

VENUS A LAS PUERTAS DE LA SALA DE JUNTAS

DAVID CERDÁ

Master en Dirección Logística y Operaciones por IDE-CESEM

En El origen del hombre y la selección sexual (1871), Charles Darwin escribe:

La principal distinción en las facultades intelectuales de los dos sexos queda evidenciada por la eminencia que alcanza el hombre en todo cuanto emprende, que es superior a la de la mujer, tanto si la empresa requiere un pensamiento profundo como si se trata de razón, imaginación o simplemente el uso de los sentidos y las manos.

Los prejuicios, bien se ve, son susceptibles de nublar la vista hasta de los más grandes. La persistencia de aquellos es tan notable que solo una continua brega en su contra, una educación constante y un marco legal que los desarma, pueden llegar a arrinconar su influjo. A la altura de este 2016 que alborea y en nuestro país es mucho lo que se ha logrado en cuanto a la justa consideración de las capacidades directivas de las mujeres. Pero las cifras, llamativas todavía, todavía desagradables, nos dicen que algo sigue oliendo a podrido en cuanto hace al acceso de aquellas a los puestos de mayor responsabilidad en empresas, organismos de gobierno y otras instituciones.

Tras participar en muchos debates y estudiar la cuestión y vivirla a mi alrededor, he llegado a la conclusión de que todo el asunto del «techo de cristal» que estorba el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección parte de una anfibología, esto es, de un error del discurso, de una falacia. Empleamos la palabra «igualdad» en dos sentidos muy diferentes,

que al mezclarlos nos abocan a la confusión. ¿Son las mujeres y los hombres iguales? Por supuesto que sí y por supuesto que no.

Por supuesto que sí lo son en derechos y oportunidades, o por lo menos así lo creemos en esta esquina civilizada del mundo. Todo código moral o estatus quo que lo niegue es una forma de barbarie, de la que hay versiones más glamuro-

“Los prejuicios pueden nublar la vista hasta de los más grandes”

sas y más salvajes. A tenor del reciente informe del Banco Mundial (*Women, business, and the law 2016: getting to equal*), solo hay dieciocho países en el mundo que no impidan legalmente a la mujer el acceso a determinados trabajos. España es, afortunadamente, uno de ellos, pese a que la Ley de Igualdad, nacida hace ocho años con el propósito de que hoy el 40% de los sillones más nobles los ocupasen mujeres, no haya alcanzado sus objetivos.

De otro lado, naturalmente, mujeres y hombres difieren. El hecho diferencial en que consiste ser mujer o ser hombre lo discuten ya pocos científi-



David Cerdá

David Cerdá es economista y filósofo, Master en Dirección Logística y Operaciones por IDE-CESEM, MBA, traductor y escritor (Alrededor de los libros -Rialp, 2015-, Filosofía para caminantes -Arpa, 2016-). Es responsable del departamento de Finanzas y

Controlling y director de Innovación de Brenntag Iberia, distribuidor de productos químicos. También es formador y asesor freelance, evaluador de excelencia, y ha realizado conferencias en media docena de países e idiomas.

cos, y que yo haya oído, nadie que tenga al menos algún hijo y alguna hija. Los puedes -los debes- educar igual, según las mismas reglas y los mismos valores, y aun así, si compartes tu experiencia con otros padres constatarás que, junto a la personalidad distintiva de cada hijo, hay características subrepresentadas y sobrerrepresentadas en cada uno de los sexos. Hace ahora veintidós años que vio la luz un polémico libro (*Los hombres son de Marte, las mujeres de Venus*; nada menos que cincuenta millones de copias vendidas) en el que el psicólogo John Gray exponía que la mayoría de nuestros problemas al relacionarnos entre sexos derivan

“Mujeres y hombres difieren naturalmente. Nadie que tenga un hijo y una hija lo discute”

de que habitamos planetas distintos. No conozco a ningún psicólogo o antropólogo sensato que a día de hoy sostenga que las diferencias entre hombres y mujeres a la hora de afrontar la vida y sus quehaceres provengan exclusivamente del medio en el que se educan y viven.

Lo anterior tiene sentido en términos sociológicos. Lo que atañe a Fulano o a Mengana no puede valorarse con una estadística o un estudio poblacional, por científico que sea. Es muy importante respetar los niveles de análisis: lo que ocurra en la empresa X o el departamento Z no puede enjuiciarse según estos criterios generales, porque el caso particular no es reconducible al veredicto sociológico. Hombres y mujeres concretos hay sencillamente de todos los tipos, con todas las mezclas de talentos particulares



imaginables. Y pese a ello, siempre habrá menos mujeres ingenieras, y menos hombres enfermeros. Existe una construcción social llamada género; pero también existe una realidad sexual diferencial que sobrepasa el mero dimorfismo.

¿Y las habilidades requeridas para dirigir bien? ¿Estarán ligadas a características sobrerrepresentadas en el hombre y subrepresentadas en la mujer, lo cual explicaría el desnivel existente en los altos cargos? Repasemos muy rápidamente: los grandes directivos saben delegar, son grandes comunicadores, conocen a las personas, son honestos, tienen una notable capacidad de trabajo, crean compromisos, son valientes y reflexivos, creativos, emocionalmente maduros, tienen visión. No creo que se pueda sostener seriamente que este conjunto de competencias sean más frecuentes entre ellos que entre ellas.

Y de hecho, cuando oteamos el lado oscuro, descubrimos quizás que algunos de los peores defectos de un dirigente son más frecuentes entre los hombres. ¿Hubiera sido tan profunda la última gran crisis financiera de no estar anegados nuestros consejos de dirección de un exceso de testosterona? ¿No hay algo mayoritariamente —si bien, no exclusivamente— masculino en la codicia, en ciertas formas de prepotencia y exceso que han estado detrás de



esta debacle? ¿No es el propio concepto de un crecimiento sin fin y sin medida, por fanfarrón y poco razonable, menos femenino?

Junto al hecho de que las habilidades directivas, en su conjunto, no estén más al alcance de alguno de los sexos, hay que reconocer que existen, siempre en términos generales, diferencias entre los estilos directivos de unas y otros. De hecho, si no hubiera un hecho diferencial, no estaríamos perdiéndonos algo por obstaculizar que más mujeres manden. Sería solo una injusticia; y no es solo eso, también es un desperdicio. Hay inclinaciones y modos a los que son más propensas las mujeres, y bien que los estamos echando a faltar en nuestros Consejos de Administración.

Los que aún van de naïve (lo sean o finjan serlo) se encogen de hombros y afirman que en España nadie les niega el pan y la sal a las mujeres que quieren asumir responsabilidades corporativas. No hay consignas ni conciliábulos, dicen. Claro que no. No es así como funciona. Los mecanismos asepsados son tres, básicamente. Uno, puesto que la brecha salarial se mantiene, siempre les compensa menos a ellas asumir según qué retos a cambio de

según qué retribuciones. Dos, el juego directivo tiene hechuras masculinas, se mantiene artificialmente inconciliable con la vida familiar. Y tres, se asume que un directivo nombra a otro sobre la base de una estrecha confianza. Y como entre machotes anda el juego (las afinidades, las aficiones, las conversaciones, los hábitos), hay menos mujeres, o a veces ninguna, que entren en las quinielas.

“Ser madre no es inconveniente, sino más bien una ventaja para aprender a gestionar”

El cenagoso fondo en el que se cuece este maloliente potaje es el mismo al que no escapó Darwin: el de los prejuicios. Todo aquel que se haya relacionado laboralmente lo suficiente, incluso si se ha movido preferentemente por la gran empresa, habrá escuchado casi de todo a este respecto. La falta de ambición de las mujeres. Su incapacidad

para rendir a según qué cotas, por no saber desconectar de las preocupaciones familiares. Las mujeres de las que, por mostrar una excepcional disposición, se dice precisamente que «tienen un par». Etcétera.

Lo más reciente a lo que me vi expuesto fue una convencida -que no convincente- exposición de que los embarazos son la razón



física e ineludible que explica por qué hay menos mujeres que hombres en puestos de responsabilidad. Si me entristeció especialmente fue porque pensaba que tamaña estupidez ya había sido despachada nada menos que a finales del XVIII. Declaraba por entonces Pierre-Gaspard Chaumette, que se oponía a que las mujeres gozasen de derechos políticos: «¿Desde cuándo les está permitido a las mujeres abjurar de su sexo y convertirse en hombres? [...] ¿Acaso la naturaleza confió los cuidados domésticos a los hombres? ¿Nos ha dado pechos para amamantar a nuestros hijos?». Le dio cumplida respuesta el marqués de Condorcet, gran filósofo y pedagogo, de esta guisa: «¿Por qué unos seres expuestos a embarazos, indisposiciones pasajeras, no podrían ejercer derechos de los que nunca se pensó en privar a la gente que tiene gota en invierno o que se resfría fácilmente?».

La sola concepción de la maternidad como una enfermedad incapacitante es vomitiva. Pero además es del todo falsa: todo el que sepa algo de liderazgo conoce que esta es una carrera de largo recorrido, un afán que se fragua con coraje y con tiempo, algo a lo que la madurez contribuye decisivamente. Por lo tanto, ser madre no es un inconveniente, sino más bien una ventaja para aprender a gestionar. Como ocurre con ser padre, por cierto.

El debate entre Chaumette y Condorcet transcurría tras la toma

de la Bastilla, después de que las mujeres se dejaran la vida en las calles junto a sus partenaires. Tras derramar su sangre juntos, la igualdad política les fue negada, según dijeron los revolucionarios, porque «el corazón lo quiere pero la razón lo impide»; que es aproximadamente lo que me quisieron decir a mí, solo que en 2016. Queda, por lo tanto, muchísimo por hacer. Las ideas preconcebidas son muy resistentes, los clichés suelen ser propalados por seres muy tozudos, y en cuanto hace a las mentalidades, no ocurre lo que con la ciencia: no en todos los casos se va hacia delante. La regresión es siempre, lamentablemente, una posibilidad.

En cuanto a las barreras manifiestas para la mujer, sienta bien saber que uno no vive precisamente en Arabia Saudí. También comprobar que aquí las mujeres pueden formarse tanto como deseen, cosa que de hecho hacen a tasas superiores al varón. Pero la oficialidad no cuenta ni mucho menos toda la historia. Duele verificar que las mujeres aún ganan un quinto menos haciendo los mismos trabajos, y que menos de una de cada cinco sillas de las Salas de Juntas de las empresas del Ibex 35 (y de las alcaldías) las ocupan las féminas. Hay que atacar las causas que provocan esta injusticia y este insensato desaprovechamiento. Pensar que este reparto del pastel refleja fielmente el reparto de talentos directivos es, sencillamente, un insulto a la inteligencia. ■