden a favorecer a los varones, tanto de dentro pero sobre todo de fuera de la empresa, frente a las mujeres. Éstas, incluso en igualdad de condiciones, que difícilmente consiguen despertar la misma "confianza" que el varón, frente al que tiene la potestad de

proponer y decidir, normalmente un varón.[38] Ante dos candidatos similares, mujer y varón, siempre se elige a éste último:

> "- De hecho en una prueba de selección dos personas igualmente preparadas y una es hombre y la otra mujer, siempre van a coger al hombre seguro."
>
> - *"Es injusto pero es así"*
>
> (G. Varones Dir1)

6.1. Promoción frente a selección externa

En general, todo el proceso de selección de candidatos para puestos directivos en nuestro país está presidido por una lógica conservadora que trata de minimizar riesgos buscando candidatos de confianza y alterando lo menos posible el ambiente laboral:

> "*- No, que pasa, que han promocionado a mucha gente. Pero, a su vez también ha venido alguien de fuera como jefe de Compras. Claro, el que está en esa zona, pensaba que él iba a cubrir ese puesto, pero claro ha venido uno de fuera. Qué pasa. Que eso ha picado. Cómo ha picado... Entonces tú, tienes que organizarte, lo que no puedes crear es una mala corriente entre todos."* (G. Varones Dir2)

Se trata de buscar candidatos que generen confianza a los que tienen potestad para seleccionar, de los que se conozcan previamente sus capacidades y logros.

> "En el caso de nuestra empresa hay poca selección externa. Quizás la gente viene de fuera es gente que ya se sabe cómo trabajan" (E. VarónDir1)

En coherencia con ese enfoque, como han puesto de manifiesto nuestros entrevistados, el método más usual para asegurar esa confianza suele ser la promoción interna. Así, los puestos libres en el organigrama que no tengan como objetivo más que mantener la estructura organizacional habitual se cubren rápidamente con aquellos que ya han

---

38 Conclusión a la que han llegado otros estudios, de ahí la pertinencia de publicar una *Guía para una selección de personal no sexista*, 1995, EOI/Instituto de la Mujer.

demostrado su identificación con la empresa, que suelen ser los ubicados previamente en puestos técnicos; algo que sucede, incluso, en el sector de la nueva economía:

> "*- Sí, claro. Es que un responsable de departamento, es alguien que tiene que tener cierta...se espera de él cierta responsabilidad. Entonces, esperamos de él cierta confianza. Conocer a la persona que vas a colocar en determinada área. O sea, no vas a coger a ... cualquiera. Y vas a decir: Éste, es responsable de departamento y vosotros técnicos que lleváis cinco años, aquí trabajando, os mantenéis. Lo que tienes que hacer un poco es promocionar a la gente, que vea que tiene una posibilidad de ascenso. Figúrate que, ese ascenso dijeras: Responsable de departamento, vamos a fichar a uno. Y vosotros lo hacéis muy bien, sois muy buenos, pero os quedáis ahí. Sería un poco no sé*" (E. Varón RRHH5)

Un procedimiento de selección interna en el que los responsables de Recursos Humanos tienen un importante papel y que se argumenta también como un elemento "motivador" para el personal de la propia empresa; personal que, efectivamente, valora muy positivamente este método, sobre todo aquellos empleados de empresas más reducidas.

> "*- yo, detecto también que, hay muchas empresas que, a la hora de meter a un jefe, meten gente de fuera. Meten gente que viene de fuera, para evitar. Para evitar esto. Para evitar, la amistad que haya podido existir anterior. Por eso te digo yo que, van buscando también jefes, pero que no haya habido relación ni roce con los empleados*

> *- ...pero, también eso crea malestar. Porque, muchas veces los empleados a lo mejor: qué pasa, que aquí no somos validos que tiene que venir uno de fuera. Y te crea malestar. Yo estoy aquí, cumpliendo objetivos, incluso por encima de lo que me marcan. Soy una persona preparada, estoy bien y ahora, me traen un jefe de fuera*" (G. Varones Sub2)

Cuando se trata de buscar a alguien externo, por no encontrar el candidato ideal en la empresa, tampoco el proceso de selección, como ya se ha señalado, se realiza a través

de ofertas públicas. En este caso, si los que deben decidir o tienen capacidad para aconsejar, no conocen a la persona adecuada, generalmente se utilizan los servicios de un consultor que propone a la empresa un número limitado de candidatos, quienes normalmente están desarrollando o han desarrollado una actividad similar en otra empresa. En la fase siguiente, los responsables de la empresa llevan a cabo entrevistas personales con cada candidato a fin de seleccionar al que les inspire más confianza. Raramente se recurre a otro método que no sea el de la entrevista personal.

No se recurre normalmente a la promoción interna cuando se quiere provocar un cambio importante en la empresa, como una reconversión profunda, un cambio mucha relevancia en la estrategia empresarial o una fusión en cuyo caso se busca fuera alguien que "sirva de disolvente" (G. Varones Dir2), pero ésta es una situación excepcional:

> *"- Vamos a ver, por ejemplo en nuestra empresa, en nuestra área no hay mucho movimiento de gente. Quizás la forma de llegar a directivo casi ha sido por promoción interna la mayoría de las veces. No quita que a veces hayamos tenido un cambio de dirección y ese cambio de dirección haya supuesto un cambio de directivos, ¿no? Sí nos ha ocurrido hace poco, la última fusión que hemos tenido, ha habido una reorganización en la parte de sistemas y ha habido cambios de directivos. Pero bueno, quitando esa situación excepcional, suele ser promoción interna..."* (E. Varón Dir2)

Por último, el procedimiento de recurrir a la oferta pública del empleo, mediante anuncios en los periódicos o peticiones a colegios profesionales, etc., queda para las empresas que necesitan implantarse rápidamente en nuestro país (multinacionales o empresas de nueva creación) y que deben contratar al mismo tiempo gran cantidad de personas para muchos puestos diferentes. No obstante, incluso en estos casos, se recurre al cazatalentos para los puestos de mayor responsabilidad.

6.2. El proceso de selección: criterios

Para el acceso a nivel de directivo el uso de procedimientos estandarizados es escaso; por ejemplo, nunca se aplica un test a los aspirantes a directivos y éste es un método que levanta muchos recelos en todos los sectores de la empresa.

Lo habitual es la realización de una entrevista personal en la que puede tener un papel muy importante, la empatía, la "química", el sentimiento de compartir objetivos empresariales e incluso vitales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que facilita la expresión de prejuicios en dicha valoración:

> "*- Pero, yo la verdad, en muchos casos de selección de personal, nos encargamos bastante, por lo menos en las últimas entrevistas siempre, el Director Técnico y yo. Y aunque, valoramos ese tema, valoramos más la capacidad de trabajo y sobre todo el contacto con la persona, lo más o menos suelto, o más o menos espabilado que puede llegar a ser*
>
> *¿ESO, SE PUEDE LLEGAR A VALORAR?*
>
> - *Sí. Yo, quizás esto me lo de la experiencia, pero a los diez minutos de estar hablando con una persona, todos te pueden salir rana, pero sí que sabes un poco por donde van los tiros. Es decir, una persona que sea, para el tipo de trabajo nuestro*" (E. Varón Dir2)

Y tanto para la promoción, como la contratación externa, es fundamental ser conocido, contar con apoyos internos o relaciones personales que puedan aportar referencias a los que deben decidir. No se trata tanto del "enchufe", exclusivamente basado en lazos familiares o de amistad, que pudiera forzar la contratación de candidatos sin preparación; pero sí del respaldo de los profesionalmente cercanos. La selección tiende, de esta forma, a una especie de clausura. A una clausura normalmente entre varones, como señala Callejo.

> "*-Incluso, muchas formas de acceder a esos puestos son por enchufe, así de claro. Lo que pasa es que, hay mucha gente preparada con enchufe. Y hay una selección de cuatro o cinco personas que tienen a lo mejor un enchufe y aparte también están preparadas. Entonces, tienes que hacer una selección. Pero que, siempre son los mismos*" (G. Varones Sub2)

De lo que se trata hoy es de estar en las redes oportunas, de contar con las recomendaciones oportunas:

"- Sí, no es el enchufe como se trataba hace 20 años pero sigue funcionando... más que el enchufe es el...

- Es que te quita un trabajo tan grande decir; conozco a un tío maravilloso que está ahí... bueno, pues voy a llamarle y claro, si a eso le llamas enchufe pues sí, sigue existiendo... para mí, es más la recomendación.

- O SEA, QUE ES MÁS LA RECOMENDACIÓN...

- Todos.- Sí." (G. Varones Dir1)

Si carece de esos contactos en el sector, el o la aspirante puede ver truncadas sus aspiraciones:

"- Porque sí, porque yo conozco compañeras de otras empresas que sí, que son jefes de Recursos Humanos, pero hasta ahí han llegado, no llegan más alto. Por eso te digo, no es por nada, sino porque nunca han tenido esos contactos" (E. Varón RRHH4)

(Hay que destacar, no obstante, que las alusiones directas a las "camarillas" o las relaciones familiares como un factor importante son escasas).

En la selección juegan un papel relevante los siguientes criterios:

- La identificación con los proyectos y objetivos de la empresa; obviamente, para asegurar esta identificación lo mejor es la promoción interna y la preparación previa del candidato:

  "- Yo personalmente siempre busco promocionar la gente que nosotros vamos creando dentro de la empresa. Los vamos cambiando de centro y vamos midiendo de cerca cuál es la evolución que tiene este empleado, no sólo profesional sino la capacidad de asiento, saber estar; por supuesto tiene que tener una formación, ir aconsejándole porque le ves formas; la moral profesional... Entonces los vas mirando de cerca, los vas subiendo; repito, los cambiamos de centro, tenemos varios. También es muy interesante a esta persona que te fijas y quieres promocionarla, que trabaje con distintos jefes de

secciones para que vaya cogiendo esa psicología y la reacción del personal, de la gente que él va a tener que mandar más adelante y depender de ella porque sean sus más inmediatos colaboradores cuando él tenga la responsabilidad de un centro" (E. Varón RRHH2)

- La disponibilidad temporal y geográfica que se presuma, o se haya verificado, generalmente tras un proceso de seguimiento previo. Se trata, como se recordará, de cubrir un puesto que potencialmente exige disponibilidad las 24 horas del día.

- La experiencia previa en la propia empresa o en el sector, que "*es un grado*" (G. Varones Tec.); experiencia que, por supuesto, no se adquiere mediante la formación académica:

"*- ...por supuesto. Eso, hablo de las carencias. Porque, la formación técnica, casi arranca de la universidad, parecido. Pero, a lo mejor, esa otra formación de dirigir gente; que puede ser una persona la que esté a tu mando o un grupo. Pues, eso habría que buscar (¿). Yo, creo que eso no se ve en la universidad, ni en los cursos de formación de postgrado, eso no te lo enseñan*

- Eso, se aprende, no te lo enseñan

- Eso, es la experiencia" (G. Varones Dir2)

- Experiencia laboral que, si es dentro de la propia empresa, y, además, dentro del área comercial, se constituye en una poderosa credencial:

"*-... la capacidad comercial es la principal del directivo, esa es la principal*" (E. Varón RRHH4).

- En estrecha conexión con lo anterior está la capacidad comunicativa y de vender la imagen de la empresa, referidas ambas tanto a los propios empleados como a los clientes: "*que tenga mucha habilidad con el contacto con el cliente, esa es la principal" capacidad* (E. Varón RRHH4).

- Y algunos aspectos de más difícil valoración relacionados con la imagen que ofrezca el candidato o la candidata en la entrevista, y que adquieren su importancia cuando se

trata de contratar a alguien joven, generalmente no conocido en el sector; en este caso la "*buena presencia*" del candidato tiene mucha relevancia:

"*- Aparte de eso también creo que la empresa de ahora busca presencia, o sea, imagen.*

- *Todos.- Sí.*

- Imagen dependiendo de la empresa, imagen joven y agresiva dependiendo de la empresa... y eso pesa mucho en la selección de directivos, en algunos casos basta con la formación para que una empresa siendo joven se plantee formar al directivo si tiene buena presencia" (G. Varones Sub1)

- Por su parte, la formación universitaria previa del aspirante se da por supuesta, y otras credenciales académicas juegan, como veremos, un papel secundario en la elección. Incluso, hacer primar este criterio puede propiciar errores importantes en la elección, como se ha subrayado por nuestros entrevistados. Y siempre se valora más la preparación que da la empresa; preparación especializada, de la que los empleados no siempre entienden su oportunidad y sentido (véase VII.)[39].

Igualmente, tienden a descartarse los "números uno", y los curricula excesivamente brillantes, que se miran con desconfianza.

- Entre los aspectos que, paradójicamente, adquieren poco relevancia en la selección, según afirman los entrevistados, están algunas capacidades que, siendo importantes desde el punto de vista de un buen ejercicio del desempeño, no parecen barajarse inicialmente, tales como la capacidad de decisión y de dirigir equipos; probablemente, sobre todo en la promoción, se considera que ya se conoce qué juego da el candidato en este sentido[40].

---

39 Aunque en esta investigación no se ha reflejado, algunos análisis por ramas de actividad muestran que a las mujeres se les dan menos oportunidades de formación dentro de la empresa; véase UGT, 1998.

40 Quizás porque son capacidades que dan por supuestas, son numerosas las críticas que nuestros entrevistados vierten sobre la capacidad de manejar recursos humanos de los directivos españoles.

6.3. Mujeres y selección para puestos directivos

Si, como vamos a ver, la mayoría de los criterios señalados juegan en contra del acceso femenino a la dirección, es lógico que un número importante de las potenciales candidatas se autodescarten –se "autoeliminen"- antes de participar en un proceso que está pensado por y para los varones. Éste es un ejemplo paradigmático de cómo la lógica de la dominación masculina se reproduce mediante sutiles mecanismos que se asientan sobre esa "ley universal" que tiende a adecuar las esperanzas a las posibilidades, y las aspiraciones a las oportunidades"; a hacer, dicho en otros términos, "de necesidad, virtud" (Bourdieu, 2000).

Las otras, las que siguen aspirando a alcanzar puestos de responsabilidad laboral, se encuentran con que su bagaje es poco valorado; no hay más que volver a repasar los criterios que adquieren relevancia en la selección para dichos puestos.

- Para empezar, como dijimos (V.), la mujer es vista como alguien cuyos intereses están en otro ámbito, presunción que de partida la pondría en desventaja siempre frente a un varón respecto de su lealtad a la empresa y llevaría acarreada la acusación de falta de disponibilidad:

  "*- Sí, pero cómo se plantea una empresa... Yo soy de la opinión de la igualdad entre el hombre y la mujer, pero yo me planteo como empresa, digo aquí hay dos candidatos para este puesto, un hombre y una mujer, que van a cobrar lo mismo, que van a hacer el mismo trabajo. Pero bueno, la mujer una vez al mes puede tirarse dos días que no sirve para nada. No, no, mirando fríamente el tema. Que una vez al año se puede quedar embarazada, el embarazo le va a ocasionar trastornos, va a dar a luz, la baja por maternidad, cuatro o seis meses que no voy a poder contar con esa persona"* (G. Varones Dir2)

- El papel secundario que juega la formación académica y la preparación previa[41] tampoco favorece a la mujer. Recuérdese que ésta es la principal credencial que

41 Hasta tal punto éste no es un factor determinante que uno de nuestros entrevistados explica cómo fue seleccionado pese a no tener la formación requerida; cuando se aclaró la situación, la empresa le mantuvo en su puesto porque primó su importante experiencia laboral; véase G. Varones Dir1.

se atribuye a las mujeres y que, efectivamente, es un factor de oportunidad importante para acceder a contextos laborales donde el acceso depende de pruebas estandarizadas (Administración Pública) y puede serlo para llegar a puestos profesionales y técnicos en la empresa; ahora bien, la formación académica sólo beneficia a la mujer para niveles directivos si esa formación es muy técnica o excepcional ("*habla ocho idiomas*", etc.).

- La menor experiencia laboral de la mujeres, y, concretamente, su menor representación en aquellas áreas que sirven de palanca para la dirección (producción, tecnología, ventas, etc.) puede ser otro de los *handicap* a enfrentar.

"*- eso por una cuestión estadística van a cumplir el perfil siempre más varones que hembras porque todavía no llegan, porque todavía no están teniendo la suficiente experiencia en el sentido de que no están llegando a ese puesto, entonces, por una cuestión de estadística siempre habrá cuatro hombres que cumplen el perfil y dos mujeres*" (G. Varones Sub1[42])

- Y aunque se reconoce que las mujeres pueden vender igual o mejor la empresa, verdaderamente lo que se percibe tras este reconocimiento es la utilización tradicional de la capacidad de seducción de determinadas mujeres para vender productos o vender la imagen de la empresa desde puestos subordinados o intermedios, cabe, incluso, la utilización genérica de la mujer para que la empresa venda imagen de modernidad; pero difícilmente se elige una mujer para ser la cara visible de la empresa:

"*- Creo que una mujer que venda, vende mucho más que un hombre, depende qué sector... porque para vender llaves inglesas tiene poco porvenir... pero en servicios vende mejor una mujer... yo, si me tengo que hacer un seguro prefiero a una mujer que a un hombre.*

42 Obsérvese el círculo vicioso que supone decir que no llegan porque no tienen experiencia pero no la tienen porque "*no están llegando a ese puesto*"

- Yo no he visto en mi vida un gobernanto de hotel, son todo tías... porque normalmente todas las que atienden aquello son tías... con lo cual ya... dices bueno a estas las pone las pilas... ahí es a la contra, ahora eres tú el que tienes que llevar las 60 camareras de un hotel y ponerlas las pilas y te entran unos sudores que para qué... en parte por eso y en parte que no sé porqué a todo el mundo en un hotel le da cierta confianza que la responsable de la habitación sea señora, fíjate qué curioso, ahí es al revés... yo no he visto nunca una directora de hotel" (G. Varones Dir1).

- En la selección cuentan también aspectos aparentemente tan personales como la vestimenta exhibida43, u otros más indeterminados y ambiguos, pero importantes, como la posible "incomodidad" que la candidata despierte en sus colegas potenciales:

"*- Pero, todavía la sociedad y a nivel de los grandes empresarios todavía sigue siendo muy machista. Está totalmente mandada por hombres. Entonces, el hombre entiendo que, se encuentra más cómodo a nivel del trato normal, con un hombre que con una mujer. Es decir, lo puede más fácilmente a tomar por culo un hombre que a una mujer, entendámonos. Entonces, quizás a lo mejor, por esa parte puede influir"* (E. Varón Dir2)

- Y, mientras que al varón se le supone el respeto por parte de los empleados y empleadas -lo que puede influir en el hecho de que la capacidad de decisión y de gestionar equipos no estén entre los principales criterios de selección- las mujeres tienen que demostrar que "*saben imponerse*"[44]:

---

43 La uniformidad que se exige en muchas empresas es patente también en los atavíos; la mujer debe demostrar que acepta este tipo de normas:

"- Es otro de los problemas de la mujer, de cómo ir vestida al trabajo... si ir con pantalones o con falda.

- Yo trabajo en un brokers y me acuerdo que el jefe la decía... mañana te quiero con falda y llevaba una falda pantalón... a mí no me discutas si eso es una falda-pantalón o no, eso es un pantalón y mañana tienes que venir con falda y si no, ya sabes donde está la puerta.

- Hay empresas que lo dejan ya claro, el hombre siempre con corbata y la mujer siempre con falda" (G. Varones Dir1).

44 En el capítulo VIII analizaremos con más profundidad la desconfianza que hay en todos los sectores de la empresa sobre la capacidad de mando femenina; una capacidad que queda mediada por esa desconfianza previa y que incide en la actuación femenina, todo lo cual tiene como resultante la imagen de que la mujer no sabe ejercer el mando, o porque carece de algunas capacidades porque se "excede" al desempeñarlo.

"- Lo que pasa que los que estamos alrededor se lo ponemos más difícil pues...

- Pero ella tiene que saber hacerlo, tiene que saber hacer que no se lo pongamos más difícil, tiene que saber imponerse.

- Pero ahí le cuesta más a la mujer, le cuesta más imponerse y cuando intenta imponerse se nota que varía totalmente de la forma de ser y de... en fin, que ya cuando da la patada en el suelo... que la ves tensa y la estás viendo que quiere..." (G. Varones Sub1)

Como vemos, si en la selección se tiende a primar a los que ya están allí, y tienen una larga experiencia laboral previa; y/o pueden mostrar o se presume su total lealtad y disponibilidad; si son necesarios algunos contactos y redes; la formación académica y otras capacidades –como delegar- juegan un papel secundario, y a ello se suman las dudas sobre la capacidad femenina de imponer respeto o de hacer sentir cómodos a los varones directivos, no es de extrañar que las mujeres "renuncien" a menudo a entrar en este proceso ni que presentar a una candidata para un puesto directivo sea algo a defender enconadamente:

"- A mí me cabrea mucho cuando tienes que promocionar a alguien que dicen; tal ¿qué tal?. Y ya nos conocemos todos... ¿crees que...? pues le falta esta parcela, le falta tal... ¡joder!, las veces que me ha pasado con tías ya me empezaba a sentir incomodo, parecía que me estaban examinando a mí, ¿y esta no...?. Oye, que imagínatela con el pelo al cero... y yo es que lo tenía claro y me puse cabezorro pero si no lo tienes tan claro; ¡ojo!. Es uno de estos jefes súper gordos y dices; vale, me has ganado y la que ha perdido ha sido ella, pero eso es absolutamente cierto..." (G. Varones Dir1)

6.4. Las oportunidades femeninas en la nueva economía

Las características de la nueva economía, como vimos (IV. y V.), la convierten en un contexto laboral más propicio para las mujeres. Así parece ser efectivamente si atendemos al número de mujeres que se están insertando en este sector (según apuntan nuestros entrevistados y se pone de relieve en los datos aportados por *Actualidad*

Económica, 2000). Pero, como sucede en la economía tradicional, el proceso de selección sigue basado en la promoción interna y en la confianza que despierten los candidatos potenciales:

> "*- No. Es algo, que toma la Dirección, la Gerencia. Yo pienso que, ésta persona está capacitada. Y se lo vamos a proponer. Siempre, puede tener dos o tres candidatos pero en última instancia el que decide no hay ningún concurso, examen ni nada*
>
> *PERO, SOIS DOS O TRES CANDIDATOS. ¿SE HARÍA UNA ENTREVISTA CON LOS TRES, O ES ALGO INTERNO QUE, SE SELECCIONA A UNO Y SE VA A UNO...*
>
> *- Sí. Es algo interno que se decide en función del tiempo que lleva en la empresa, normalmente. Entre dos candidatos de la misma valía, pues se le da siempre al que lleva más tiempo o que, no sé de alguna manera, da más confianza al gerente..."* (E. Varón RRHH5)

Así, aunque se reconoce que en las empresas de la nueva economía la promoción es más rápida y se ofrecen mayores oportunidades a candidatos externos, también parece imponerse los métodos propios de una economía tradicional, asentada sobre un tejido empresarial constituido mayoritariamente por PYMEs, que recela de métodos más estandarizados de selección, y que, laboralmente, tiende a reproducir relaciones laborales también tradicionales. Porque si atendemos a datos aportados por *Actualidad Económica*, veremos que en este nuevo sector también las mujeres se concentran en las áreas típicamente femeninas (comunicación, marketing), y que están escasamente representadas en los puestos más técnicos y en los directivos; por tanto, habrá que dar la razón a aquellos de nuestros entrevistados que sugieren que en éste, como en otros sectores laborales, sigue habiendo una distribución tradicional de actividades y puestos entre varones y mujeres[45]; aunque ellos piensen que esa distribución sexista deriva de que a ellas no les interesan los aspectos técnico-instrumentales de la actividad laboral,

---

45 "- ¿cuántas oportunidades se le da a la mujer para decir lleva ese equipo? ¿En qué determinado trabajo? Dime obras o dime en qué apartado puede entrar una buena directiva. Es que estamos hablando de lo de siempre, Marketing, Publicidad, Departamentos Exteriores..." (G. Varones Dir2)

afirmación que da cuenta de una realidad objetiva –el número de mujeres que cursan estudios técnicos es menor- pero que tiene su parte de prejuicio:

> *"- En concreto, en las nuevas tecnologías, en un futuro veo yo que habrá pocas si hablamos de promoción interna. Nosotros en la sala de producción ahora somos unos 26, sin contar las tres personas que son Jefe de Producción, de Proyectos y de Desarrollo; y las 26 personas, los 26 técnicos u operarios son hombres. Es una cosa que... Además, yo sabía que este tema iba a salir hoy, y me llamaba la atención, digo hombre, a ver si se creen que es que soy machista o algo. No. ¿Por qué ocurre esto? Yo lo he estado analizando durante el día de hoy precisamente para comentarlo hoy. ¿Por qué ocurre esto? Estos chavales, estos 26 chavales hace cuatro años se montaban sus discos duros en casa, sus tarjetas, (...) conecta en red, hago un chat con un compañero que vive en Madrid... Mi hermano de 11 años llega a casa y me habla de MP3, me habla de que me he bajado un vídeo de no sé qué... Yo estoy seguro que su amiga de 11 años llega a casa y le dice a su madre que le gusta un niño, pero es que esto es realidad. No quiero parecer machista en absoluto"* (G. Varones Dir2)

Desde esta perspectiva que no toma en consideración algunos cambios sociales acaecidos, la conclusión es obvia:

> "- ¿Qué ocurre con esto? Que dentro de diez años, cuando realmente las nuevas tecnologías estén en la cresta de la ola, la dirección la van a llevar los hombres, por lo menos en temas de producción, puramente de producción. Porque en nuestra empresa, la única mujer que dirige está en varios (...). Es una cosa que me resulta curiosa. Y en Administración" *(G. Varones Dir2)*

Es innegable que, desde los datos que venimos barajando, se puede hacer una lectura pesimista de las posibilidades femeninas para acceder a la dirección en el mundo laboral español. No hay más que sumar a la afirmación que acabamos de recoger, y que se produce sobre un contexto donde las mujeres están encontrando mayores oportunidades, a lo recogido en otras partes de este informe, como que las mujeres llegan "*por casualidad*", o porque "*a lo mejor no tenían otro directivo que elegir*"; o porque son "*superbrillantes*", porque "*son el número uno*"; en último extremo, como

dicen los propios directivos varones, las mujeres sólo llegarían fácilmente a la dirección si son "*excepcionales*", entiéndase aquí en la doble acepción de la palabra:

> *"- Es triste, pero de entrada no están en mente de la empresa. Salvo casos excepcionales... y dicen: parece que la niña vale...*
>
> *- Hay una cosa bien clara, cuando tú tienes que promocionar a alguien que es un hombre tendrás que dar una serie de parámetros de esa promoción pero si es un hombre... esto es rojo, el tío sabe hacer esto, cuando es mujer tienes que dar explicaciones con lo cual con eso está dicho todo, explicaciones y aparte de saber de todo... mientras que un hombre las explicaciones son más livianas"* (G. Varones Dir1).
>
> *"- cuando una mujer llega a ejecutivo es un maravilloso y excelente ejecutivo. Porque, si no, no hubiera llegado ahí*" (E. Varón Dir2).

7. LA FORMACIÓN DE POSTGRADO: ¿UN FACTOR DE OPORTUNIDAD?

7.1. El papel de la formación de postgrado en la selección

Como vimos en el capítulo anterior, la formación académica de los y las aspirantes juega en general un papel secundario en los procesos de selección para niveles directivos; especialmente si se trata sólo de formación superior universitaria, porque esta cualificación se considera un prerrequisito: "*ya se supone que normalmente la formación la tiene*" (G. Varones Sub1). Es más, este tipo de formación no es vista como garantía suficiente de un correcto desempeño directivo, hasta el punto de que se habla de un "*divorcio*" entre formación y empresa y no son pocos los casos relatados por nuestros entrevistados respecto de los "*pinchazos gordos*" (G. Varones Dir1) que puede generar elegir a un candidato sólo por su titulación académica; quizás por ello, se tiende a denostar la "*titulitis*" (G. Varones Dir2), descartar los *curricula* excesivamente brillantes y recelar de los "*los números uno*":

> "- No queremos, números uno de promociones, eso a mí me resbala bastante. Pero, por supuesto valoro más , conocimiento técnico, que esté bien. Tampoco quiero que sea el burro de la calle" *(E. Varón Dir2)*
>
> "- También huimos de los grandes expedientes y nos acercamos más, pues eso, a las personas normales, que consideramos más un poco... buscamos más las habilidades sociales, la inteligencia emocional, más que la inteligencia un poco sesuda" *(E. Headhunter)*

Como factor de oportunidad tiene más valor, como vimos, la experiencia laboral demostrada en la propia empresa o el sector:

> "-... para mí un buen director no sólo es el que sale titulado de una escuela sino que tiene que tener un cierto tiempo de práctica... Para tener un poquitín de idea de todo esto tiene que llevar un tiempo también trabajando dentro del tema o dentro de la industria" *(E. Varón RRHH4)*

Por lo que respecta a los títulos de postgrado, pueden ser un factor a considerar, suponer una "*cierta ventaja*" (E. Varón RRHH3), más cuando se trata de seleccionar

externamente que en la promoción y siempre que esos títulos doten al candidato o candidata de un conocimiento especializado:

> *"CURSO DE POSTGRADO.*
>
> - Normalmente sí. Específicos en la materia a la que se van a dedicar.
>
> *ESPECÍFICOS, ES DECIR, NO SON CURSOS CURSOS GENERALES DE POSTGRADO.*
>
> *- No, son específicos. No sé, si va a ser un director de logística, en logística; si va a ser un director técnico especialista en lo que es producción, pues lo mismo, master en producción o en dirección financiera si es un director financiero; o ya a nivel gerenciales o tal, el Business Administration... En fin, un poco es eso"* (E. Headhunter)

Según aumenta la presión y la oferta de titulados universitarios –la "*titulitis*" en términos de nuestros entrevistados-, el tener un título de postgrado comienza a generalizarse en los niveles altos y medios de las empresas de mayor tamaño, a estar "*a la orden del día*" (G. Varones Dir1), a ser "*lo mínimo";* de tal forma, que tener un master empieza a ser visto como una condición importante para el acceso, para que "*te inviten a la fiesta*" (G. Varones Tec.); no obstante, para acabar desempeñando puestos directivos esa formación tendrá que ser complementada con la necesaria experiencia y, a menudo, con la propia formación que da la empresa.

Si atendemos a lo dicho por nuestros entrevistados, nos encontraríamos con dos tipos de formación de postgrado para puestos directivos:

- La inicial que puede aportar el candidato o la candidata, considerada una ventaja en la selección externa siempre que sea especializada en el área que se demanda; un tipo de formación que, según se incrementa la oferta de titulados, empieza a constituirse como una titulación umbral. Este tipo de formación juega un papel más relevante como criterio de selección en las empresas más intensamente tecnológicas, donde se necesita un conocimiento más especializado.
- La formación especializada para el personal que está desempeñando ya puestos de dirección. Cada vez más importante en la tarea directiva y que

> siempre es propiciada por la empresa[46], o bien realizando planes de formación internos particularizados, que suelen tener una duración corta –cursos *"intensos y pequeños"*- o facilitando al directivo la dedicación horaria y apoyándole económicamente en aquellos estudios de postgrado que él haya elegido, obviamente, siempre que se trate de adquirir conocimientos aplicables a su labor en la empresa. La formación continuada aparece como un valor cada vez más potenciado por las empresas, si bien también se destaca el riesgo potencial que existe de formar a profesionales que luego rentabilicen esos conocimientos en otras empresas: *"Es que, una persona cuesta mucho dinero formarla y tenerla en su optimo rendimiento. Y se te va, y te causa un quebranto importante"* (E. Varón Dir2)

Por parte del personal, aparecen algunas críticas a los planes de formación internos pues a veces no se comprende su sentido:

> *"- Hay una especie de triple moral y es que con una mano se están inflando a darnos cursos a todos y según por donde chufla el viento, no sé porqué España es más tonta que nadie para esto de la formación... La formación tiene que ser la adecuada pero no por según va soplando"* (G. Varones Dir1)

Y con respecto a la formación especializada externa, que muchos directivos reconocen no tener tiempo para adquirir -lo que les lleva a cometer errores, a "*navegar*", según dicen ellos mismos-, la queja reiterada es que son pocos los cursos especializados en potenciar las habilidades realmente importantes para un directivo.

Dentro de estas capacidades, y a modo de retrato del directivo del futuro, cada vez se considera más necesario un conocimiento tecnológico más profundo, especialmente de las nuevas tecnologías y su aplicación a la empresa, y una mayor formación en Recursos Humanos, aspectos que son el principal déficit que presentan los directivos españoles[47]:

---

46 Recuérdense los datos que recogíamos en III.1. respecto de cómo la empresa procuraba una mayor formación a sus empleados que la Administración Pública.

47 Recuérdese la crítica sobre la dificultad de delegar que tienen los directivos varones, a diferencia de las mujeres que desempeñan esos niveles.

"- Carencias, perdona. Pues yo creo que formación en Recursos Humanos, yo creo que hay una falta de formación en Recursos Humanos, de la importancia del equipo para gente. Y, por los clientes con los que yo trabajo, Fundaciones grandes, pequeñas, ONGs y tal, en el aspecto tecnológico hay un desconocimiento bastante grande del mundo tecnológico.

- ...

- Yo creo que, aparte de Business Administration, o llámalo como sea, yo creo que hacen falta dos patas fundamentales: una de Recursos Humanos para saber crear un equipo, y la otra es conocimientos tecnológicos para saber de qué coño... cómo aplicar ese negocio" (E. Varón RRHH3)

Es interesante destacar que varios entrevistados señalan cómo las escuelas de negocios no fomentan esa capacitación en gestión de Recursos Humanos:

"- ...por supuesto. Eso, hablo de las carencias. Porque, la formación técnica, casi arranca de la universidad, parecido. Pero, a lo mejor, esa otra formación de dirigir gente; que puede ser una persona la que esté a tu mando o un grupo. Pues, eso habría que buscar (¿). Yo, creo que eso no se ve en la universidad, ni en los cursos de formación de postgrado, eso no te lo enseñan" (G. Varones Dir2)

En opinión del "cazatalentos" consultado, los cursos que desarrollan habilidades en gestión de Recursos Humanos no abundan. Una formación que, a su entender, debería orientarse a enseñar a trabajar en equipo, no en grupo subraya, y tener un carácter eminentemente práctico:

"- Quiero decir que es un entrenamiento, aparte de lo que tenga intrínsecamente ya como valores, es un entrenamiento.

ES QUE SI ES UN ENTRENAMIENTO ES DIFÍCIL PLANTEAR, COMO DECÍAS, DESDE LA FORMACIÓN ESE TIPO DE CUESTIONES.

- Sí, sí, porque la formación es fundamental, claro. Formación puede ser la formación teórica de la pizarra, aburrida, sesuda y ya está, o la formación participativa con casos reales, con talleres de práctica. Eso es formación también, no sólo el libro" (E. Headhunter)

7.2. El valor de la formación femenina

Es evidente que la formación académica ha supuesto un factor de oportunidad para las mujeres españolas. Según Toharia (1994), el aumento de la tasa de actividad femenina es resultado de la mejora del nivel de estudios, cuya influencia es notoria también en la evolución de la soltería y el índice de fecundidad. La titulación académica supone un importante factor de modernización de nuestro país y permite a las mujeres integrarse en mejores condiciones de igualdad sexual en el mercado laboral[48].

En aquellos contextos donde el acceso depende de pruebas estandarizadas se aprecia particularmente bien la influencia que tiene este factor en la ocupación. Por ejemplo, en la Administración Pública en 1977[49] había un 27,1% de mujeres y un 72,9% de varones, ya en 1999 la proporción era de un 52,3% de mujeres frente al 47,76% de varones; en ese período, el número de mujeres en general creció un 200% y de licenciadas casi un 642% (sólo ha ido disminuyendo la participación de las mujeres que o no tienen estudios o sólo de primaria; véase Castaño et al., 2000).

Las credenciales educativas se muestran como un factor muy importante también para acceder a ocupaciones donde el conocimiento es esencial, como son las profesionales (50,79% de varones y 49,21% de mujeres en el mundo de la empresa) y técnicas (respectivamente, 59,60 y 40,40%), ocupaciones que, como recordaremos, están incrementando su participación en la estructura ocupacional. Por tanto, las mujeres encuentran una situación favorable en ocupaciones que requieren un cierto nivel de capital humano general, pero, como recordaremos, por el contrario, enfrentan una situación de desigualdad en las ocupaciones de mando (Directores/as y Jefes/as).

Ahora bien, si recurrimos a los datos que ofrece el Centro de Investigación y Documentación Educativa sobre la influencia de la formación académica en las tasas de actividad y paro (véase cuadro 15.), veremos más claramente la desigualdad entre varones y mujeres.

---

48 Como ya vimos en III.1., existe una importante segmentación de la fuerza laboral femenina en función del nivel de estudios: las mujeres con estudios superiores pasarían a formar parte del mercado primario y las que tienen pocos estudios entrarían al mercado secundario o quedarían en el paro.

49 En esa fecha en España las mujeres tituladas tenían una tasa de paro más alta que aquellas con bajo nivel de estudios; en los varones sucedía lo contrario.

Cuadro 15. Tasa de actividad y tasa de paro según estudios terminados y sexo. CuartoTrimestre de 1999

Estudios Terminados		Tasa de Actividad			Tasa de paro		
		Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Analfabetos		7,92	14,31	5,40	28,82	21,20	36,82
Sin estudios		18,58	28,25	11,68	20,23	18,69	22,90
Estudios primarios		40,34	57,44	24,82	14,32	10,96	21,36
Estudios secundarios o medios	**Total**	62,12	72,82	51,03	16,56	10,88	24,94
	Secundaria general obligatoria[50]	65,31	78,49	51,06	17,31	11,43	27,07
	Bachillerato	51,26	58,47	44,08	14,15	9,79	19,92
	Técnico-profesionales medios[51]	73,38	80,57	66,59	17,53	10,30	25,80
Técnico-profesionales superiores[52]		83,44	86,02	79,91	14,67	8,61	23,59
Titulaciones Universitarias Primer ciclo	**Total**	70,65	72,29	69,41	13,38	9,28	16,60
	Ingeniería y Tecnología	81,43	82,51	73,77	7,55	5,53	23,62
	CC. de la Salud	81,17	75,47	82,91	10,61	8,60	11,17
	Humanidades	69,92	76,00	67,71	21,23	15,68	23,49
	CC. Sociales y Jurídicas	77,16	80,97	75,33	13,89	9,47	16,18
	CC. Experimentales	78,60	74,48	87,06	12,72	11,56	14,74
	3 primeros cursos de estudios de 2 ciclos	31,49	37,33	25,48	23,43	20,27	28,19
	Estudios equivalentes a diplomado universitario[53]	82,20	88,96	80,30	18,91	10,83	21,43
Titulaciones Universitarias Segundo ciclo	**Total**	83,54	83,91	83,12	12,14	7,09	18,01
	Ingeniería y Tecnología	83,65	84,02	81,37	5,55	4,25	13,94
	CC. de la Salud	85,18	87,33	82,77	7,13	2,76	12,29
	Humanidades	82,74	86,49	80,33	14,64	8,19	19,12
	CC. Sociales y Jurídicas	84,93	84,91	84,95	14,79	9,22	20,27
	CC. Experimentales	84,08	84,34	83,73	11,32	8,71	14,87
	Titulaciones equivalentes a universitarias[54]	61,01	54,40	79,21	5,69	3,25	10,28
Estudios de tercer ciclo (Doctorado)		92,12	90,39	94,98	1,67	1,09	2,58
Otros Estudios postsecundarios[55]		67,23	69,43	65,68	14,56	5,67	21,20
Total		50,69	63,27	39,11	15,43	10,75	22,40

Fuente: Elaboración CIDE a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística

50 Incluye el Certificado Escolar.

51 FP I, módulos, Ciclos Formativos de grado medio, enseñanza de idiomas y otros estudios reglados de igual nivel.

52 FP II (y equivalentes académicamente) y módulos-Ciclos Formativos de grado superior de Formación Profesional y de las enseñanzas de Artes Plásticas y Diseño.

53 Escuelas oficiales de turismo y nuevas titulaciones (LOGSE) equivalentes a universitarias de primer ciclo.

54 Enseñanza militar superior y nuevas titulaciones (LOGSE) equivalentes a universitarias de segundo ciclo.

55 Estudios postsecundarios no conducentes a titulaciones equivalentes a universitarias ni a técnicos-profesionales superiores.

De estos datos[56] podemos colegir que existe, para ambos géneros, una relación directa entre el nivel de estudios alcanzado y la tasa de actividad, e inversa entre el nivel de estudios y la tasa de paro. El colectivo con menos paro es el que posee el título de doctor, seguido de los que han finalizado estudios universitarios de Ingeniería y Tecnología, tanto en estudios de primer ciclo como de segundo, y la mayor tasa de desempleo universitario afecta a los que han realizado los tres primeros cursos de una carrera de dos ciclos sin titulación intermedia, así como a los titulados en estudios de primer ciclo de Humanidades.

Ahora bien, estos datos muestran también cómo las mujeres, en general, tienen una tasa menor de actividad y mayor paro que los varones, incluso esto sucede en aquellas titulaciones técnicas como el 1º ciclo de CC. Experimentales donde la tasa de actividad femenina es superior a la masculina, pero también el desempleo. Este hecho pone en cuestión que sea exclusivamente la escasez de mujeres con estudios técnicos –los que más directamente se relacionan con el empleo- lo que explique su mayor precariedad laboral. Pues, además como ya resaltó en III.1., mientras que en España el desempleo juvenil tiene mayor incidencia entre las mujeres, en la UE-15 afecta en igual grado a ambos colectivos, y lo dicho vale también para las mujeres con formación universitaria.

Los medios que usan las españolas para paliar este problema son, además de limitar su fecundidad y su nupcialidad, incrementar su formación académica.

Algunos estudios han puesto de manifiesto que el incremento de mayor educación en España no tiene su origen fundamentalmente en una mayor demanda laboral de personal cualificado ni se corresponde directamente con un incremento de la renta y empleo de dicha inversión (Albert, 1996). Así, la mejora del nivel de estudios de los ocupados se debe, mayoritariamente, a las decisiones de inversión en capital humano de los propios individuos, ya que el efecto oferta alcanza el 63% y, en cambio, es

56 Lamentablemente los datos que baraja el CIDE se refieren básicamente a la enseñanza pública, de tal forma que es difícil valorar cuantitativamente la influencia de la formación de postgrado privada en la tasa de actividad y paro.

mucho más reducido el papel desempeñado por las decisiones empresariales, con un efecto demanda del 28,3%[57].

De hecho, García Serrano y Malo (1997), consideran que en España existe un 30% de personas "sobreeducadas", especialmente mujeres, y se preguntan si las españolas no están recurriendo de manera excesiva a la educación como medio para superar las dificultades que encuentran en el mercado de trabajo; (en cambio, la infraeducación afectaría sobre todo a los varones).

Por su parte, algunas investigadoras señalan que las probabilidades de que las mujeres ocupen puestos directivos no dependen de su nivel de estudios, ni de la antigüedad en el puesto de trabajo, sino de la rama de actividad de la que se trate, y añaden que la mera elevación de la formación y cualificación femenina no acaba con la discriminación, ya que se entra en una fase de políticas de hipercualificación femenina, es decir, se exigen títulos más elevados a las mujeres que a los varones para acceder a los mismos puestos, especialmente en los escalones superiores (Castaño, 2000).

Y así parecen ponerlo de manifiesto los datos obtenidos en este trabajo: las mujeres acceden a puestos técnicos y profesionales por su formación, siempre que ésta sea superior a la de un varón, salvo en sectores muy feminizados (técnicos medios en sanidad, educación, etc., como indican los datos del CIDE); las credenciales académicas situarían a las mujeres en los puestos inmediatamente inferiores al nivel directivo, pero nunca sería una ventaja frente a los varones, salvo si esa formación es "*excepcional*", lo que sucede en contadísimos casos. Hay muchos otros factores que entran en juego, algunos que se han mostrado explícitamente en este trabajo (V. y VI.) y otros que, sin haberlos analizado aquí explícitamente, resultan cada vez más

---

57 Esa presión de la demanda es recogida por nuestros entrevistados con preocupación porque las expectativas que abre una formación universitaria se pueden ver frustradas y por los problemas de encaje que puede suponer para la empresa:

> *"- ... a mí me empieza a preocupar y mucho es que se está pidiendo para recoger la basura una titulación mínimo media... Es que por el mismo precio tengo un titulado superior y ya está, se queda en la empresa y más adelante ya veremos donde le metemos...*
>
> - ....
>
> *- Y secretarias y no son secretarias... economistas, licenciadas en historia... pero son secretarias y claro, las expectativas de esa persona... pues fíjate tú... y las pruebas de selección fueron la leche, a mí me parecen un error igual por defecto que por exceso"* (G. Varones Dir1)

importantes según sube la oferta de titulados[58]; este conjunto de criterios son los que realmente determinan el bajo nivel femenino de acceso a puestos de responsabilidad laboral; como han repetido nuestros entrevistados, ante dos candidatos de diferente género, siempre se elige al varón.

Por lo que respecta concretamente a la formación de postgrado, nuestros entrevistados no han hablado de las diferencias entre varones y mujeres, salvo la indicación genérica de que ellas se preparan más. Y escasamente se han referido a las escuelas de negocios como una agencia de socialización importante para la igualdad de géneros y el acceso femenino a la dirección. Y, aunque entre las escasas medidas que plantean está la "sensibilización" del futuro directivo:

> *"- Sin duda, creo que una parte básica es la sensibilización del futuro directivo hombre, respecto a la igualdad de oportunidades, o sea, del acceso a directivas... ese conocimiento de lo que debe ser la igualdad de oportunidades dentro de la empresa o el acceso de mujeres a puestos directivos para cambiar esa cultura, esa cultura no se cambia así como así, se cambia porque tú vas recibiendo una serie de mensajes*
>
> *- Pero eso también soportado (no sé si hay datos estadístico) de absentismo, productividad mujeres hombres porque eso la gente el conocimiento lo tiene, todo el mundo lo tenemos, pero mira, te demostramos que esta gente no te va a salir cara"* (G. Varones Tec.)

Una sensibilización que pasa únicamente por demostrar que la mujer es rentable para la empresa, y cuyos frutos se perciben de manera pesimista pues la sensibilización choca con problemas de enorme calado:

---

58 Como ya destacó C. Lerena (1987), el crecimiento de los titulados aumenta más rápido que el de empleos adecuados a sus cualificaciones, lo que tiene como consecuencia que, a mayor presión de la oferta -titulados-, más peso tiene lo que no da la universidad sino lo que transmite la familia. La familia da la "clase" y tener o no clase es muy importante dentro de ese mercado de la personalidad que es también a determinados niveles el mercado de trabajo. Prueba de ello es que, como señala Bourdieu (1988), los títulos se rentabilizan en función de la clase social; y los/as hijos/as de la clase trabajadora tienen menos posibilidad de obtener el pleno rendimiento de sus títulos: tienen mayores dificultades para seguir formándose, se subemplean en mayor medida y están más tiempo en paro; fundamentalmente porque están mal relacionados, porque no disponen de capital social (red de amistades o familiares bien posicionadas en la estructura laboral) o cultural (pues tener "clase" es también ser elegante, tener mundo, saber otros idiomas, etc.).

"*- Yo creo que sí que sería importante, yo creo que sería importante. Yo creo que en esa Escuela de Directivos, bueno…*

¿A QUIÉN SE TENDRÍA QUE CONCIENCIAR MÁS, A LOS HOMBRES O A LAS MUJERES?

- Eso es importante, es una buena pregunta. Yo creo que habría que concienciar, sinceramente, antes al hombre, yo creo que habría que concienciarlo y decirle oye, que tu mujer tiene el mismo derecho que tú. Llevas razón, al hombre habría que concienciarlo antes. Decirle bueno, pero es que la señora, la mujer tiene el mismo derecho a desarrollar el mismo trabajo, y siempre abriéndole las puertas, porque si el marido o compañero le cierra las puertas, por mucho que tú la vayas a concienciar en esa Escuela de Directivos, si el marido dice que no es que no" (E. Varón RRHH4).

8. LOS GRANDES ESCOLLOS QUE DIFICULTAN EL ACCESO Y DESEMPEÑO DE PUESTOS DIRECTIVOS PARA LAS MUJERES: LAS "CARGAS" FAMILIARES Y EL PROBLEMA DEL MANDO

Como vimos en los capítulos V. y VI., las mujeres parecen poseer una serie de cualidades muy positivas para acceder a puestos de dirección en la empresa; incluso, la mujer es representada como un sujeto que tiene en demasía muchas cualidades positivas para ejercer la dirección -formación, capacidad de comunicación, capacidad de organización y trabajo-, sin embargo, la excepción a tal exceso se encuentra en la disponibilidad temporal hacia la organización. Entonces, lo que se destaca es su escasez.

Como ha mostrado este estudio, la disponibilidad del directivo no está sujeta a horarios y planificación de las tareas; esto se supone que es parte del trabajo técnico. La disponibilidad del directivo es precisamente a lo que no está planificado, es una disponibilidad total y permanente[59] –"*tienes que tener capacidad de trabajo en cualquier momento"* (E. Varón Dir1)-, que se logra y supervisa a través de la tecnología: el teléfono móvil "*abierto las 24 horas*", el ordenador portátil... Una disponibilidad que está basada en la confianza, por parte de la empresa, en que el empleado-directivo responderá cuando y donde haga falta.

8.1. Las "cargas" familiares

Como dijimos en el excurso del capítulo V., el planteamiento que acaba siendo ampliamente compartido y dominante en los varones entrevistados para este estudio es que hay que comprender que la empresa se resista a contratar mujeres; las "cargas" femeninas –marido, hijos, etc.-, que las mujeres asumirían o bien de manera innata, o por su diferente filosofía o psicología, o bien, por falta de ayuda seria de su pareja, las colocarían en una situación de menor disponibilidad hacia la empresa.

---

59 Véanse las interesantes reflexiones que sobre la disponibilidad en el marco de la empresa realiza J. Callejo (2001c).

Compatibilizar los diferentes roles femeninos es, obviamente, un problema real para todas las mujeres que tienen una actividad extradoméstica, y poder resolver con éxito esa compatibilidad es esencial para acceder a puestos directivo[60]. De hecho, las mujeres siempre tienen que "*pagar*" por la maternidad si quieren compatibilizarla con un empleo de cierta responsabilidad; oigamos cómo lo reconocen los varones:

> *"- Quizás es que no me estoy explicando bien, si claro que se les puede dejar pero yo creo que una persona implicada en una empresa y con un cierto cargo pienso que no es lógico ni normal que faltes 4 meses...*
>
> *- Es que una vez más a la mujer le cuesta hacer un esfuerzo adicional, hay una chavala que recién parida, a las dos semanas de dar a luz iba, iba un rato y tal. - Y la pobre mujer... incluso va algún sábado y se lleva a la niña y es un esfuerzo porque no se lo van a agradecer nunca.*

- *Yo, no entendería que mi gerente me diga; me cojo los 4 meses de maternidad, apague y se vaya a cuidar a su niño... eso tiene que pagar"* (G Varones Dir1).
- *"Yo no sé si en otros sitios que estén más integradas... la impresión que tengo es que les suele salir más caro, o sea, por lo mismo tienen que pagar un precio mayor, para alcanzar el mismo puesto tiene que ser notablemente mejor que un hombre"* (G. Varones Tec.)

Y los propios hombres comprenden también el alcance de este problema; así, no hay quien convenza a las mujeres para tener hijos:

> *"- Es un problema, la mujer se incorpora al trabajo y como tenga un hijo lo pierde... así que no lo tiene y cada vez hay menos niños.*
>
> -....

---

60 Como muestra el estudio realizado en Gran Bretaña por Headlam-Wells y Mills (1999), los mayores predictores del éxito de las mujeres en la carrera directiva han sido: a) no tener hijos o tenerlos cuando la carrera está totalmente establecida, b) contar con ayuda externa a tiempo completo, c) tener una pareja con la que compartir, de forma paritaria, las tareas domésticas, y d) no interrumpir nunca la carrera por un periodo superior a un año.

- *... qué ha variado, que lo puede coger el hombre... es que no ha cambiado nada en 30 años...*

- *Sí, ahora tres niños es familia numerosa...*

- *Claro, pero a ver quién convence a la otra para que tenga tres... (risas).*

- *Hay que convencerla para tener uno...”* (G Varones Dir1)

El problema principal es que la disponibilidad temporal al trabajo y la responsabilidad doméstica se perciben como aspectos contradictorios sólo en el caso de la mujer porque para el varón los términos se invierten y el estar casado o tener hijos deja de ser visto como tener “cargas” para pasar a contemplarse como elementos que facilitan la estabilidad y, en tanto tal, la disponibilidad hacia la empresa. Por eso, en mercados laborales más desarrolados, los hombres cobran más su mujer no trabaja, y se valora más en la selección que tengan familia a que sean solteros. De tal forma que la disponibilidad es, en gran medida, una capacidad que está en función de la confianza que el candidato o candidata despierte previamente en quien tiene la capacidad de seleccionar y promocionar, y esa confianza parece estar claramente mediada por el género del aspirante.

Desde este punto de vista, la imputación de poca identificación con la empresa que se hace a las mujeres más parece la proyección sobre sus aspiraciones de una visión estereotipada y apriorística –prejuiciosa- de la identidad femenina que, por ser dominante, funciona como “de sentido común”. De ahí el alto consenso que alcanza como criterio para no seleccionarlas, e incluso para culparlas de su no promoción; una proyección que, a su vez, permite a los varones racionalizar lo que quizás sean los verdaderos motivos que subyacen a su actitud prejuiciosa hacia las mujeres.

Tal parece ser el caso si tomamos en consideración, al menos, estos tres indicios: a) El que, como hemos visto, los propios varones planteen, en muchos momentos algunos argumentos muy positivos para el ejercicio de la dirección por parte de mujeres: ellas comunican mejor, tienen más formación, se planifican mejor en el trabajo, “*hay que echarlas a patadas del despacho”,* -aunque se diga de manera despectiva-, el problema es la actitud discriminatoria de los directivos de mayor edad, o que aquellas que aspiran

a puestos directivos ya tienen resueltos sus problemas familiares, entre otros argumentos y b) el hecho de que las mujeres que aspiran o llegan a esos puestos, efectivamente, tienen en su mayoría resueltos esos "problemas"[61] como bien dicen los varones; (por otra parte, cabe pensar muchos otros posibles percances potenciales que podrían dificultar la labor y disponibilidad de cualquier directivo o directiva, como una lesión deportiva[62)]; c) Y, sobre todo, el que según han mostrado otras investigaciones realizadas en España el argumento de la poca disponibilidad apenas aparece cuando se valora el comportamiento femenino de las mujeres que ya ejercen un puesto directivo; la falta de disponibilidad parece ser una capacidad que se esgrime para excluir a las mujeres de la promoción exclusivamente.

Parece, por tanto, que hay que considerar la existencia de un doble rasero y de una doble moral a la hora de valorar la disponibilidad y las capacidades femeninas y masculinas; mientras que al hombre se le atribuye apriorísticamente la disponibilidad –se le presume-, una desconfianza también apriorística –pero ésta negativa- se proyecta sobre las mujeres y sus capacidades:

> *"- Claro, es totalmente injusto que para el mismo puesto tenga que demostrar dos veces más que el hombre... son injusticias que envenenan pero... también está la doble moral, ¿no?, estamos con las mujeres y cuando cierras la puerta... lo que tienes que oír..."* (G. Varones Dir1)

---

61 Las biografías de las directivas españolas parecen marcadas por el imperativo de renunciar a aspectos esenciales de la identidad femenina si quieren acceder a un puesto de decisión pues el 50% no tiene hijos, y otro tanto no tiene pareja (además, efectivamente, la inmensa mayoría tiene servicio doméstico) (Barberá, 2001). por necesidad o virtud, las mujeres que quieren hacer carrera profesional en la empresa en España demuestran que ponen los medios a su alcance para lograrlo. Los varones técnicos, que son los que han mostrado una sensibilidad ante este problema, reconocen así el esfuerzo femenino a la par que la familia es "*negocio*" de las mujeres:

> *"- pero cuando vas a ocupar un puesto de dirección la mujer que se presenta no te va a plantear ese problema porque el que accede a un puesto de esos pues es como el que ha entrado en la casa de Gran Hermano, ninguno va ahí si no puede dejar su negocio atendido. Pues una mujer que va acceder a un puesto de alta dirección ya tiene asumido que ella tendrá una escala de valores y lo tendrá arreglado a su manera...*
>
> *- Tendrá sus prioridades.*
>
> *- Es una oportunidad que ni para la mujer ni para el hombre se le brinda muchas veces*" (G. Varones Tec).

62 Pese a que es obvio que las organizaciones laborales bien gestionadas tienen que poder seguir funcionando con normalidad ante cualquier eventualidad, y que un permiso postparto de una mujer puede durar menos que la recuperación de una lesión deportiva de cierta importancia, en la empresa sólo parece considerarse el quebranto que puede suponer la primera situación.

La exclusión femenina de la selección a puestos de responsabilidad laboral a menudo se viste de autoexclusión, cuando se culpa a las propias mujeres de "*autoeliminarse*", de excluirse de la promoción y de su "*falta de ambición*".

Como han mostrado otras investigaciones, esta es una argumentación conocida: la mujer siempre tiene que elegir, y por cualquier opción que se decante, siempre tiene que pagar. Si se decide por lo profesional, deja de ser vista como femenina; si prima lo familiar, deja de ser considerada una profesional competente (Cockburn, 1986; Gómez et. al, 1994). La mujer en la empresa está siempre en una situación de "doble vínculo", lo que significa que si aspira a los puestos de dirección, se acaba por criticar su exceso de ambición en la carrera profesional y en el desempeño de los puestos de responsabilidad –"*esa como nos descuidemos se come a quien se le ponga por delante*"- (G. Varones Dir2)-; y, si no aspira a los puestos de dirección, se le acusa de falta de ambición y de "autoeliminarse" (véase Gómez, Martín y Callejo, 2000).

8.2. <u>El problema del mando: la falta de autoridad social y laboral de las mujeres</u>

En función de lo dicho, creemos que la falta de disponibilidad de la mujer hacia la empresa más bien parece tener que ver realmente con la propia desconfianza empresarial hacia ella, hacia su capacidad para ejercer el mando.

Una desconfianza que a menudo se proyecta sobre la propia capacidad femenina para generar confianza en colegas y clientes y ganarse el respeto de los empleados. Este es un grave problema si tomamos en consideración que generar confianza es esencial para tener la posibilidad de ser promocionada y para lograr la buena marcha del negocio:

> "*-Y yo creo que, las empresas están para sobrevivir en el largo, para crear riqueza sostenible haciendo bien las cosas. Entonces, al final todo el mundo gana. Entonces, yo creo que, hay que buscar gente; en los directivos, aquellas personas ... hay que buscar cualidades que: tengan visión de negocio, que quieran construir en el largo, que sepan sobre todo, transmitir confianza. Si me preguntaras, qué es necesario. Si me dijeras ahora mismo, yo tengo un fondo de inversión, que tengo equis miles de millones de pesetas y tenemos una idea de negocio y queremos que lo gestiones. Busca un equipo directivo. Yo, habría un*

> *elemento que buscaría en todos y es, confianza. Gestión a la confianza. Si me dijera: tienes que elegir una cualidad, sólo una. Gestión de la confianza*" (E. Varón RRHH6).

La dificultad femenina para generar confianza es otro factor esencial que se baraja a la hora de promover a una mujer a la dirección -"*porque se sabe que de cara al exterior sí que va a ser un problema*" (G. Varones Sub1)-, pero que quizás aparece menos nítidamente porque trasluce más claramente cuáles pueden ser los motivos más profundos de la discriminación: una desconfianza hacia la mujer que deriva, en último extremo, de los prejuicios y resistencias, principalmente masculinos, ante el mando femenino.

Por tanto la racionalidad económica o empresarial que guiaría la no selección y promoción de mujeres[63], sería la plasmación de una lógica que tiene más que ver con el poder y lo simbólico que con lo estrictamente económico; con la dificultad de aceptar a las mujeres en puestos que han sido atribuidos tradicionalmente a los varones y, consecuentemente, con aceptar el poder y autoridad femeninos, por parte de los empleados y empleadas, y de considerar como una igual a las mujeres que ostentan puestos de poder, por parte de directivos y clientes.

Aunque las mujeres cobren menos, se reconozca que tienen enormes cualidades para el desempeño directivo y estén libres de "cargas", siguen siendo mayoritariamente excluidas bajo el argumento de su escasa disponibilidad; un argumento que acaban compartiendo todos los varones de los diferentes niveles laborales porque parece estar basado en una aséptica e indiscutible lógica económica que ve menos rentable el trabajo femenino porque sigue asociando a las mujeres primordialmente con el ámbito doméstico –y "sus cargas"-. Bajo la fría lógica de la rentabilidad económica lo que subyace en este caso y, en tanto tal lo que de verdad comparten los varones cuando

---

63 Barberá (2001) muestra la nula disponibilidad de los pequeños y medianos empresarios valencianos cuando se requiere por su parte un compromiso real para tomar medidas en la propia empresa; y eso que, previamente, el 75% de ellos declaraba la conveniencia de que las mujeres estuvieran representadas en los puestos de dirección y de que se tomaran medidas de sensibilización; recordando lo dicho por uno de nuestros entrevistados, en este problema parece haber una "*doble moral*" muy clara. Una prueba más de que el tejido empresarial español dista de ser moderno, según lo referido por nuestros entrevistados que en, algún caso, critican duramente a estos "fenicios" (véase E. Varón Dir2).

apoyan mayoritariamente esa argumentación, no es más que el conjunto de valores culturales dominantes propios de nuestras sociedades que naturaliza las identidades de género tradicionales, y percibe los papeles profesionales y adscribe los espacios sociales en función de esas identidades.

Una visión ideológica cuyo análisis revela que la pareja formada por la mujer madre sin actividad extradoméstica y el varón ausente de casa por el trabajo siguen siendo "*lo natural*", y aunque esta concepción no es privativa de los hombres, se aprecia particularmente bien oyendo algunas de sus argumentaciones:

> *"- Pero fundamentalmente yo creo que es algo genético, el hombre está hecho para llevar el pan y la mujer para cuidar de los niños"* (E. Varón RRHH3)

Acorde con esa ideología es la dificultad que existe por parte de varones y mujeres para concebir la identidad específica de la mujer con mando; en otros términos, el hecho de que deja de ser vista como alguien perteneciente al género femenino según se acerca a posiciones de mando, a posiciones copadas tradicionalmente por los varones:

> *"- que hay mujeres que están perfectamente integradas... pero que son tíos... cuando ves a una que no está discriminada es porque es un carretero... o sea, la mujer se ha integrado tanto en el mundo masculino que ha dejado de ser mujer..."* (G. Varones Tec.)[64].
>
> *"Y, ¿EN EL SECTOR, HAY MUJERES OCUPANDO CARGOS DIRECTIVOS?*
>
> *- No. En el sector, ahora mismo, aquí en Valencia, creo que somos veintidós empresas de sector ahora mismo pequeñas. Grandes, ahora mismo somos dos. Y de esas, solo hay una persona..*

---

64 Y esa lógica que tiende a reproducir las identidades de género tradicionales y la desigualdad entre varones y mujeres acaba imponiéndose a los propios varones como muestra el que los que desempeñan puestos tradicionalmente atribuidos a las mujeres sean vistos como "femeninos" y objeto de mofa por parte de muchos varones y algunas mujeres (véase Martín, Gómez y Santamarina, 1995, o Gómez y Prieto, 1999). No hay más que recordar el sarcasmo que propicia la posibilidad de que un varón se coja el permiso paternal, según hemos visto en este estudio, un sarcasmo que no anima a pensar que los cambios sociales hacia una mayor igualdad entre géneros vayan a ser rápidos:

"*- A ti te llega un tío a la empresa y te dice: que me voy a coger el permiso de maternidad; y le coges, y le miras así... (risas) ¿te ha pasado algo, te has dado un golpe? Es cultura*" (G. Varones Dir1).

UNA MUJER, QUIERES DECIR

- *Una mujer, y de casualidad también"* (E. Varón Dir2[65])

En conexión con esta dificultad para aceptar y comprender la identidad específica de las mujeres con mando está el no reconocimiento de su autoridad, aunque se trate de mujeres con potestad laboral:

> *"- Yo, por los propios compañeros si los que están en el otro departamento que nada más hay un capitán son... nada más que da una voz está todo el mundo... pero en el departamento mío: "esta qué entiende, esta qué sabe". Y al otro por ser hombre sí se le sobreentiende que entiende de todo y la verdad es que entiende menos... (risas*)" (G. Varones Sub1)

Estas dificultades para aceptar a la mujer en posiciones de poder y aceptar su autoridad ya vimos que se expresa también en la necesidad de que a menudo los de "*arriba*" impongan el respeto debito a la posición y el buen hacer femeninos[66]. Lo que las anécdotas que hemos ido recogido en este estudio sobre esta cuestión ponen de manifiesto es que la opinión más generalizada sigue siendo que quien detenta el verdadero poder y tiene la capacidad para lograr el respeto a las mujeres siempre es un varón. Una expresión más de la ideología patriarcal y de que la autoridad tiene siempre un referente masculino, y una prueba más de que, si desde la cima hay que apoyar a las mujeres, es porque desde abajo tampoco se las acepta.

---

65 Esta asociación de ideas se aprecia en muchos otros discursos *"...hay una persona, una mujer*" (G. Varones Dir2).

66 Oigamos a este Director de Recursos Humanos cómo expresa, en términos totalmente paternalistas, la necesidad de tutelar a su directiva e imponer el respeto a la profesionalidad de las mujeres:

"-Nosotros tenemos una chica muy joven, que está ya en la sección de personal, fabulosa, y tiene 25 años. Tiene una psicología extraordinaria, es muy inteligente. Muchas veces yo la observo mucho; meto un camarero nuevo o meto un ayudante y la observo mucho... Yo muchas veces me pongo de espaldas, cuando voy a Barcelona me pongo de espaldas en la sección de personal, hago como que no oigo y veo cómo ella hace la entrevista. Muchas veces le digo mira, eso no es para que te molestes mucho, no hace falta ni que lo pongas en cartera, dice: ya me di cuenta; y de éste sí, sí, este vale. O sea, yo estoy de espalda y me voy dando cuenta la manera en cómo ella va llevando la entrevista. Muy buena...

...y con las camareras se creen que a veces porque una chica les sirva en el comedor es una cualquiera. Pues no señor, está ejerciendo una profesión tan respetuosa como la que él puede tener. O sea, hay que tener un respeto... Ahí también tiene que saber estar el director para saber cuándo tienes que parar los pies a un cliente a este nivel" (E. Varón RRHH2)

Algo que reconocen algunos de los varones de los dos grupos de empleados que hemos analizado en este estudio:

> *"- Es que hay muchas veces que dependes del subordinado mucho, yo, me llevo muy bien con mi jefa y hay otros que no y es porque se creen que si es mujer le puede gastar bromas o... y entonces les para los pies del tirón y claro, cuando se pegan contra la pared; "hay que ver como es la tía esta". Y no es así, lo que pasa que tú te has pasado tres pueblos porque es una mujer cosa que no le harías a un hombre"* (G. Varones Sub1)

> *"- es que, yo creo que estamos en una sociedad reprimida. Y eso de, tener una mujer... mi jefa es muy antipática. Lo que sí es verdad, es que yo creo que no hay nadie que lo llevara mejor que ella. Pero, lo que pasa es que, por lo del machismo no nos cae bien. A ver, si el que nos tiene que echar riñas fuera un jefe, lo aceptaríamos mejor*" (G. Varones Sub2)

Este problema es muy serio para las mujeres porque en el mundo laboral actual, donde el ejercicio del poder tiene unas bases más democráticas, al menos idealmente, el jefe tiene que "tener autoridad", "hacerse respetar", evitar que se le cuestione. En la empresa actual, el "saber mandar" aparece estrechamente vinculado a reconocer al otro y ser reconocido por él, fundamentalmente por el subordinado, quien no sólo tiene que reconocer el organigrama sino también la legitimidad del mandato.

Y, como se ha puesto de manifiesto en Gómez, Martín y Callejo (2001) los prejuicios sociales que existen sobre las mujeres con poder dificultan por parte de éstas un ejercicio normalizado del mando laboral. Al estar tradicionalmente excluidas de los puestos de responsabilidad, cuando acceden a éstos entran en un territorio claramente pautado por y para los varones. Esto supone que las mujeres se encuentran en una situación de debilidad (véase III.2.) que a menudo les empuja a tener que ser "más" que los varones y a eliminar algunas de las dimensiones que puede permitirse un ejercicio del mando más natural -que encuentre menos escollos para su desempeño-, como es fomentar la participación de los subordinados o utilizar estilos de comunicación menos directos:

> *"- en mi caso, la jefa, no sé. Lo que pasa, es que muchas veces ellas se reafirman más, porque no sé. Ellas buscan más el respeto, que tú tengas más respeto. Porque, ellas piensan que por el hecho de que seas mujer y sea tu jefa, pues tú no la vas a tratar igual que si tu jefe fuera un hombre. y entonces, yo creo que en ese aspecto las mujeres que, tienen tareas directivas, tareas de mando, tareas ejecutivas. Yo creo que son más inflexibles que los hombres en muchos aspectos. Porque, hacen..."* (G. Varones Sub2).

Estas dificultades y este comportamiento puede originar conflictos que acaban reforzando la visión inicial de que la mujer "no sabe mandar" y que promocionarla es un riesgo[67,] sobre todo, si se trata de dirigir varones:

> *"- Pero en aquellos sectores tradicionales del metal, la construcción, etc, sectores donde los hombres son las personas que hay que dirigir, pues la mujer lógicamente ha estado parada por ahí... Le dices: ¿por qué no pruebas con una mujer a ver qué tal? Y la prueban y dicen: ¡coño!, pues* no *pasa nada, y los hombres hasta la han respetado, los matriceros o los torneros, hasta la han respetado. Claro, ha tenido que ser un tipo de mujer también que resultara, que por su carácter, características de su..."* (E. Headhunter)

Oigamos ahora a los varones directivos expresar, mediante otra racionalización que les descarga de culpa, cómo el problema es la presunta incapacidad femenina para ejercer el mando:

> *"- Es una putada, una amiga bióloga Cum Laude pone en su curriculum que sus pensamientos de futuro era crear familia y no la cogieron... en el siguiente curriculum no lo puso y la cogieron y ahora efectivamente va a tener un niño y se ha jodido la vida, es una faena brutal.*
>
> *PERO PARECE QUE SE QUEDAN MÁS SOLAS...*

---

67 Acceso que algunos varones no viven como una oportunidad para la igualdad sino como un proceso al que se teme:

"*- ... y sigue sacando el curro desde casa, o sea que lo hace y los tiene a todos jodidos porque el que más y el que menos dice; qué vamos a hacer los demás, pues otro poquito... ya verás el día que vuelva* (G. Varones Dir1); o *"esa como nos descuidemos se come a quien se le ponga por delante"* (G. Varones Dir2).

Pero eso va remitiendo... también hay otra cuestión, es un lastre de siglos de no saber ejercer una autoridad y eso difícilmente te lo enseña nadie"

(G. **Varones Dir1).**

Como, al parecer, a ejercer autoridad no se enseña ni a las mujeres se les concede de partida pese a que tengan potestad laboral, las imágenes sobre el desempeño de puestos de responsabilidad por parte de las mujeres oscilan entre la dureza y la debilidad; ellas nunca lo pueden hacer bien, con ellas, "*no hay término medio*":

"-.... pues tanto en un sentido de debilidad como en un sentido de despotismo pues crean unos problemas terribles,

-....

- Creo que con la mujer no hay término medio, creo que es la mejor o es la peor y el hombre creo que hay más término medio" **(G. Varones Sub1).**

"-Te encontrabas mujeres, que eran más terroristas que, los tíos más, más violentos. Porque, tenían que demostrar. Entonces, ese era uno de los límites" **(E. Varón RRHH6)**

Desde este panorama que venimos analizando no es de extrañar que se piense que las mujeres llegan a los puestos de dirección "*por cubrir la cuota femenina en la empresa"* (G. Varones Dir1), o porque "*a lo mejor no tenían otro directivo que elegir"* (G. Varones Sub1) o "*por casualidad*" (E. Varón Dir2), no porque valgan.

Y si el problema no atañe sólo a "los de arriba" sino también a "los de debajo" de un contexto laboral, la empresa, que "*está compuesta por gente y la gente es los que somos así"*[68], y cuyas estructuras reflejan las desigualitarias relaciones sociales entre géneros, el verdadero problema no es tanto de disponibilidad, como hemos visto, ni el "techo de cristal" está a punto de desplomarse (baste recordar los indicios que apuntan a que pueden producirse estancamientos o retrocesos para las mujeres en algunos

68 Como recuerda un participante en los grupos de discusión, "*que todos ahí tenemos una postura cómoda, que a nosotros el trabajo nos justifica y ya con eso ya hemos hecho la tarea... o sea, que no es tanto de empresa... bueno, las empresas están compuestas por gente y la gente es los que somos así*" (G. Varones Tec.)

ámbitos de poder[69]); el problema es que a la mujer no se le presume la autoridad, como suele pasar con el varón, y las resistencias al ejercicio de su poder son aún muchas por parte de los varones, pero también de muchas mujeres.

El origen de esta situación es que en el mundo de la empresa se impone una lógica, reflejo del orden social, que funciona reproduciendo la preeminencia masculina mediante un conjunto de prácticas que, como las que operan en el proceso de selección, sirven para mantener a las mujeres como seres ajenos a la responsabilidad laboral y, por tanto, para reproducir esa misma desconfianza; prácticas que ponen de manifiesto que la mujer, haga lo que haga, siempre queda fuera del perfil porque para encajar plenamente en él tendría que ser un varón.

Como lo expresa el cazatalentos:

> *"- Pero claro, una vez que la mujer le demuestra al empresario que eso puede ser, el siguiente paso ya es el más duro, ¿no? Ahora ya ha demostrado que es una buena técnica, que es capaz de controlar el trabajo de los demás, ahora nos encontramos con que el puesto queda vacante de directivo, de subdirector, de calidad o de lo que sea, pues ahora por qué no la promocionamos. Ahí ya... No sería mejor alguien de fuera, con más experiencia, tal. Claro, efectivamente entonces estás buscando un hombre, lógicamente, porque el de fuera no es (...). Es decir, ese es el techo ese de cristal y sólo queda romperlo"* (E. Varón Headhunter).

Pero romperlo no parece tarea fácil y, aunque las mujeres están llegando a puestos profesionales y técnicos y con rapidez, los *handicap* en su contra son tantos que su acceso normalizado a la dirección parece aún lejano. Será una cuestión de tiempo, como dicen reiteradamente nuestros entrevistados, pero de mucho más tiempo del que se prevé según las argumentaciones que esgrimen los varones y que tanto les libera de responsabilidad en un proceso que ellos no viven como un problema:

---

69 Véase III.2 o recuérdese cómo entre 1987 y el 2000 las mujeres han perdido participación en la dirección y jefatura de las empresas, a diferencia de sus pares varones.

"- Es que en la empresa privada no existe el politiqueo que hay en la pública, van más a la práctico y lo práctico como lo siguen decidiendo los mismos de siempre pues lo práctico es poner un hombre, ¿Por qué?... pues porque siempre lo hemos hecho y punto" (G. Varones Sub1).

9. ORIENTACIÓN SOBRE MEDIDAS A IMPLEMENTAR

Hoy en día, en España, una escuela de dirección de empresas moderna en su concepción y abierta al futuro no puede pasar por alto la revolución en ciernes, que supone la incorporación de la mujer de forma masiva a la empresa. Dicho tipo de escuela debería preocuparse por la introducción de una política que sentara las bases para la formación de sus alumnos, hombres y mujeres, en un ambiente que permitiera cuestionar el "techo de cristal", al que hacíamos referencia.

Igualmente no puede olvidar que su papel consiste en facilitar a la empresa los mejores recursos humanos para la dirección. En este sentido, aunque solamente sea por razones estadísticas, parte de los mejores recursos directivos que necesitan las empresas tienen que encontrarse necesariamente en ese colectivo humano que son las mujeres, y que como se ha mostrado en este estudio, no están accediendo a la dirección de las empresas.

Varias son las medidas que podría adoptar una escuela moderna y abierta. La primera consistiría en abrir el debate sobre este tema, tanto internamente como en la sociedad. Internamente, en sus departamentos y en su claustro de profesores, donde este asunto debería ser objeto de reflexión y debate, para que luego tuviera su reflejo en la docencia. Externamente, organizando un ciclo de conferencias cada año dedicado igualmente a la reflexión y el debate sobre lo que está ocurriendo en la sociedad española con respecto al acceso de la mujer a los puestos de dirección, especialmente en el ámbito de las empresas. Seguramente existen empresas en España y en el Mundo que ya están abordando este problema/oportunidad y que convendría que fueran escuchadas y estudiadas por los alumnos y profesores de las escuelas de negocios, y por los directivos y directivas que acuden normalmente a las convocatorias de las conferencias y debates.

Una segunda medida podría consistir en la revisión de los contenidos de los materiales teóricos y prácticos (casos) que se utilizan en la formación, de tal manera que la eliminación de prejuicios y la sensibilización hacia el papel real que actualmente juegan las mujeres en el mundo de la empresa empiece por realizarse en los propios

centros de formación. No deberían aparecer en la documentación de las escuelas frases como las que se atribuyen a algunas escuelas de dirección de empresas españolas en las notas a pie de página del apartado sobre escuelas de este estudio (véase III.2.).

La elaboración de casos de estrategia de empresas creadas y gestionadas por mujeres, aunque no necesariamente centrando su objeto en este hecho, también contribuiría a proyectar otra imagen de la mujer entre los alumnos y alumnas. Igualmente, promover investigaciones, como la presente y publicaciones que aborden el problema.

Otra medida podría ser la de llevar a mujeres, directivas relevantes o empresarias de éxito, a pronunciar conferencias sobre su actividad e éxito profesional. Ello contribuiría al incremento de la autoestima de las alumnas y la posibilidad de dotarlas de modelos directivos femeninos a imitar.

En última instancia, se trataría de poner sobre la mesa un problema latente, hacerlo explicito y abordarlo como debe ser abordado en una escuela de dirección de empresas: mediante el estudio, el debate y la formación de los alumnos para adaptar sus comportamientos a una forma más eficaz y justa de trabajar en y para la empresa.

10. RESUMEN Y CONCLUSIONES

10.1. Objetivo

El objetivo central de este estudio es explicar por qué, si el nivel de formación que adquieren las mujeres españolas es cada vez más alto y su integración en los niveles profesionales y técnicos se está incrementando de manera tan notable, este incremento no se refleja en su acceso a puestos directivos dentro de las empresas. Este hecho, además de otras consideraciones, produce una segmentación del mercado de trabajo, con un efecto negativo sobre el empleo.

Partimos de la hipótesis de que los prerrequisitos para el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad están dados, pero, a la vez, de la constatación de la escasa representación femenina en dichos niveles; por tanto, se trata de analizar en este estudio cuáles son las prácticas y razones últimas que sustentan ese "techo de cristal" con el que se encuentran las mujeres en las organizaciones laborales y, especialmente, en la empresa.

- **Metodología**

Para la producción del contexto de la investigación, hemos tenido en cuenta principalmente los siguientes criterios:

- Diferencias entre empresas tecnológicamente más avanzadas y, en especial, aquellas que desarrollan su actividad en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y empresas que, por oposición, recogen la denominación de tradicionales.
- La opinión que tienen los varones sobre los atributos propios de las mujeres con, al menos, titulación universitaria; si la muestra se ha centrado en los hombres es porque son los que siguen ocupando los lugares decisorios en las empresas y, en tanto tal, los que en mayor medida participan en los procesos de selección y promoción a puestos directivos.

- Por último, si se ha preseleccionado el ámbito laboral de la empresa es porque, como hemos dicho, es donde menos mujeres hay en puestos de responsabilidad y donde los procesos de selección y promoción adquieren un carácter menos estandarizado y más discrecional.

La investigación empírica se ha llevado a cabo principalmente desde la perspectiva metodológica cualitativa, y a partir de dos prácticas distintas: entrevistas abiertas y grupos de discusión. Se han realizado 9 entrevistas abiertas y 5 grupos de discusión distribuidos entre tres capitales de Comunidades Autónomas de objetivo I. y III. (Madrid, Valencia y Sevilla).

- **Datos de partida**

Los datos recabados de las estadísticas disponibles confirman la posición de partida del estudio.

Para empezar podemos decir que, si nos acercamos a la estructura ocupacional comparando los datos del período comprendido entre 1987 y el 2000, observaremos que los cambios laborales acaecidos han sido positivos para las mujeres, y lo han sido, sobre todo, por el alto nivel de formación que han adquirido en los últimos años; ahora bien, si el número de mujeres profesionales y técnicas ha crecido espectacularmente en ese período, la participación femenina en las ocupaciones directivas y en las jefaturas de las empresas de más de 10 asalariados, lejos de aumentar, se ha reducido en un 1,1%.

La participación relativa de directivas oscilaría en nuestro país, según las fuentes, entre el 4 y el 6´5% del total de personas que ocupan esa categoría laboral (si bien las mujeres que ostentan puestos de primer nivel en las empresas más importantes de la economía española no llegaban al 1% en abril de 2000, según la encuesta anual que realiza la revista *Actualidad Económica*). Por otra parte, la representación femenina en los puestos de dirección parece que disminuye según aumenta el tamaño de la empresa.

A lo dicho hay que sumar la infrarrepresentación femenina dentro de la propia Administración pues, aunque las mujeres eran en julio de 2000 el 31,89% de los funcionarios del grupo A, sólo representaban el 16,38% de los altos cargos (por

ejemplo, en las secretarías de estado suponían sólo el 3,85%). Y lo mismo sucedía con la participación femenina en el Poder Judicial, donde las mujeres eran en las fechas mencionadas el 58,47% de los jueces y las juezas pero, en cambio, no había ninguna mujer entre los magistrados del Tribunal Supremo. Incluso hay indicios que sugieren que, lejos de aumentar, la representación femenina está estancada e, incluso, disminuye en algunos puestos de primer nivel del campo científico, los consejos de administración y, en general, en los puestos de mayor relevancia en la empresa.

La paradoja que supone que las mujeres sigan tan escasamente representadas en puestos directivos pese al incremento notable de su formación académica, y su mayor participación en el mercado de trabajo, tiene mucho que ver con una situación sociolaboral con muchas dificultades para aquellas mujeres que intentan acceder a esos puestos; como han puesto de relieve diversas investigaciones consultadas, algunas de esas dificultades serían las siguientes:

- Un proceso de selección en el que se tiende a prejuzgar su entrega y su disponibilidad hacia la empresa por considerar que el ámbito privado –doméstico-familiar- es prioritario siempre para las mujeres.
- Una discriminación organizativa en la que destacan las diferencias salariales y en los complementos de mando y responsabilidad a favor de los varones, y algunas otras prácticas que tienden a rebajar su status laboral y a dificultar el desarrollo de sus capacidades.
- Las dificultades femeninas aumentan en los medios con menor proporción femenina, pues el ser minoría aumenta una "visibilidad" que tiene para la mujer más aspectos negativos que positivos, y dificulta el apoyo que pudieran proporcionar las iguales.
- Aunque muchos estudios muestran que hay más semejanzas que diferencias en la forma de ejercer el mando que tienen ambos géneros, los varones, e incluso muchas mujeres, en la empresa española consideran que la mujer tiene una menor capacidad para desempeñarlo y no se le atribuye ningún tipo de liderazgo.
- Las propias escuelas de negocios potencian una imagen tradicional de la mujer y un “currículo oculto” que tiende a reproducir actitudes directivas tradicionales y

desigualdades de género (como se muestra, por ejemplo, en el hecho de que no existan referencias sobre mujeres en puestos de responsabilidad laboral en los materiales con los que se forman a los futuros directivos y directivas).

- También se han detectado "barreras internas" o, en otros términos, factores asociados a lo que tradicionalmente se ha entendido por identidad femenina que dificultarían a las mujeres el acceso y desempeño de puestos de dirección. Las "autolimitaciones de una cierta subjetividad femenina" (falta de autoestima y exacerbado sentimiento de responsabilidad), tendrían mucho que ver no sólo con la poca preparación femenina para manejarse en unas posiciones de poder donde, además, no siempre encuentran el apoyo de las mujeres que ya están en la élite, sino también con esa mayor visibilidad, desconfianza, y sentimiento de ser intrusas que el entorno devuelve generalmente a la mujer cuando llega a ellas.
- Por último, si tomamos en consideración los diferente contextos laborales, hay que decir que la discriminación es mayor en la empresa que en la Administración Pública, y que se incrementa según lo hace la edad de los cuadros directivos.

- **Puestos técnicos y puestos directivos**

Centrándonos ya más en los datos producidos originalmente por este estudio, podemos decir que para nuestros entrevistados aparecen claramente diferenciadas las categorías de técnicos y directivos, lo que suponía una precondición para el análisis a desarrollar en este estudio. ¿Qué características tienen unos y otros para que las mujeres acceden con muchas más facilidad a los puestos técnicos que a los directivos?

La figura del directivo es vista como un dispositivo esencial para que la empresa funcione, fundamentalmente porque a partir de esa posición organizativa se delimita lo que es empresa y lo que es entorno y se ordenan los flujos de comunicación. Por otra parte, las tareas y actividades atribuidas al directivo se multiplican, sobre todo si atendemos a la imagen más idealizada que nuestros entrevistados tienen sobre el desempeño de esa categoría laboral.

El directivo debería caracterizarse por su responsabilidad y capacidad de decisión; por sus amplias capacidades comunicativas para motivar a su personal y transmitir los

objetivos de la empresa, ganándose la confianza de los empleados pero, a la vez, sabiendo guardar las debidas distancias; ahora bien, lo que aparece claramente rechazado es el modelo de dirección autoritario, aunque se considere que persiste en muchos sectores laborales. En contraste con los rasgos apuntados, las carencias más significativas de los directivos españoles estarían relacionadas, según nuestros entrevistados, con la gestión de los recursos humanos y la delegación de tareas, y con el conocimiento de cómo las nuevas tecnologías pueden aplicarse al desarrollo de la empresa.

Para nuestros entrevistados, las diferencias principales entre los directivos y los técnicos y profesionales de mayor nivel dentro de la organización radican en:

a) el conocimiento "*global*" y la visión estratégica y de futuro de los primeros frente al saber concreto de los técnicos;

b) la gran responsabilidad organizativa que tienen los directivos vs. la responsabilidad circunscrita a su propio trabajo de los técnicos;

c) mientras que el personal directivo estaría directamente "involucrado" en la empresa, compartiendo sus objetivos, el técnico no;

d) por último, el directivo dispondría de recursos humanos y materiales, y su función sería explotarlos, mientras que el técnico se concentraría en su trabajo y sólo dispondría de los elementos materiales imprescindibles para realizar su labor.

Las diferencias formales entre técnicos y directivos aparecen tan claras para nuestros entrevistados que la opinión de que un técnico no tiene por qué ser un buen directivo, y viceversa, alcanza un consenso notable.

Hay que destacar, no obstante, que las diferencias apreciadas entre perfiles se atenúan notablemente en las empresas de la nueva economía, donde el paso del nivel directivo al técnico es más sencillo tanto por el tipo de estructura laboral como por el tipo de trabajo realizado que exige al directivo tener un mayor conocimiento de los métodos y procedimientos empleados. Ese paso de categoría se produciría según un proceso que

tiene las siguientes fases: participación en proyectos como técnico, codirección de otros proyectos, y, finalmente, dirección de varios proyectos y personas cuando se accede al nivel directivo.

- **Percepción masculina de la mujer en relación con los puestos directivos**

Por lo que respecta a la percepción masculina del personal técnico y directivo lo primero que hay que señalar es que los varones no asocian espontáneamente a las mujeres con la dirección de la empresa; ni las perciben como un elemento más, ni siquiera como un problema; lo que se aprecia nítidamente cuando se indaga sobre las capacidades potenciales del directivo: la caracterización es siempre masculina y las mujeres no aparecen asociadas a los puestos directivos, salvo que el entrevistador suscite directamente el tema. Y cuando esto se produce, y tras los argumentos políticamente correctos que se esgrimen a modo de racionalizaciones, lo que se aprecia es que los varones asumen de forma mayoritaria y espontánea los argumentos que ellos mismos ofrecen para justificar por qué "la empresa" no selecciona a las mujeres para desempeñar puestos de responsabilidad.

Una vez que el tema de las mujeres en puestos de dirección es planteado claramente, los atributos con los que los varones las caracterizan son: enorme capacidad de trabajo y tenacidad; mayor formación académica y "*avidez*" de conocimiento para aprender en el puesto de trabajo; inteligencia; responsabilidad sobre la tarea; capacidad de organización y planificación; y, lo que es más importante, capacidades esenciales para el ejercicio de la dirección como la de vender productos y e imagen de la empresa; y "psicología" y mayor capacidad comunicativa; a las mujeres se les presume, incluso, algo de lo que manifiestamente carecerían en general los directivos varones en España: capacidad para delegar.

Pero esta imagen aparentemente tan positiva de la mujer aparece empañada por dos aspectos, a menudo implícitos:

a) nunca se atribuye a la mujer un saber global sobre la empresa, que, como hemos visto, es uno de los rasgos distintivos del directivo; cuando se la califica de *"buena"* profesional siempre es porque tiene una mayor preparación formal,

algo secundario en el acceso y desempeño de puestos directivos; y b) muchos de esos atributos aparentemente tan positivos son caracterizados de tal forma que aparecen como un "exceso" en el correcto ejercicio del puesto; una forma de ser "más" que los varones, que se reconoce obligada por la necesidad de mostrar su competencia que tienen la mujeres que acceden a puestos de responsabilidad, pero que desencadena recelos y desconfianza.

Ambos aspectos muestran que las mujeres serán "más" o menos que los varones, pero está claro que no son iguales; aunque sólo sea porque, como manifiestan algunos entrevistados, ellas siempre tienen que "*demostrar más*" y "*luchar el doble*" para acceder a los puestos de dirección.

A modo de negativo de este retrato, los aspectos manifiestos por los que la mujer no llegaría a esos puestos son: menor experiencia laboral, y desde luego en puestos iguales o similares; menos contactos en el sector, lo que en algunos puestos es de mucha relevancia; y, sobre todo, menor identificación con la empresa lo que se expresaría fundamentalmente en falta de disponibilidad horaria y geográfica, potencialidad que se considera indisociable del desempeño directivo. Menor identificación y disponibilidad hacia la empresa que se supone correlativa a sus intereses en el ámbito privado (doméstico-familiar), argumento que se esgrime incluso contra las que no tienen ese tipo de "*cargas*", pues, se dice, "*ya las tendrán*".

Bien porque se plantee el problema como innato, psicológico, o derivado de la peculiar "*filosofía de la vida*" que tienen las mujeres y que algunos hombres dicen valoran positivamente, lo cierto es que siempre se duda de su dedicación a la empresa. La mujer buscaría empleos "*cómodos*" que la alejarían de unos puestos directivos que en nuestro país "*no tienen horario*". Y aunque esa "disponibilidad" en muchos sentidos sea "*virtual*", o se reconozca que tiene contenidos muy diferentes en las empresas multinacionales o en las de la nueva economía, incluso aunque se contrapese o matice esa acusación de falta de disponibilidad por parte de algunos varones, ese problema sigue apareciendo como el principal motivo que tiene la empresa para desconfiar de las mujeres y no promocionarlas.

Ahora bien, cuando se trata de explicar esa desconfianza la posición más reiterada es atribuírsela a aquellos que se señalan como los más egregios representantes de "la empresa", que aparece como una suerte de ente abstracto cuando de lo que se trata es de explicar los argumentos por los que se excluye a las mujeres.

La "*vieja guardia*", las "*cabezas de arriba*", los directivos maduros a la "*vieja usanza*" que detentan actualmente el poder en las organizaciones laborales serían los responsables de esa exclusión; varones minimizadores por antonomasia de riesgos, poco abiertos a las innovaciones y a la igualdad entre géneros, que no saben comunicarse con las mujeres y cuyo modelo para la dirección es siempre un varón. Cuando esa generación desaparezca o cuando una mayor racionalidad económica se imponga y requiera las capacidades que se asocian a la mujer, se vaticina que el problema quedará resuelto; es cuestión de tiempo.

El problema es que esta argumentación más parece una racionalización destinada a ocultar los verdaderos motivos de la exclusión femenina pues, de hecho, la mayoría de los varones acaban haciéndose eco explícitamente o implícitamente de la desconfianza hacia las mujeres al señalar que "*comprenden*" los motivos de la empresa para no seleccionarlas, aunque puedan reconocer, a la vez, que la situación es injusta para ellas (con lo que reconocen que la segregación femenina de los puestos de dirección es un proceso que se realiza de manera consciente). Ahora se dice que la empresa tiene que buscar rentabilidad y "*minimizar riesgos*" y las mujeres parecen representar un riesgo.

10.1.1. Los procesos de selección de directivos y la mujer

Justamente esta lógica minimizadora de riesgos es la que verdaderamente parece presidir los procesos de selección y promoción para puestos de dirección en la empresa en el ámbito español, según los resultados de nuestro estudio. Y la mejor forma de disminuir riesgos es la búsqueda de candidatos que inspiren "confianza" -de los que se conozcan previamente sus capacidades y logros-, de tal manera que, además, se logre alterar lo menos posible el ambiente laboral; en coherencia con este enfoque, el método más usual para asegurar esa confianza es la promoción interna.

Para cubrir los puestos libres del organigrama que no tengan como objetivo más que mantener la estructura organizacional habitual, se piensa en aquellos de lealtad probada: generalmente personal ubicado en puestos profesionales y técnicos de mayor nivel; así sucede en todos los sectores, incluido el de la nueva economía. Es éste un procedimiento de selección en el que los responsables de Recursos Humanos tienen una parcela importante de poder y que se argumenta también como un elemento "motivador" para el personal de la propia empresa; personal que, efectivamente, valora muy positivamente este método.

Cuando no se encuentra la persona que se considera adecuada dentro de la empresa, se trata de buscar a alguien externo. En este caso el proceso de selección no se suele plantear a través de ofertas públicas. Se recurre en primer lugar a los contactos e información de los jefes y directivos, y si de ese ámbito no surge el candidato externo ideal, generalmente se utilizan los servicios de un consultor que presenta una serie de candidatos a la empresa cliente, generalmente profesionales que realizan o han realizado actividades similares en otras empresas. Esos candidatos son entonces entrevistados por los que, dentro de la empresa, tiene potestad para contratar.

En los casos en que resulta conveniente imprimir cambios profundos en la empresa (reconversión, viraje estratégico, fusiones, etc.) se recurre también a la contratación externa, al "*fichaje*" de alguien especialmente cualificado.

Por último, el procedimiento de recurrir a la oferta pública del empleo, queda para las empresas de cierto tamaño que necesitan implantarse rápidamente en un país o mercado –por ejemplo, multinacionales o nuevas empresas—pero no es el método habitual de selección de directivos.

Cuando se trata de seleccionar personal para puestos de responsabilidad, apenas se usan procedimientos estandarizados, que, por otra parte, despiertan muchos recelos en todos los sectores de la empresa. Lo habitual es la realización de una entrevista personal en la que es inevitable la influencia de la empatía, la "química", el sentimiento de compartir objetivos empresariales e incluso vitales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que facilita la expresión de prejuicios en dicha valoración. Y tanto para la promoción, como la contratación externa, es fundamental que el candidato o

candidata, resulte conocido, cuente con apoyos internos o amistades que puedan aportar referencias. No se trata, no obstante, del tradicional "enchufe", basado en relaciones familiares o de amistad, sino de la necesidad de contar con recomendaciones y avales personales en el sector y la empresa. La selección tiende, de esta forma, a una especie de clausura. A una clausura normalmente entre varones, como señala Callejo

En la selección juegan un papel relevante los criterios que anteriormente hemos señalado: la identificación con la empresa y la disponibilidad temporal y geográfica que se presuma en los aspirantes; la experiencia previa en la propia empresa o en el sector; la capacidad comunicativa y de vender la imagen de la empresa, tanto interna como externamente; y algunos aspectos de más difícil valoración relacionados con la imagen que ofrezca el candidato en la entrevista, y que adquieren su importancia cuando se trata de contratar a alguien joven, generalmente no conocido en el sector.

La formación universitaria previa, que se da por supuesta, y otras credenciales académicas, como un Master, juegan un papel secundario –incluso se considera que primar este criterio puede propiciar errores importantes-; y se miran con recelo, y tienden a descartar, los "*números uno*" y los curricula excesivamente brillantes; de mucha mayor relevancia resulta la formación propiciada por la propia empresa.

Las mujeres que aspiran a un puesto de responsabilidad laboral se encuentran con que su bagaje es poco valorado; no hay más que volver a repasar los criterios que adquieren relevancia en la selección para dichos puestos: identificación y disponibilidad total hacia la empresa, que no se les presume; poca relevancia en la selección de lo que suele ser su principal credencial –la formación-, sólo tomada en consideración para niveles directivos si es muy técnica o excepcional -". . . *cinco master y* . . .*habla ocho idiomas*", etc.-; menor experiencia laboral de la mujeres en puestos directivos iguales o similares y en aquellas áreas que sirven de palanca para la dirección (producción, tecnología, ventas, etc.); y otros aspectos que cuentan en la selección tan inconcretos y ambiguos, pero importantes, como la posible "*incomodidad*" que la candidata despierte en sus potenciales colegas, o la posible falta de respeto por parte de clientes y empleados. Y aunque la mujer reúna estos requisitos, la opinión de consultores y especialista en Recursos Humanos es que siempre hay que defender y argumentar

denodadamente por qué se la elige a ella, algo que no es necesario en el caso de un varón.

Y algo parecido sucede en la nueva economía, aunque sus características específicas la conviertan en un contexto laboral más propicio para las mujeres y, de hecho, muchas se estén integrando en dicho sector (si bien en puestos y áreas típicamente femeninas –comunicación, marketing- y en menor medida en puestos de nivel directivo). Probablemente porque en este nuevo sector el proceso de selección sigue basado en la promoción interna y en la confianza previa que despierten los aspirantes.

Sea como fuere, la escasez de mujeres en los procesos de selección tiende a verse como un problema relacionado básicamente con las peculiaridades femeninas y valorado como una "autoeliminación" por su parte.

- **La formación universitaria y de postgrado**

Como se ha señalado más arriba, la formación universitaria previa, que se da por supuesta, y otras credenciales académicas, como un Master, juegan un papel secundario

Si nos detenemos a analizar con más detalle el papel que juega la formación académica en los procesos de selección para puestos directivos, hay que señalar que no es un atributo de relevancia ni para varones ni mujeres, salvo que sea excepcional. Hay, de hecho, un recelo hacia la formación y lo que se entiende como un "*divorcio*" entre formación y empresa.

Los títulos de postgrado pueden ser un factor a considerar, suponer una "*cierta ventaja*", si se trata de seleccionar externamente y siempre que doten al candidato de un conocimiento especializado. Y, según aumenta la presión y la oferta de titulados universitarios –la "*titulitis*" en términos de nuestros entrevistados-, el tener un título de postgrado comienza a generalizarse en los niveles altos y medios de las empresas de mayor tamaño, de tal forma, que tener un master empieza a ser visto como una condición importante para el acceso, para que "*te inviten a la fiesta*"; ahora bien, para poder acabar desempeñando puestos directivos esa formación tendrá que ser complementada con la necesaria experiencia y, a menudo, con la propia formación que da la empresa.

Según nuestros entrevistados, existen dos tipos de formación de postgrado para puestos directivos:

- La inicial que puede aportar el candidato, que se toma en consideración siempre que sea especializada en el área que se demanda; un tipo de formación que, según se incrementa la oferta de titulados, empieza a constituirse en titulación umbral. Este tipo de formación juega un papel más relevante como criterio de selección en las empresas más intensamente tecnológicas, donde se necesita un conocimiento más especializado.
- La formación personalizada, cada vez más importante en la tarea directiva y que siempre es propiciada por la empresa, o bien realizando planes de formación internos particularizados, que suelen tener una duración corta, o facilitando al directivo la dedicación horaria y apoyándole económicamente en aquellos estudios de postgrado que él haya elegido, siempre que se trate, obviamente, de adquirir conocimientos aplicables a su labor en la empresa.

Desde la empresa, y a modo de perfil del directivo del futuro, se considera la necesidad de adquirir un conocimiento tecnológico más profundo, especialmente de las nuevas tecnologías y su aplicación a la empresa, y una mayor formación en Recursos Humanos, que se piensa que las escuelas de negocios verdaderamente no fomentan suficientemente.

Por otra parte, aunque la formación académica ha supuesto un factor de oportunidad para las mujeres españolas, pues el aumento de la tasa de actividad femenina es resultado directo de su mejora en el nivel de estudios, la mayor formación solamente les facilita el acceso a puestos de nivel medio y técnicos, y en mayor grado en la medida en que la selección dependa de pruebas estandarizadas (por ejemplo, en la Administración Pública, donde el número de mujeres ha crecido en las dos últimas décadas un 200% en general y un 642% en el caso concreto de las licenciadas). Las credenciales educativas son un factor importante también para el acceso a ocupaciones donde el conocimiento es esencial, como son las profesionales y técnicas; pero lo son siempre más para un varón, como muestran las tasas de actividad y desempleo o las diferencias salariales a igual titulación, y ello porque hay otros criterios que entran en

juego; como han repetido nuestros entrevistados, ante dos candidatos de diferente género, normalmente se elige al varón.

10.1.2. Los escollos para el acceso de la mujer a puestos directivos

Los factores principales que entran en juego, a juzgar por la opiniones vertidas por nuestros entrevistados, serían verdaderamente dos: las "*cargas*" familiares (concretado en la indisponibilidad) y la falta de confianza, derivada de las mayores dificultades que encuentran para ejercer el mando, un problema estrechamente relacionado con la falta de autoridad social y laboral de las mujeres; vayamos con el primer aspecto.

Compatibilizar los diferentes roles femeninos es, obviamente, un problema real para todas las mujeres que tienen una actividad extradoméstica, y poder resolver con éxito esa compatibilidad es esencial para acceder a puestos directivo. De hecho, las mujeres siempre tienen que "*pagar*" por la maternidad si quieren compatibilizarla con un empleo de cierta responsabilidad, como reconocen los varones. El problema principal es que la disponibilidad temporal al trabajo y la responsabilidad doméstica se perciben como aspectos contradictorios sólo en el caso de la mujer porque para el varón los términos se invierten y el estar casado o tener hijos deja de ser visto como tener "cargas" para pasar a contemplarse como elementos que facilitan la estabilidad y, en tanto tal, la disponibilidad hacia la empresa. De tal forma que, en gran medida, la disponibilidad es una capacidad que está en función de la confianza que el candidato o la candidata despierte previamente en quien tiene la capacidad de seleccionar y promocionar, y esa confianza parece estar claramente mediada por el género del aspirante.

Desde este punto de vista, la imputación de poca identificación y disponibilidad hacia la empresa que se hace a las mujeres más parece la proyección sobre sus aspiraciones de una visión estereotipada y apriorística –prejuiciosa- de la identidad femenina que, por ser dominante, funciona como "de sentido común", de ahí el alto consenso que alcanza como criterio para no seleccionarlas, e incluso para responsabilizarlas de su no promoción. Sin embargo, una prueba del carácter apriorístico de esta imputación es que cuando se trata de valorar su desempeño de la dirección, la no disponibilidad no es un

argumento que se esgrima contra las jefas; incluso alguno de nuestros entrevistados llega a decir que *"las mujeres son las que más tiempo se quedan en la empresa"* (G. Varones Dir1), *"hay que echarlas a patadas del despacho", etc.*; es ésta una proyección que, a su vez, permite a los varones racionalizar lo que quizás sean los verdaderos motivos que subyacen a su actitud prejuiciosa hacia las mujeres.

Esta atribución apriorística de la indisponibilidad supone un importante *handicap* para las mujeres y sin embargo no refleja la realidad, pues sólo un 50% de las directivas españolas tiene hijos y sólo un 50% de ellas vive en pareja (Barberá, 2001), además de que el servicio doméstico, todavía disponible en nuestro país a un coste perfectamente abordable por una directiva, y la existencia todavía en España de la "abuela tradicional", reduce notablemente el supuesto problema de indisponibilidad de la mujer por razones domésticas.

En vista de lo dicho, hay que considerar la existencia de un doble rasero a la hora de valorar la disponibilidad y las capacidades femeninas y masculinas; mientras que al hombre se le atribuye apriorísticamente la disponibilidad –se le presume-, una desconfianza también apriorística –pero ésta negativa- se proyecta sobre las mujeres y sus capacidades; una desconfianza que a menudo se viste de autoexclusión, cuando se culpa a las propias mujeres de "*autoeliminarse*", de excluirse de la promoción y de su "*falta de ambición*". La mujer en la empresa está siempre en una situación de "doble vínculo", lo que significa que si aspira a los puestos de dirección, se acaba por criticar su exceso de ambición en la carrera profesional y en el desempeño de los puestos de responsabilidad –*"esa como nos descuidemos se come a quien se le ponga por delante"* (G. Varones Dir2)-; y, si no aspira a los puestos de dirección, se le acusa de falta de ambición y de "autoeliminarse" (véase Gómez, Martín y Callejo, 2000).

Aunque las mujeres cobren menos, se reconozca que tienen enormes cualidades para el desempeño directivo y estén libres de "cargas", siguen siendo mayoritariamente excluidas bajo el argumento de su escasa disponibilidad; un argumento que acaban compartiendo todos los varones de los diferentes niveles laborales porque parece estar basado en una aséptica e indiscutible lógica económica que valora como menos rentable el trabajo femenino porque sigue asociando a las mujeres primordialmente con el ámbito doméstico –y "sus cargas"-. Bajo la fría lógica de la rentabilidad económica

lo que subyace en este caso y, en tanto tal lo que de verdad comparten los varones cuando apoyan mayoritariamente esa argumentación y desconfían de las mujeres no es más que la bien conocida ideología dominante propia de nuestras sociedades que naturaliza las identidades de género tradicionales, y percibe los papeles profesionales y adscribe los espacios sociales en función de esas identidades.

Contando con la existencia de ese doble rasero, que reconocen algunos de nuestros entrevistados, consideramos que la falta de disponibilidad de la mujer hacia la empresa más bien parece tener que ver realmente con la propia desconfianza empresarial hacia ella. Una desconfianza que a menudo se proyecta sobre la propia capacidad femenina para generar confianza en colegas y clientes y ganarse el respeto de los empleados -"*porque se sabe que de cara al exterior sí que va a ser un problema*"-. Y éste es un grave problema si tomamos en consideración que generar confianza es esencial para tener la posibilidad de ser promocionado.

Como hemos señalado, es esa dificultad femenina para generar confianza el otro factor esencial que se baraja a la hora de promover a una mujer a la dirección, pero que quizás aparece menos nítidamente porque trasluce más claramente cuáles pueden ser los motivos más profundos de la discriminación: una desconfianza hacia la mujer que deriva, en último extremo, de los prejuicios y resistencias, principalmente masculinos, ante el mando femenino.

Por tanto la racionalidad económica o empresarial que guiaría la no selección y promoción de mujeres, sería la plasmación de una lógica que tiene más que ver con el poder y lo simbólico que con lo estrictamente económico; con la dificultad de aceptar a las mujeres en puestos que han sido atribuidos tradicionalmente a los varones.

En conexión con esta ideología está la dificultad masculina para aceptar y comprender la identidad específica de las mujeres con mando y el no reconocimiento de su autoridad, aunque se trate de mujeres con potestad laboral.

Las dificultades para aceptar a la mujer en posiciones de poder y aceptar su autoridad se expresa también en la necesidad de que a menudo los de "*arriba*" impongan el respeto debito a la posición y el buen hacer femeninos. Lo que las anécdotas que hemos

ido recogido en este estudio sobre esta cuestión ponen de manifiesto es que la opinión más generalizada sigue siendo que quien detenta el verdadero poder y tiene la capacidad para lograr el respeto a las mujeres siempre es un varón. Una expresión más de los valores culturales propios de la ideología patriarcal y de que la autoridad tiene siempre un referente masculino, y una prueba más de que, si desde la cima hay que apoyar a las mujeres, es porque desde abajo tampoco se las acepta; (algo que reconocen algunos varones de los dos grupos de empleados que hemos analizado en este estudio). Esta falta de respeto, en último extremo de reconocimiento de la autoridad femenina, es un grave problema en un contexto laboral más democrático que antes y donde los empleados y empleadas no sólo tienen que reconocer el organigrama sino también la legitimidad del mandato.

Dicho en otros términos, las dificultades que encuentran las mujeres para acceder y ejercer puestos de responsabilidad es que su empeño choca contra esa ideología, aún profundamente arraigada, y con la distribución tradicional de espacios y roles laborales y sociales que ella impone; desde esta óptica, las dificultades estriban, por tanto, en que las mujeres quieren acceder a un dominio que aún no es de su dominio; sobre todo, si se trata de dirigir varones[70].

Desde este panorama no es de extrañar que se piense que las mujeres llegan a los puestos de dirección *"por cubrir la cuota femenina en la empresa"*, o porque "*a lo mejor no tenían otro directivo que elegir"*, o *"por casualidad*", no porque deban o valgan; en coherencia con ello, sólo se acepta que las mujeres lleguen la dirección si son "*excepcionales*", en la doble acepción de la palabra.

En el mundo de la empresa sigue imponiéndose una lógica, reflejo de la que rige el orden social, que funciona reproduciendo la preeminencia masculina mediante un

---

70 Como se ha puesto de manifiesto en Gómez, Martín y Callejo (2001), los prejuicios sociales que existen sobre las mujeres con poder dificultan por parte de éstas un ejercicio normalizado del mando laboral. Al estar tradicionalmente excluidas de los puestos de responsabilidad, cuando acceden a éstos entran en un territorio claramente pautado por y para los varones. Esto supone que las mujeres se encuentran en una situación de debilidad que a menudo les empuja a tener que ser "más" que los varones y a ponerse una "coraza", a eliminar algunas de las dimensiones que puede permitirse un ejercicio del mando más natural -que encuentre menos escollos para su desempeño-, como es fomentar la participación de los subordinados o utilizar estilos de comunicación menos directos. Este comportamiento puede originar conflictos que acaban reforzando la visión inicial de que la mujer "no sabe mandar" y que promocionarla es un riesgo.

conjunto de prácticas que, como las que operan en el proceso de selección, sirven para mantener a las mujeres como seres ajenos a la responsabilidad laboral y, por tanto, para reproducir la desconfianza hacia las mujeres que quieren acceder a un puesto directivo; prácticas que ponen de manifiesto que la mujer, haga lo que haga, siempre queda fuera del perfil porque para encajar plenamente en él tendría que ser un varón.

Aunque las mujeres están llegando a puestos profesionales y técnicos y con rapidez, sobre todo en contextos donde la selección está más estandarizada, el "techo de cristal" no tiene visos de desplomarse y el acceso a puestos de dirección por parte de las mujeres parece aún lejano. Será una cuestión de tiempo, como dicen reiteradamente nuestros entrevistados, pero de mucho más tiempo del que se prevé según las argumentaciones que esgrimen los varones y que ellos no viven como un problema:

> *"- Es que en la empresa privada no existe el politiqueo que hay en la pública, van más a la práctico, y lo práctico como lo siguen decidiendo los mismos de siempre pues lo práctico es poner un hombre, ¿Por qué..?. pues porque siempre lo hemos hecho y punto* (G. Varones Sub1).

BIBLIOGRAFÍA

Actualidad Económica (2000): "Quién es quién en la empresa española", *Actualidad Económica*, nº 2.183: 7-207.

Albert, C. (1996): "La demanda de educación superior en España 1977-1994, tesis doctoral, Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.

Alcalá Cortijo, P. "El pasmo de las cifras", *Meridiam*, 2º trimestre 2001, nº 21: 21-23.

Barberá, E. (2001): "Visibilidad de las mujeres y representaciones del poder", en VV.AA*: Las mujeres en el año 2000: hechos y aspiraciones*, Madrid: Instituto de la Mujer/Ministerio de Asuntos Sociales, pp. 97-112.

Barberá, E., Ramos, A. y Sarriá, M. (2000): "Mujeres directivas ante el tercer milenio: El proyecto Nowdi XXI", *Papeles del Psicólogo*, III 2000: 46-52.

Baster, S. y Lansing, M. (1983): *Queen Bee Syndrome, Women and Politics*, Michigan: University of Michigan Press.

Bourdieu, P. (1988): La distinción. Criterio y bases sociales del gusto, Madrid: Taurus.

Bourdieu, P. (2000): *La dominación masculina*, Anagrama: Barcelona.

Callejo, J. (2001a): El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación, Barcelona: Ariel.

Callejo, J. (2001b): "Machismo de bolsillo: Estudio empírico sobre la valoración de las mujeres postgraduadas para puestos directivos en la empresa", informe para la Escuela de Organización Industrial, Madrid.

Callejo, J. (2001c): "La disponibilidad temporal corporativa como atributo de distinción excluyente", ponencia presentada en el VII Congreso Nacional de Sociología, Salamanca.

Carrero Planes, V. (1991): *Aportaciones de un modelo de gestión femenina en el ámbito laboral*, Valencia: Institut Valenciá de Serveis Socials.

Castaño, C. (2000): “Mujer y empleo”, en A. Valcárcel, Mª D. Renau y R. Romero: *Los desafíos del feminismo ante el siglo XXI*, Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer.

Castaño, C., **et al.** (2000): Diferencia o discriminación. La situación de las mujeres españolas en el mercado de trabajo y el impacto de las tecnologías de la información, Madrid: Consejo Económico y Social.

Castelló Rosell, V. (2001): “Las desigualdades por razón de sexo persisten”, *Capital Humano*, 141: 28-34.

CIDE (2001): *El sistema educativo español*, Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

CISS Directivos, boletines de enero y febrero de 2000, Madrid.

Cockburn, C. (1986): "Maquinaria de dominación: mujeres, hombres y know-how técnico", *Sociología del Trabajo*, 3: 91-103.

Crainer, S. y Dearlove, D. (2000): "La falta de talento directivo", *Harvard Deusto Business Review*, 94: 4-13.

De Luis Carnicer, P. (1992): “Estilos de liderazgo femenino”, informe elaborado para el Instituto de la Mujer, Madrid.

Diario Expansión, Madrid, (diversos números).

Escuela de Organización Industrial/Instituto de la Mujer (1995): *Guía para una selección de personal no sexista*, Madrid: EOI/Instituto de la Mujer.

Fuente Vázquez, D. de la (1998): *Análisis de la negociación colectiva en la Comunidad de Madrid desde la perspectiva de género*, 2 vols., Madrid: Direccción General de la Mujer de la CAM.

Fundación CIREM (2000), *Indicadores Laborales*, nº 3: 4.

García de Cortazar, M. y García de León, Mª A. (1997): *Mujeres en minoría. Una investigación sociológica sobre las catedráticas de universidad en España*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

García Serrano, C. y Malo, M.A. (1997): "¿Es diferente el desajuste educativo de las mujeres", *Información Comercial Española*, nº 760: 117-128.

Gómez Esteban, C. y Prieto, C. (1999): "Testigas de cargo: Mujeres y relación salarial hoy", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 12: 147-168 (publicado también por *Capital Humano*, nº 127: 14-26).

Gómez Esteban, C. (2001): "El poder y la toma de decisiones", VV.AA*: Las mujeres en el año 2000: hechos y aspiraciones*, Madrid: Instituto de la Mujer/Ministerio de Asuntos Sociales, pp.123-132.

Gómez, C.; Martín, L; Callejo, J. y Delgado, J.M. (1994): "La imagen de la mujer en situaciones de competitividad laboral", informe elaborado para el Instituto de la Mujer, Madrid.

Gómez, C.; Martín, L; y Callejo, J. (2000): "Mujeres en puestos de decisión: modelos y prácticas de mando", informe elaborado para el Instituto de la Mujer, Madrid.

Headlam-Wells, J. y Mills, V. (1999): *Beyond the glass ceiling: A study of successful women managers in the UK*, Hull: University of Lincolnshire&Humberside.

Helgesen, S, (1993): La ventaja de ser mujer. Formas femeninas de liderazgo, Barcelona: Granica.

Kanter, R. M. (1977): *Men and women of the Corporation*, Nueva York: Basic Books.

Lerena, C. (1987): "Universidad, formación y empleo", en C. Lerena (ed.): *Educación y sociología en España*, Madrid: Akal, pp.163-193.

Loden, M. (1987): Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre, Barcelona: Hispano Europa.

Martín, L.; Gómez. C., y Santamarina, C. (1995): “Estrategias de pareja, identidad y contexto doméstico en directivos/as y profesionales liberales”, informe elaborado para el Instituto de la Mujer, Madrid.

Peinado López, A. (1989): "La segregación sexual dentro del mercado de trabajo español", en VV.AA., *VII Jornadas de investigación interdisciplinaria: hombres y mujeres en la formación del pensamiento occidental*, Madrid: Universidad Autónoma.

Sánchez Santa-Bárbara, E. y González González, J. Mª (1998): "Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública?, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol.14: 141-154.

Sánchez-Apellániz, M. (1997): *Mujeres, dirección y cultura empresarial*, Madrid: CIS/FEDEPE.

Segerman-Peck, L.M. (1991): *Networking and mentoring. A woman´s guide*, Londres: Judy Piatkus Ltd.

Studia, S.A. (1990): Oportunidades y obstáculos en el desarrollo profesional de las mujeres directivas, Madrid: Instituto de la Mujer.

Tannen, D. (1990): *You just don't understand. Women and men in conversation*, New York: Ballantine Books (trad.esp. Bergara, 1992).

Toharia, L. (1994): “La evolución de la situación de la mujer”, en *V Informe Sociológico sobre la Situación Social en España*, apartado 8.4., Madrid: Fundación Foessa.

UGT Metal (1998): La mujer en el metal. Empleo, cualificación y formación, Madrid: UGT Metal.

Valcárcel, A. (1991): *Sexo y filosofía. Sobre `Mujer' y `Poder'*, Barcelona: Anthropos.

Valcárcel, A. (1997): *La política de las mujeres*, Madrid: Cátedra.

ANEXO.

CATEGORÍAS OCUPACIONALES EN LA ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA

La Encuesta de población Activa tabula las respuestas referentes a las ocupaciones de acuerdo con lo establecido en la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CON). Esta clasificación modifica sus criterios y su estructura en el segundo trimestre de 1994 (Real Decreto 917/1994 de 6 de mayo), mediante la derogación de la anterior CON de 1979.

Por tanto la comparación de la estructura de las ocupaciones efectuadas en este trabajo y, dado el periodo comprendido (1987-2000) se debe afrontar la modificación de la CON. Para ello, y como rasgo metodológico se ha establecido una clasificación de ocupaciones que establece un puente entre ambas, con el objetivo de introducir la menor perturbación posible sobre cada uno de los datos utilizados.

Para ello, y dada la vinculación existente entre las CON-94, la CIUO-88 y la ISCO-88, se ha adoptado la decisión de expresar tanto la CON-94 como la CON-79 en los términos de la ISCO-88. La ISCO-88 distingue, utilizando la cualificación como criterio principal y la actividad económica como criterio secundario, entre nueve ocupaciones laborales:

ISCO 1.-LEGISLADORES, OFICIALES SENIOR Y DIRECTIVOS

Ocupaciones cuyo contenido principal es formular y ejecutar la política y dirección de las Administraciones Publicas, y coordinar y dirigir la actividad de una empresa, o de un departamento o servicio de la misma. Incluye directores y jefes que desarrollan su actividad tanto en el sector publico como en el privado.

ISCO 2.- PROFESIONALES

Incorpora una amplia variedad de ocupaciones definidas porque sus tareas requieren para su desempeño conocimientos profesionales de alto nivel y experiencia, sus funciones consisten en aplicar el acervo de conocimientos científicos o intelectuales a

los diferentes campos de la actividad económica. Su rasgo fundamental es la intensa vinculación existente entre los conocimientos aplicados y el requerimiento de titulaciones de nivel superior.

ISCO 3.- TÉCNICOS Y PROFESIONALES DE APOYO

Categoría similar a la anterior, diferenciada por el menor nivel de conocimientos. Sus tareas requieren de contenidos de carácter técnicos y se orientan a dar apoyo a los colectivos integrados en la anterior clasificación.

ISCO 4.- ADMINISTRATIVOS

Empleados diferenciados por su especial vinculación laboral con la información y el tratamiento de esta.

ISCO 5.-TRABAJADORES DE LOS SERVICIOS

Empleados de los servicios de reparación, y comercio, servicios de hostelería, seguridad y otros. Su rasgo distintivo pasa a ser, además de su subordinación respecto a las anteriores, el sector donde desarrollan su actividad (sector terciario).

ISCO 6.- TRABAJADORES DE LA AGRICULTURA

Empleados de las actividades agrícolas, ganaderas, silvicultura y pesca. Diferenciados por criterios sectoriales de actividad.

ISCO 7.- TRABAJADORES MANUALES CUALIFICADOS

Empleados del sector manufacturero. Se relaciona con oficios y profesionales de tipo tradicional, donde las cualificaciones se relacionan con el conocimiento de la materia

prima utilizada, las etapas del proceso de producción y de la naturaleza y las aplicaciones de los productos fabricados.

ISCO 8. OBREROS

Empleados del sector manufacturero diferenciados, respecto al anterior, por su menor nivel de cualificación. Su contenido se relaciona con la atención y vigilancia de funcionamiento de maquinas e instalaciones industriales.

ISCO 9.- OCUPACIONES ELEMENTALES

Obreros no cualificados, cuyas tareas se definen por su sencillez y por ser rutinarias. Se realizan mediante esfuerzo físico y el empleo de herramientas sencillas.

Frente a esta clasificación, la CON-79 establece, con un grado de desagregación a dos dígitos la siguiente ordenación:

01.- Profesionales de ciencias químicas, físicas, geológicas y técnicos similares.

02.- Arquitectos e ingenieros superiores.

03.- Arquitectos e ingenieros técnicos y similares.

04.- Pilotos y oficiales de navegación aérea y marítima.

05.- Profesionales de ciencias biológicas, técnicos en agronomía y silvicultura y similares.

06.- Médicos, veterinarios, farmacéuticos y similares.

07.- Ayudantes técnicos sanitarios y auxiliares en medicina, veterinaria y farmacia.

08.- Estadísticos, matemáticos, actuarios, analistas de informática y técnicos en estas ciencias.

09.- Economistas.

11.- Especialistas y técnicos en contabilidad.

12.- Profesionales del derecho.

13.- Profesores.

14.- Miembros del clero y similares.

15.- Escritores, periodistas y similares.

16.- Escultores, pintores, decoradores, fotógrafos y profesionales similares.

17.- Profesionales de la música y de espectáculos artísticos.

18.- Profesionales del deporte.

19.- Profesionales, técnicos y similares no clasificados en otros rúbricas.

20.- Miembros de los órganos de gobierno, legislativos y consultivos y personal directivo de la administración publica.

21.- Directores y gerentes de empresas.

31.- Jefes de oficinas administrativas, publicas y privadas.

32.- Taquígrafos, mecanógrafos y operadores de maquinas perforadores de fichas, cintas y similares.

33.- Empleados de contabilidad y caja, taquilleros y similares.

34.- Operadores de maquinas facturadoras, contables, de calcular y de tratamiento automático de datos.

35.- Jefes e inspectores de servicios en los transportes y comunicaciones.

36.- Jefes de tren, revisores y cobradores en los medios de transporte de viajeros.

37.- Carteros, ordenanzas y recaderos.

38.- Telefonistas, telegrafistas y similares.

39.- Empleados de servicios administrativos y similares no clasificados en otros rúbricas.

40.- Directores y gerentes de empresas y establecimientos comerciales.

41.- Propietarios-gerentes de empresas y establecimientos comerciales.

42.- Jefes de ventas y jefes y agentes de compras.

43.- Agentes técnicos de ventas, viajantes y representantes de comercio.

44.- Agentes de cambio y bolsa, corredores de comercio, agentes de la propiedad inmobiliaria, de seguros y otros.

45.- Dependientes de comercio, vendedores y similares

49.- Comerciantes, vendedores y similares no clasificados en otras rúbricas.

50.- Directores y gerentes de servicios de hostelería y similares.

51.- Propietarios -gerentes de establecimientos de hostelería y similares.

52.- Encargados de personal de servicios domésticos en establecimientos, hogares y similares.

53.- Cocineros, camareros y similares.

54.- Personal del servicio en establecimientos, hogares y similares no clasificados en otros grupos primarios.

55.- Conserjes, porteros, personal de limpieza de edificios y similares.

56.- Trabajadores del lavado, limpieza y planchado de ropa y similares.

57.- Personal de los servicios de peluquería, tratamientos de belleza y similar.

58.- Personal de los servicios de protección y seguridad.

59.- Personal de servicios diversos no clasificados en otros subgrupos.

60.- Directores y jefes de empresas o explotaciones agrarias y de la pesca.

62.- Trabajadores agrícolas, ganaderos y similares.

63.- Trabajadores forestales.

64.- Trabajadores de la pesca, de la caza y similares.

70.- Contramaestre, jefes de taller, capataces y encargados generales.

71.- Minero, canteros y demás trabajadores de la extracción de minerales.

72.- Trabajadores siderometalúrgicos.

73.- Trabajadores de la preparación y del tratamiento de la madera y de la fabricación de papel.

74.- Trabajadores en la preparación y obtención de productos químicos y trabajadores asimilados.

75.- Trabajadores de la preparación y obtención de productos textiles y similares.

76.- Trabajadores del curtido, preparación y tratamiento de pieles.

77.- Trabajadores de la preparación, elaboración y fabricación de productos alimenticios y bebidas.

78.- Trabajadores de la elaboración del tabaco.

79.- Trabajadores de la confección de prendas de vestir, tapiceros y similares.

80.- Trabajadores de la fabricación de calzado y demás productos de cuero natural o artificial.

81.- Trabajadores de la fabricación de muebles y otros artículos de madera.

82.- Trabajadores de la labra de piedras, mármoles y similares.

83.- Trabajadores de la forja de los metales y de la fabricación y ajuste de herramientas y piezas metálicas.

84.- Mecánicos, montadores y ajustadores de maquinaria, relojeros, mecánicos de precisión y similares.

85.- Electricistas, instaladores y montadores de líneas y aparatos eléctricos y ajustadores en electricidad y electrónica.

86.- Operadores de emisoras de radio, televisión, equipos de sonorización y proyección cinematográfica.

87.- Fontaneros, soldadores, chapistas, caldereros y montadores de estructuras metálicas.

88.- Joyeros, plateros y similares.

89.- Trabajadores de la fabricación de productos de vidrio y cerámica.

90.- Trabajadores de la fabricación de productos de caucho y plásticos.

91.- Trabajadores de la confección de productos de papel y cartón.

92.- Trabajadores de artes gráficas.

93.- Pintores.

94.- Artesanos y trabajadores asimilados no clasificados en subgrupos anteriores.

95.- Trabajadores de la construcción.

96.- Operadores de maquinas fijas y de instalaciones similares.

97.- Trabajadores de la carga y descarga, manejo de materiales y mercancías y de movimiento de tierras.

98.- Conductores y otro personal de maniobra de los medios de transporte.

99.- Trabajadores no clasificados en otros subgrupos (peones).

Las equivalencias establecidas entre la CON-79 en términos de la ISCO-88 han sido las siguientes:

a) Isco 1.- Incluye los subgrupos 20, 21, 31, 40, 50, 51 y 60.

b) Isco 2.- Integra a 01, 02, 03, 05, 06, 08, 09, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19.

c) Isco 3.- Agrega a 04, 07, 18, 35, 42, 43, 44, 52 y 86.

d) Isco 4.- Subgrupos 32, 33, 34, 38 y 39.

e) Isco 5.- Se forma por 36, 45, 49, 53, 54, 57, 58 y 59.

f) Isco 6.- Los grupos 61, 62 y 64.

g) Isco 7.- El más numerosos, incluye desde el subgrupo 70 hasta el 85 y del 87 al 95.

h) Isco 8.- Subgrupos 96 y 98.

i) Isco 9.- 37, 55, 56, 97 y 99.

Como ya se ha mencionado, la equivalencia entre la ISCO-88 y la CON-94 ha quedado como sigue:

a) Isco 1. Equivale a Dirección de las empresas y de las Administraciones Públicas.

b) Isco 2. Se corresponde con el gran grupo de Técnicos y Profesionales Científicos e Intelectuales.

c) Isco 3. Técnicos y profesionales de apoyo.

d) Isco 4. Incluye los empleados de tipo administrativo.

e) Isco 5. Trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de los comercios.

f) Isco 6. Se identifica con los trabajadores cualificados en la agricultura y en el de pesca.

g) Isco 7. Son los artesanos y trabajadores cualificados en las industrias manufactureras, la construcción, la minería, excepto los operadores de instalaciones y maquinaria.

h) Isco 8. Equivale a operadores de instalaciones, maquinaria y montadores.

i) Isco 9. Se reserva para los trabajadores no cualificados.