I Jornada de Liderazgo Femenino

6 de març del 2009

Xavier Cuadras, Director d'ESCI.

Bon dia a tothom. En nom de tots els que formem la comunitat de l'Escola de Comerç Internacional i la Universitat Pompeu Fabra em plau donar-vos la benvinguda a aquest acte i agrair-vos de tot cor i amb tota sinceritat la vostra assistència. També vull fer extensiu aquest agraïment a totes les persones que participaran en aquest acte i ara els presentarem i també a les empreses col·laboradores La Vanguardia i Jornadas Directivas.

Jo crec que no és massa difícil motivar el perquè d'una jornada com aquesta però hi ha una evidència i jo crec que és una obvietat que tota comunitat necessita lideratge. Estem actualment, per exemple, en una situació, com és la situació econòmica, deixeu-me que parli d'economia perquè és el meu àmbit professional, doncs la situació econòmica és complicada i és obvi que es necessiten líders que ajudin a la societat a sortir endavant.
Jo ara vinc d'un altre acte, que s'ha fet a l'hora d'esmorzar, un acte en el qual es parlava de la resposta electoral de la crisi econòmica. Era un acte en el qual hi havia 200 o 250 persones. Jo era un dels assistents, i per tant no tenia la visió que tinc des d'aquí, però com que sabia que després havíem de fer aquest acte me entretingut a veure quants senyors hi havia i quantes senyores hi havia. I, bé, sent generosos, doncs he contat que potser el 10% dels assistents eren senyores i la resta, senyors. Era un acte en el qual hi havia uns empresaris, gents de l'administració, etc. etc., una mica amb aquesta motivació de donar resposta a la crisi econòmica i era un acte organitzat per una organització política important.

Aquesta anècdota evidencia, que el lideratge és una cosa que potser, en la qual encara es pot avançar molt des del punt de vista de les dones. No sóc expert en el tema i per tant no vull anar més enllà d'això, el que sí que us vull dir és que el tema del lideratge i el tema del lideratge femení és un àmbit que nosaltres des de l'Escola Superior de Comerç Internacional, hem començat a conrear amb entusiasme, com vosaltres sabeu s'està celebrant actualment un curs de postgrau en lideratge femení i que esperem que es pugui convertir en un màster properament. Per tant, som pioners en temes de formació pel que fa al lideratge femení. Gràcies al ajut del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya també estem aconseguint fer una tasca de divulgació d'aquests temes, i aquest acte és una mostra. I n'haurà d'altres.

El que també ens proposem, i estem molt interessats perquè com a centre universitari ens hem de dedicar no només a la divulgació i a la formació sinó a la creació de coneixement, i també a fer activitats més de recerca i de creació de coneixement en els mateixos àmbits de lideratge femení. Res més perquè, evidentment, no és a mi a qui heu vingut a escoltar. En primer lloc tindrà la paraula la Carme Garcia Ribas que, com vosaltres sabeu, és professora de l'Escola Superior de Comerç Internacional i és la coordinadora de totes les activitats de formació que es fan en l'àmbit de comunicació, en termes generals, i de lideratge femení, en termes més concrets. Gràcies.

Carme Garcia Ribas, Directora del Master de Lideratge Femení

Gràcies Xavier. Bon dia. Buenos días. Muchas gracias por vuestra asistencia haré mi parlamento en castellano en atención a las personas que han venido de fuera de Cataluña e incluso de fuera de España. Gracias por vuestra asistencia, mujeres profesionales, a los hombres que también estáis aquí, algunos interesados por el tema. Mujeres profesionales de diferentes ámbitos: del ámbito del derecho, del ámbito de la universidad, del deporte. Sé que hay muchas asistentes que son deportistas de élite o que trabajan en el mundo del deporte. El deporte es muy importante para el liderazgo femenino. Gracias por estar aquí y gracias también a la Universidad y a los ponentes que tendréis ocasión de escuchar después.

Yo voy a centrar mi parlamento en explicaros qué es el liderazgo femenino aunque empezaré explicando lo que no es el liderazgo femenino. Cómo empiezo a investigar los modelos de conducta que tenemos las mujeres. He trabajado muchos años en prensa, radio y televisión y ahora ya, hace también muchos años que estoy trabajando en la formación de directivos dentro y fuera de la universidad.

Cuando la universidad Pompeu Fabra me brindó la posibilidad de dar un curso de oratoria se me planteó el tema de qué es lo que yo les podía enseñar a personas que querían aprender a hablar, que querían aprender oratoria. Se lo agradezco muchísimo a las personas que pensaron en mí en aquel momento hace ya más de una década. Yo estaba trabajando en radio y televisión, también en prensa, y se me suponía una capacidad para poder enseñar a hablar.

Pero la cosa no era tan sencilla porque verdaderamente yo no sabía como enseñar a otras personas a hablar. Y entonces, a parte de leer lo que pude alcanzar, lo que pude encontrar en aquel momento, me plantee observar. ¿Cuál es la diferencia que hay entre un buen comunicador y alguien que no es buen comunicador? La diferencia, lo que hacen los buenos comunicadores es crear confianza, es seducir, es atraer a la audiencia pero sobre todo generar sentimiento de confianza. Y es por ahí por donde llegué al sentimiento central de toda mi investigación que es el miedo.

Hombres y mujeres tenemos miedo. Todos, hombres y mujeres tenemos dos miedos sociales: el miedo al fracaso y el miedo al rechazo. En mis clases me gusta mucho interactuar con los asistentes. Esta aula es un aula solemne y no os puedo preguntar cuál es el miedo que tenemos las mujeres a elegir entre el miedo al fracaso y el miedo al rechazo pero de una manera retórica sí os lo voy a preguntar. Si yo os preguntara qué miedo es el característico de las mujeres ¿cuál diríais? Yo creo que todas las que estamos aquí diríamos: “el miedo identitario de las mujeres es el miedo al rechazo”.

Toda nuestra vida está orientada a complacer. El miedo que tenemos las mujeres, también las mujeres profesionales, empresarias, directivas, es el miedo al rechazo. El miedo al fracaso es un miedo, bueno, que acompaña a cualquier proyecto del que quieras que se tenga éxito pero no es identitario. A nosotras no nos quita el sueño el miedo al fracaso, nos quita el sueño, y sobre todo nos quita la identidad, como os explicaré dentro de un momento, el miedo a no ser queridas, el miedo a no ser aceptadas, el miedo a no complacer. Y sobre este miedo se construye una identidad de las mujeres que es la sumisión, queridas amigas, no es el liderazgo.

Cuando tienes miedo a no ser querida, *cuando* tienes miedo a ser rechazada, olvídate, puedes hacer los másters en las universidades más afamadas pero no vas a liderar nada y, sobre todo, no vas a liderar lo más importante que es tu vida. Por lo tanto para hablar de liderazgo femenino tenemos que empezar a identificar ese miedo al rechazo que nos vuelve sumisas. Nosotros, cuando hablo de nosotros hablo de todo el equipo de profesores que ahora impartimos el postgrado de liderazgo femenino y yo misma, hemos identificado lo que hemos llamado "el círculo perverso" que es todo un círculo emocional en el que estamos pilladas y que hay que aprender a identificarlo para gestionarlo. Vamos con "el círculo perverso."

Lo primero es el miedo al rechazo, este es el que os acabo de comentar. El miedo al rechazo nos hace sumisas pero no sumisas a alguien, sumisas a los estereotipos. Los estereotipos que en este momento nos marcan el camino de que ser mujer es esto son los estereotipos más antiguos –lo de casarse y procrear- y los más nuevos, es decir, ser profesional, ganar dinero, ser guapa, delgada, de buen humor, maravillosa… todo este paquete de estereotipos nos lo comemos con patatas gracias a la sumisión.

Pero la sumisión es la negación de la identidad porque los estereotipos son modelos de conducta a los que queremos aproximarnos. Y no os engañéis, aproximarse a los estereotipos no es *superwoman* –perdonar la palabra coloquial que voy a utilizar en este marco académico- pero es *superpringue*, de verdad, no es *superwoman* es *superpringue*. No son logros, son obligaciones que cuando te has creído que estás obligada a hacer todo esto siempre vives en la sumisión y, lo que es peor, lo que genera esta sumisión a los estereotipos –muchas de vosotras os reconoceréis- es la culpa. Nos sentimos culpables. Nos sentimos culpables por no cumplir los estereotipos o, si los cumplimos, porque esto debía ser el cielo, debía ser una maravilla y no.

Porque en medio de este camino de sumisión hemos abandonado nuestra identidad que es nuestro liderazgo. Y la culpa tiene una pareja de baile obligada que es el castigo. Si me siento culpable llamo al castigo. El castigo viene con el autosabotaje que nos inflingimos. Y aquí, en el castigo es donde aparece toda la demanda social: ¿por qué las mujeres no tienen dinero, por qué las mujeres no tienen poder, por qué no emerge el talento de las mujeres, por qué las mujeres pierden la salud –tienen menos salud que los hombres- ¿por qué? Por que ¿dónde está el liderazgo, el dinero, el talento de las mujeres? Se ha desvanecido en este circuito de miedo al rechazo, sumisión, culpa y autosabotaje. Y cuando ya estamos castigadas y no tenemos ni poder, ni salud, ni dinero, ni talento ¿dónde nos lleva esto? Espera. Nos lleva al mismo sitio del que habíamos partido: al miedo al rechazo.

Bien, este es "el círculo perverso" emocional en el que estamos, en el que encaja nuestro modelo de conducta. Con más o menos suerte, creo que todas las mujeres profesionales estamos en este circuito.

Hace tres o cuatro años, La Vanguardia, que siempre se ha ocupado mucho de este tema –y agradezco muchísimo a La Vanguardia y a los periodistas de La Vanguardia porque han creído en esta línea argumental. Y en un artículo como os digo que publicó La Vanguardia, Krahn, que es fantástico, es un genio del dibujo, retrató de esta manera tan elocuente que es lo que nos pasa y dejadme que os explique por si acaso que puedo añadir algo.

El marco conceptual en el que estamos es el marco masculino y ¿qué le pasa a la mujer cuando entra en este marco? Que se encoje, se deforma, se somete. Pero fijaros que yo no hablo de marco masculino en el sentido del hombre o el hombre pareja o el jefe, no, no, no. Todo el marco conceptual en el que se construye nuestra sociedad es identitariamente masculino.

Fijaros, en esta escuela, que nos dedicamos a los negocios internacionales, un tema central es la interculturalidad. Pero la interculturalidad no es solamente entre chinos o europeos, negros o blancos. Hombres y mujeres somos dos culturas distintas. Dos culturas distintas que tienen dos maneras de ver la realidad distinta, dos maneras de sentir distintas y, por lo tanto, miedos incorporados a esas maneras de ver diferentes también.

Por lo tanto, este es el marco en el que estamos actualmente, el marco conceptual en el que se realiza todo el conocimiento, toda la investigación, toda la cultura es un marco masculino. Incluso la tan cacareada igualdad es una igualdad conceptualizada desde lo masculino que dice algo así como "*si a mí me gusta esto y tú eres igual que yo, a ti también te gusta esto.*"

No es muy igualitario. A mí me gusta explicar esto de la igualdad, como se entiende socialmente con una metáfora muy visual: cuando las mujeres entraron en los cuerpos de seguridad, en la policía, en el ejército ¿qué traje les dieron? El mismo, exactamente el mismo que llevan ellos y se lo dieron a ellas –naturalmente con la talla correspondiente. Esto es la igualdad entendida en este marco. Evidentemente, pobrecitas, iban, o van, muy mal vestidas porque a nadie se le ocurriría ir a comprar un traje de señora a una tienda de caballeros.

Pues esta es la igualdad. La igualdad con el marco conceptual masculino. Por lo tanto yo creo que este dibujo de Krahn debería evolucionar a no tardar mucho en dos personas, un hombre y una mujer, cada uno con su marco y, si queréis, cogidos de la mano, del brazo, de donde sea pero ésta sería una situación igualitaria. A mí no me gusta hablar de igualdad porque la igualdad nos lleva a ese concepto enmarcado en el discurso masculino.

¿Qué soluciones se han intentado hasta ahora para evitar la pérdida –que luego los ponentes de la mesa os lo explicaran- la pérdida de talento, la pérdida de dinero, la pérdida de salud, la pérdida de identidad. Todo esto es consecuencia de la pérdida de identidad, que es lo mejor que tenemos después de la vida, nuestra identidad. Pues bien, se han intentado la ley de igualdad, las cuotas, la conciliación, distintas normas europeas… pero qué pasa.

Según el dibujo podéis entender lo que nosotros creemos que pasa: sólo atañe al ámbito externo, a la periferia del problema. En cambio nosotros hablamos del núcleo. Esta *SM* significa *Síndrome de Mari Pili* que fue el primer apelativo que le puse cuando veía que todas las mujeres –yo misma, naturalmente, mis alumnas que, mis alumnas cada año eran nuevas alumnas, y yo veía en mis alumnas más jóvenes, en mis alumnas mayores, en mis amigas, en las mujeres profesionales de cualquier edad- todo ese ritual de sumisión que está pidiendo a gritos: "pido protección", sobre todo "quiero gustarte". Esto primero de manera absolutamente… digamos, nada de laboratorio, pues empecé a llamarle "no seas Mary Pili", luego derivó en *Síndrome de Mari Pili* porque ya era todo

una forma de comportamientos dañinos para las mujeres y empezamos a buscar las razones.

El *Síndrome de Mari Pili* es el ritual por el que enviamos el mensaje que enviamos al mundo cuando estamos encerradas en este *círculo perverso*.

Bien, la alternativa, cuando descubres este "círculo perverso", es adquirir comportamiento estratégico y el comportamiento estratégico está representado en este gráfico muy simplemente. Tú estás en medio de tu vida y tú, mujer, profesional, tienes que decidir qué haces con tu vida en todos los sentidos –desde la pareja hasta el dinero, la familia, los afectos, la casa, todo. Tú eres la líder de tu proyecto. Fijaos que en el modelo de sumisión que explicábamos antes, tú no eres la líder de ningún proyecto, desde luego, no del tuyo. Por lo tanto el comportamiento estratégico te tiene que llevar a liderar tu proyecto.

Y ahora, quizás tocaría ya decir, si os he dicho ya todo lo que no es el liderazgo femenino, tendríamos que ser capaces de identificar qué pasa a partir de ahora, es decir: ¿qué es el liderazgo femenino? Pues bien, el liderazgo femenino es la emergencia de la cultura de las mujeres. Es explicar el mundo según la cultura de las mujeres. Reescribir la ciencia, la política, todo, la psicología, la arquitectura desde la cultura de género, desde la cultura de las mujeres. Esto es la emergencia del talento y la emergencia del poder de las mujeres y es la capacidad de decidir tu destino al margen de los estereotipos.

Yo creo, y ahora la mesa seguirá y podremos seguir debatiendo todos juntos, pero lo que yo dejo sobre la mesa es: vamos a construir este liderazgo femenino que es esta cultura de las mujeres, que es esta autorización para liderar tu propio proyecto. De momento lo dejo así hasta el final de la jornada. Gracias.

Mesa redonda moderada por Màrius Carol, Director de comunicación del Grupo Godó, en la que participan: Olga Valverde, vicerrectora de la UPF, Silvia Giménez- Salinas, Decana del Col·legi d'Adocats de Barcelona, Alfons Cornella, fundador y presidente de Infonomía, y Maria Teresa Bassons, vocal del comité ejecutivo de la Cámara de Comercio de Barcelona.

Después de ver el dibujo de Krahn, me siento fatal porque tengo un poco la sensación de que además me han puesto en medio, quiero decir, que debo estar aguantando el marco y a mi lado tengo mujeres a las que tengo altísima estima y tengo miedo de que se me queden pequeñas. Como verán, al cabo de un rato, voy a quedar yo pequeño y ellas van a alcanzar el alto nivel profesional que tienen.

Bueno, me parece que hay que entrar, muy rápidamente, siguiendo el punto donde nos lo ha dejado Carmen García Ribas y, como lo último que decía es que hay una identidad femenina, yo empiezo trasladando a las personas que tengo aquí en la mesa –que si quieren recordaremos quienes son porque ha habido un pequeño cambio con respecto a lo anunciado en su momento.

Tengo a Olga Valverde, catedrática de Neurobiología del comportamiento de la Universitat Pompeu Fabra, que está a mi derecha. Tengo también a Silvia Jiménez

Salinas, que es la decana del Colegio de abogados de Barcelona, a mi izquierda. Alfons Cornella, fundador y presidente de Infonomía que es una empresa de innovación, que está en un extremo. Y en el otro extremo está María Teresa Bassons, vocal del comité ejecutivo de la Cámara de Comercio de Barcelona.

Decía que parecía oportuno seguir en este punto y a parte que hemos hecho al subir al estrado planteándoles a todos los miembros de la mesa si consideran que hay una identidad masculina o una identidad femenina distinta de la masculina y si hombres y mujeres representamos dos culturas sociales diferentes. Que empiece quien quiera, eh. Para que no empiece, sobre todo, el barón.

Silvia Giménez-Salinas

Bé, gràcies Mario. Bien, muchas gracias especialmente a los organizadores de la jornada el tener la oportunidad de debatir. La verdad es que desde aquí arriba el espectáculo de la sala es bastante impresionante porque, ciertamente, el público –salvo creo que… por ahí abajo dos señores- creo que es básicamente femenino.

Cosa que… me alegro porque hablar del liderazgo femenino es hablar de un paso más. Mario os pregunta: "¿hay unas culturas distintas?". Bueno, pues si partimos de la base de que nosotras tenemos derechos en plano de igualdad con los hombres desde el año 78 que fue nuestra Constitución pues parece lógico que podamos decir que realmente tenemos unas culturas distintas porque llevamos 20 siglos funcionando en la cultura masculina.

Nosotras en el año 78 evidentemente a muchas de las que están aquí pues les será muy, muy lejano pero a otras no tanto y el año 78 hace dos días en el que se nos reconoce por ley el derecho a la igualdad en obligaciones y en derechos. Eso consiste, simplemente, en que se pueda analizar ahora si realmente existen dos formas de funcionar en el mundo, una masculina y otra femenina.

Hasta ahora, tal y como os explicaba antes, pues hemos funcionado introduciéndonos de vez en cuando en el modelo masculino, aquel que durante tantos siglos nos ha organizado nuestra vida en sociedad y, probablemente desde el momento en que, en pie de igualdad, en la formación universitaria estamos la mayoría con las mismas posibilidades. Ello nos lleva a la posibilidad también, posteriormente, de encontrar esa forma distinta de actuar que es el liderazgo.

Yo estoy plenamente convencida y participo totalmente de la idea de que son dos formas de actuar radicalmente distintas. No, no porque sean mejores o peores sino que son distintas. Entonces la falta de práctica o el ser autodidacta cuando ejerces un liderazgo femenino comporta que, en ocasiones, no se atienda perfectamente cómo está porque vosotros tenéis un margen de maniobra de hace muchísimos años para gestionar el poder de una manera distinta, en mi opinión.

Olga Valverde

Yo quería agradecer a Carmen la invitación y también quería excusar la ausencia de la Vicerectora María Morrás que no ha podido venir por otro compromiso y yo estoy

segura de que hubiera estado encantada de participar en esta mesa. Para mí es un placer compartir esta mesa con el resto de los compañeros y yo quería dar mi opinión en este aspecto y me van a permitir que yo lo dé desde el punto de vista de la ciencia que es a lo que yo me dedico.

Y existen muchos estudios que intentan mostrar que la psicología femenina es diferente en muchos aspectos –en la manera de enfrentarnos a la vida, en la manera de enfrentarnos a las situaciones, de intentar resolver los problemas, las mujeres y los hombres tenemos estrategias distintas e incluso nuestras áreas cerebrales, si nos ponemos a estudiar a nivel neurobiológico también funcionan distintas y responden de forma diferente a estímulos ambientales. Esto también hace que nuestras reacciones en el mundo social en el que vivimos, en el que nos encontramos encorsetados por un marco masculino también sean particulares y nos cueste mucho trabajo manifestarnos y desarrollarnos tal como, digamos, nosotros querríamos hacerlo.

En este aspecto yo siempre defiendo que el liderazgo femenino es una manera diferente de liderar y esto es algo que es muy difícil de interpretar en los estereotipos que antes comentaba Carmen. Yo también pienso y quisiera, quizás, discutirlo con Carmen, no sé si después hubiera un momento, que también existen estereotipos masculinos y que los hombres también se encuentran, muchas veces, encorsetados en ese tipo de estereotipos… pues, no sé, la agresividad, el tomar siempre las iniciativas, el tener que salir de vencedor… Y muchas veces el problema que tenemos las mujeres es que intentamos adaptarnos a este tipo de estereotipo masculino en el que siempre estamos, claramente, en desventaja, no. Esta era un poco mi opinión.

Maria Teresa Bassons

Bueno, buenos días. Yo también quería agradecer a la organización la posibilidad de estar presente en este debate y a Carmen García por su invitación personal. Yo estoy de acuerdo absolutamente con lo que han dicho mis compañeras y quería añadir además que ya no solo es de 20 siglos es que es una cuestión antropológica. Ya en las cavernas hace millones de años los hombres salían a cazar y las mujeres se quedaban en la cueva. Entonces eso está en nuestros genes, eso está, diríamos, desde, ya lo digo, millones de años. Y hubo cataclismos que iniciaron nuevas civilizaciones y se continuaba con ese modelo.

Entonces lo que se está… lo que estamos haciendo en este momento es romper, romper, gracias diríamos al talento femenino y también que yo creo que el hombre se ha dado cuenta de que necesita también que ese talento surja y se equipare y esté en la sociedad… romper con, diríamos, una situación que antes antropológicamente la teníamos y hemos estado, diríamos, asumiéndola durante millones de años.

Estoy de acuerdo también en que la forma de ejercer un liderazgo de las mujeres es distinta porque somos biológicamente distintos, pensamos de distinta manera y además nuestros sentimientos, nuestra manera de ejercer cuando estamos liderando también es de una forma distinta. Yo creo que ha costado mucho cambiar porque en un modelo que era básicamente masculino las cosas funcionaban para los hombres y para la sociedad que en ese momento tenía esas creencias… entonces, romper esos moldes cuesta.

Y yo creo que lo que se está haciendo en estas últimas generaciones es dar un paso de gigante y quería ser positiva desde el punto de vista de que tenemos mucho camino a recorrer –es verdad que hemos avanzado en los últimos años pero hay mucho camino por recorrer y ese camino no lo podemos ya hacer solo las mujeres, necesitamos que el mundo masculino, que los hombres realmente crea porque a veces no creen. Se habla, se comenta, se debate pero, a veces, es difícil que de alguna manera el hombre crea en esa igualdad de oportunidades –no tanto entre la igualdad entre hombre y mujer como la igualdad de oportunidades, la equivalencia entre géneros en cada ámbito de su actividad profesional, personal, universitaria, empresarial.

Ahí hay una cultura que está emergiendo, esa cultura femenina que está emergiendo que yo creo que es un poco el futuro. Y cuando la sociedad asuma que con la aportación del talento y de la sensibilidad, tanto masculina como femenina, las cosas van mejor es cuando tendremos una normalidad. Cuando no tengamos debates, cuando ya no tengamos que hablar de este tema, habremos asumido una cierta normalidad que y creo que es a lo que entre todos queríamos llegar.

Alfons, puedes discrepar eh si quieres, como varón de la mesa.

Alfons Cornella.

No, no discrepo, no discrepo. Lo primero que tengo que decir es que yo no me alegro de que no haya hombres en la sala porque creo que este no es un tema de género sino que es un tema básicamente económico y social, quizá después hablaremos de que uno de los grandes problemas que tendremos en los próximos años es que nuestra economía no va a ser capaz de sostenerse sin la incorporación de la mitad del talento de la sociedad que es el talento femenino y, por tanto, esto es una cuestión crítica desde el punto de vista de supervivencia de un modelo económico –creo que esto es algo muy importante y tenemos que plantearnos todos los que estamos en esta sala el convertir esta cuestión en una cuestión socioeconómica, en una cuestión de género.

Después yo sí que creo que, efectivamente son modelos distintos, efectivamente, la genética si se quiere lo demuestra que son maneras distintas de tratar los problemas y algunos estudios que se han hecho en los últimos años… dicen o confirman el interés extraordinario que tiene poner de acuerdo esos dos modelos.

En un libro que tengo encima de la mesa del que después, quizás, hablaré, la gran propuesta que hace es lo que ella… las dos autoras llaman “la gestión bilingüe”. Es decir, no se trata de que se hable una sola lengua, de que una lengua, digamos, elimine a la otra sino se trata de aprovechar lo mejor de esos dos modelos de gestión. Y otros estudios demuestran, también, que en estos momentos de crisis ciertas características que tienen más las mujeres que los hombres en la gestión –entre ellos, por ejemplo, la empatía, el largo plazo, etc. –son mucho mejores que los modelos masculinos de agresividad a corto plazo, desde el punto de vista de la eficiencia que se persigue.

Yo terminaría diciendo aquí que yo creo que el momento es extraordinario; el momento que vivimos es extraordinariamente interesante no en clave de la mujer sino en clave de cómo los profesionales van a tener que cambiar la forma en que se gestiona. Es decir, yo creo que no es solo un tema de liderazgo femenino sino de liderazgo de profesionales y

que el modelo de las grandes organizaciones jerárquicas, seguramente… no seguramente, totalmente muy masculinas es un modelo que hemos visto que ha entrado en crisis y yo creo que sería muy interesante hacer coincidir las dos cosas. Es decir, una crisis de un modelo de gran organización jerárquica donde todo es política, una política interna de codazos y la emergencia de un modelo femenino mucho más orientado a la consecución de resultados desde el mérito.

Entonces yo creo que el momento, históricamente, es muy interesante y, por tanto, vuelvo al principio, no es una cuestión de igualdad, es una cuestión muy importante desde el punto de vista económico y social.

Màrius Carol

Me parece que era Teresa que decía hace un momento, digamos, que el papel, este modelo masculino, que también hablaba Alfons, está en crisis, no. Entonces, mi pregunta parece bastante evidente: ¿Qué podemos hacer los hombres para contribuir a superar esta situación? Carmen García Ribas hablaba de la sumisión, ¿no?, de las estrategias, de las mujeres, ¿no?, a los estereotipos vigentes por parte de las mujeres. Pero ¿qué papel tiene que jugar el hombre? Aquí, digamos, en esta partida ¿tenemos que renunciar, tenemos que adaptarnos, tenemos… qué nos toca hacer?.

Yo creo que nos toca aprender, aprender, de entrada a que los modelos que se han vivido durante siglos… esto está cambiando y que aquellas estructuras que eran cómodas para el hombre –de tener… el hombre salía a trabajar, la mujer guardaba la casa, a los hijos, que esto, evidentemente, por razones de maternidad y biológicas, de eso no podemos prescindir. Y que esos roles que estaban como acomodados se están rompiendo ¿no?; entonces yo creo que el hombre… dejar hacer, creer que la mujer tiene ese talento o tiene esa personalidad propia y que tiene las mismas posibilidades de aspiraciones profesionales y universitarias, de compartir los roles en la casa… empezando por compartir los roles en la casa –y no hablo de colaborar, hablo de compartir, de organizarse conjuntamente –porque a veces en lo que se termina es que el hombre colabora.

Hemos de compartir y analizar en ese conjunto –ya sea la familia, ya sea la empresa, ya sea en el ámbito de trabajo –qué capacidades tiene mejores en cada momento el hombre o la mujer. Si el hombre cocina mejor pues eso… pues el hombre, en la pareja, si es la mujer la que organiza mejor, pues la mujer… un poco… de cada una de las personas que configura esta familia qué posibilidades o qué talentos tiene mejor un sexo o el otro y en cada caso será distinto.

Yo creo que es aprender y un poco, tener la mente abierta. No, no es mucho más que poner voluntad y tener la mente abierta para asumir estos cambios.

Silvia Giménez-Salinas

Bé, gràcies. Jo després de la intervenció de l'Alfons que ha comentat… que ha comentado los términos socioeconómicos y que hay que aprovechar este momento histórico yo creo que, precisamente, este momento histórico es muy conflictivo y muy complicado. Muy complicado para la sociedad en general pero también, y de forma muy específica, para las mujeres. Quizás me pueda aclarar… si analizamos la historia de la humanidad, crisis económicas ha habido miles.

En consecuencia no es una novedad que en este momento nos encontremos frente a una situación que debemos afrontar con otras estructuras porque las que teníamos o la sociedad en la que se regía el mercado no nos ha servido; nos ha conllevado una situación financiera evidentemente mala y desde hace 30 años las mujeres están en el mercado laboral en una proporción que cada año se incrementa en un 10%. Hasta llegar a casi el 40-cuarenta y pico, lo que es la tropa, no el poder sino la tropa, somos un 40-cuarenta y pico de la sociedad profesional.

Si nos encontramos en un momento de crisis en el que el aumento de paro puede hacer, evidentemente, que la Administración, el Gobierno reflexione sobre lo que le es más rentable: si invertir en nuevas guarderías, invertir en residencias de la tercera edad para que se pueda continuar en el mercado laboral por parte de las mujeres o bien le es más rentable invertir en un pequeño subsidio de paro y aumentarlo para que las mujeres vuelvan a casa y se ocupen de su faena habitual, que es el cuidado de los niños y de los mayores –y con eso estamos pacificando el mercado laboral, porque serán los hombres los que tengan más acceso ya que se ha retirado una parte de las mujeres, y, evidentemente, al mercado o a la Administración o al Gobierno le será… le resultará, en términos económicos, mejor pagar una pequeña subvención que montar estas estructuras que estábamos en el estado del bienestar, en el estado de la igualdad a lo que íbamos aspirando.

No es que sea pesimista, simplemente reflejo una realidad. "¿Qué podemos hacer los hombres?" era la pregunta de Mario... pues es que ayer, hace dos días me comentaron en una cena que en la medicina, en la carrera de medicina en los últimos años solo se incorporaban mujeres porque la nota de corte era aproximadamente un 8'5 o un 9 y se estaban preocupando porque realmente no accedían los hombres a la carrera de medicina. Con lo cual nos quedaríamos con una carrera solamente de médicas. Bien, ¿cuál ha sido la decisión adoptada? Pues bajemos la nota de corte. Yo creo que eso, realmente, nos tiene que hacer reflexionar mucho sobre esta situación que parece todo muy bonito pero que sí me alegro, con lo que decía Alfonso, sí me alegro de que el público está aquí porque está disfrutando de un paso más que no es trabajar sino que es ir más allá, buscar el… buscar los líderes de la sociedad.

Marius Carol

Perdona, si me permites una broma… es que, como la pregunta yo la he hecho y soy uno de los dos varones que hay en la mesa es que a nosotros también nos educaron para ser los reyes del mambo y en estos momentos ya no tenemos ni maracas… es decir…claro.

Olga Valverde

Bueno, yo voy a aprovechar la intervención de Silvia con respecto a la medicina y los estudiantes porque soy médico y provengo de ese ámbito y, efectivamente, la nota de corte es 8'5 en las universidades catalanas. Yo espero que no baje la nota de corte porque esto es dependiendo de la demanda y siguen siendo las mujeres las que tienen mayores índices de éxito académico.

Hay un mayor porcentaje de mujeres universitarias, no solamente en medicina sino en Ciencias, en Humanidades y, excepto en las ingenierías y en las carreras técnicas, en el resto de carreras universitarias sé que el porcentaje de mujeres es mayor que las del hombre. Y aquí viene lo que probablemente muchos de vosotros conocéis… y es que cuando los puestos de responsabilidad aparecen, el porcentaje de las mujeres disminuye drásticamente y la tendencia se invierte.

Es este gráfico en tijeras que seguramente habéis visto muchas veces… luego cuando llegan a los puestos de poder pues existe un 15-10% de catedráticas. En el caso de medicina, por ejemplo, yo creo, y no me equivoco, que no existe ninguna mujer Catedrática de obstetricia y ginecología, lo cual, realmente, es algo muy sorprendente. Entonces esta tendencia yo creo que necesita un cambio, una revolución para que esto cambie; hay que cambiar estos estereotipos masculinos "¿Qué pueden hacer los hombres?", esta era la pregunta de Mario, yo, realmente… también es una pregunta que me hago porque no sé si es realmente ¿qué pueden hacer los hombres? o ¿qué podemos hacer todos? No sé si esta pregunta la tenemos que dirigir solo a los varones o también las mujeres tenemos mucho que decir en este caso.

Yo pienso que, por una parte, es una función de educación y, como decía Mario, ellos han estado educados de una manera para ser los reyes del mambo –y muchas veces educados por mujeres que también aportamos estos estereotipos machistas a nuestros hijos.

Pero hoy en día ya somos adultos todos nosotros y somos conscientes de esta situación quizás es necesario hacer una tarea de visualización y de sensibilización. Yo sé que, por ejemplo, en el plan de igualdad que propone la Universidad Pompeu Fabra, que está implementándose, esto es uno de los ejes principales de actuación: la visibilidad del problema, la sensibilidad de hombres y de mujeres ante este problema que existe. Porque muchas veces las mujeres no somos sensibles a este problema y, sobre todo, cuando hablamos con mujeres que han llegado a puestos de poder y de toma de decisiones, hay muchas que no reconocen que han tenido que vencer muchas más barreras de lo que hubiera ocurrido si hubieran sido varones.

Y también quería comentar algo que había comentado nuestro compañero y… sobre la crisis económica y la situación de la mujer –y esto también, quizás, va muy relacionado con el importante éxito académico que tienen las mujeres en las carreras en todos los ámbitos: nos estamos perdiendo la mitad del talento, estamos perdiendo una parte muy importante del talento.

Bueno, a pesar de que, por ejemplo, en ciencias el número de mujeres relevantes es muy pequeño, es curioso ver que durante la crisis económica que hubo después de la

Segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos, muchas mujeres científicas fueron admitidas como profesoras en las universidades porque no había hombres, para cubrir estos puestos. Algunas de ellas fueron de los pocos premios Nóbel que hay en ciencias. Quizás la crisis económica sea un momento importante para mostrar talento femenino porque la sociedad necesita el talento femenino para remontar esta crisis, para remontar esta situación problemática que tenemos. Quizás sea ahora un momento de demostrar nuestra fuerza y aprovechar esta oportunidad.

Yo lo que tengo que decir es que, en este tema y en muchos otros, hay que huir del pensamiento convencional… el sentido común a veces te traiciona. Me refiero a que, por ejemplo, hablar en clave muy de estereotipo de los hombres qué pueden hacer es erróneo, eh.

Os diré que hay hombres y hombres y hay mujeres y hay mujeres; de la misma forma que cuando a mi me preguntan: "¿son innovadoras las empresas españolas?" mi respuesta es "esta pregunta no tiene sentido porque hay empresas que sí y empresas que no." Por lo tanto yo creo que aquí, de la misma forma que Carmen creo que propone que la revolución empieza por una misma, yo creo que lo que los hombres tienen que hacer es, también, pasar al nivel de cada uno qué es lo que puede hacer. Esto no es una cuestión de que los hombres se pongan de acuerdo en hacer algo si no a nivel personal.

Por lo tanto yo creo que ahí se pueden hacer dos cosas; una a nivel personal y otra a nivel profesional. A nivel profesional yo creo que lo que hay que hacer, como hombre y como mujer, es exigir cada vez más la meritocracia, exigir que realmente el avance, la proyección en una carrera, en una empresa sea debido a la meritocracia y no a la apariencia.

Distintos estudios han demostrado que en ese momento que se llama del *fighter flight*, en donde la mujer tiene que decidir si lucha por progresar o si huye, en ese momento, lo que mas le molesta a la mujer es tener que luchar desde la apariencia y lo que exige es que se le reconozca lo que ha hecho, que está allí. Entonces la estrategia masculina es una estrategia más de pavo real, de mostrar las plumas y acostumbra a ganar a una mujer, no por el mérito, sino porque dedica mucho más tiempo a esa política. Por tanto, como hombre, nuestra responsabilidad está en exigir en las organizaciones el mérito y por tanto… que además repercute positivamente en las organizaciones.

Y al mismo tiempo, si me permitís, el hombre tiene que exigirse coherencia con esto; es decir, lo que no podemos hacer es tener miedo a no exigir ese mérito por digamos, eh… el posible, como digo, problema de que te tilden de que estás discriminando a alguien por género. Es decir, que el hombre o la mujer tienen que ser muy exigentes y, por tanto, cuando a alguien le dices: "oye, esto está mal" que no pueda parecer en ningún momento que la razón es de género sino que la razón es muy profesional. Por lo tanto, nos tenemos que exigir a todos un comportamiento más profesional en las organizaciones. Es lo que hay que hacer como hombre, ¿no?.

Quiero decir una cosa que, como respuesta a lo que se ha dicho, a ver… los datos, en estos momentos, nos dicen que en Estados Unidos, en los últimos diez años, los negocios liderados por mujeres crecen tres veces más que el ritmo normal del crecimiento de toda la economía; es decir, que se genera más negocios liderados por mujeres que negocios en general, ¿de acuerdo? Y en estos momentos, esa explosión de

negocios liderados por mujeres concretamente, los negocios liderados por mujeres en Estados Unidos tienen más empleados que las 500 mayores empresas americanas.

Eso quiere decir que, efectivamente, el momento económico es un momento muy interesante; es un momento que, a lo mejor, permite que muchas más mujeres lideren proyectos que puedan generar empleo. Por lo tanto, digamos, de nuevo, evidentemente hay una clase que puede hacerlo y otra clase que no… lo que se ha dicho clase de tropa o clase no de tropa pero creo que el momento es extraordinario.

A nivel personal, ¿qué puede hacer un hombre en esto? Tenerlo muy claro y transmitirlo a las mujeres que tiene más cerca; es decir, yo creo que las mujeres que tienes en tu organización o las mujeres que tienes más cerca desde el punto de vista familiar. Yo, al menos, creo que lo intento, es decir, que intento transmitirle el antídoto de la "maripilez". Es decir: "no seas Mari Pili".

Algunas mujeres que trabajan conmigo, creo que lo han oído… es decir: "oye, no… atrévete, hazlo" es decir: "tira". Eso es lo que podemos hacer, digamos, nosotros desde la proximidad ¿no? Yo solo tengo hijos, es decir, que, por tanto, hijos varones pero mi pareja actual tiene dos hijas y, por tanto, digamos, eso lo tengo muy claro pienso ayudarles a que, no tengan en absoluto el peligro del "Síndrome de la Mari Pili."

Quería añadir unos datos al hilo de lo que se ha comentado aquí de la tropa… del liderazgo de las mujeres concretamente en el mundo de la empresa. La Cámara de Comercio de Barcelona ha analizado 4.000 empresas catalanas y se ha preguntado cuántos cargos directivos medios, directores de departamento, directores de recursos humanos, etc. en estas empresas.

Hay casi un 40% de empresas que no tienen ningún cargo de dirección de este nivel, uno de cada cuatro directivos es mujer, por lo tanto aquí hay mucho recorrido… pero si además este estudio se focaliza en las 400 principales empresas catalanas y hablamos ya de cargos de dirección, de liderazgo, de lo que hoy se está hablando aquí –de liderazgo, de personas que su competencia y talento van a desarrollar empresas, van a desarrollar equipos, van a desarrollar productos, van a dirigir, eh –ese porcentaje de alta dirección –de presidentes, vicepresidentes, consejeros delegados, eh, etc. –la mediana es del 8'8% solo.

Y si dentro de este grupo de alta dirección, se analizan los cargos más representativos de consejos de administración vamos a buscar las que son consejeras delegadas, que son gerentes, que tienen mucho poder de decisión, baja al 4'5%. Las 400 empresas catalanas más importantes solo hay un 4'5% de mujeres en puestos de alta dirección.

Se han estudiado, además, si son empresas de qué tamaño, si son empresas familiares o no –la empresa familiar tiene más mujeres en cargos de dirección, las empresas que cotizan en bolsa tienen menos mujeres en cargos de dirección. Por lo tanto hay un gran camino por recorrer porque el 60% de las personas universitarias son mujeres. Por lo tanto se les pregunta a las empresas: "¿por qué no hay más mujeres en cargos directivos?".En cambio cuando las mujeres se desarrollan como empresarias, en Cataluña tenemos un casi 30% de mujeres que tienen su propia empresa con trabajadores.

Alfons Cornella

Quisiera añadir una cosa aquí que, de nuevo para luchar contra el pensamiento convencional. Cuidado, creo que el pensamiento convencional no nos debe llevar a lugares de dirección porque sí, sino lugares de dirección de calidad. Tanto de calidad profesional como de calidad vital.

Olga Valverde

Yo quería también añadir una cosa al hilo de lo que decía Alfons y lo que después ha dicho Mª Teresa la necesidad de que los puestos de poder estén alcanzados por mujeres y hombres pero por razones de mérito. Y esto es algo que yo creo que es muy importante porque no es fácil alcanzar estos niveles por motivos de mérito ya que incluso tenemos que tener en cuenta que la mayoría de las veces las comisiones de selección, por una parte, están constituidas mayoritariamente por hombres y, en segundo lugar, los méritos que se evalúan no tienen en cuenta sesgos de género. Por ejemplo, y pongo un caso que conozco, una mujer que tiene 35 años y se presenta a un puesto de profesora de lo que sea y no se le tiene en cuenta que ha tenido tres hijos.

Entonces no se le puede pedir que tenga el mismo número de artículos publicados que un hombre que en ese tiempo no se ha ocupado en absoluto de cargas de maternidad. Pueden ser cargas de maternidad o puede ser, por ejemplo, cuidar a un familiar enfermo del cual también nos solemos ocupar las mujeres. Es decir, ese tipo de sesgo, ese tipo de situaciones particulares no se tienen en cuenta ni se valoran cuando se hace una selección de una mujer.

Por tanto, los méritos que normalmente nosotras tenemos que hacer para alcanzar los mismos puestos de poder suelen ser mucho más importantes que en el caso de los hombres y, aún así, pues muchas veces… Hay otro estudio también… yo creo que se hizo en países nórdicos en los cuales, cuando los comités de selección no conocían personalmente a las personas, ni si eran varones o mujeres, la selección se hacía, más o menos, de manera igualitaria pero cuando se conocía la identidad de estas personas se seleccionaba mayoritariamente hombres.

Este tipo de cosas tenemos que tenerlas en cuenta porque, bien, vamos a ir a buscar personas con mucho mérito pero cómo identificamos estos méritos y como quitamos de aquí el sesgo de género.

Estoy absolutamente ansioso por escuchar a Silvia que dice: “aquí nos vamos a enganchar”… vamos a ver dónde nos hemos pillado los dedos con la puerta.

Silvia Giménez-Salinas

No, no, no, no… simplemente ha sido la reflexión de que, me hace gracia, que ahora se establezca el término *mérito* y *capacidad* como prioritario. Es que antes no tenían competencia, antes lo tenían todo los hombres por lo tanto, no tenían que utilizar ni el mérito ni la capacidad. Simplemente nosotras no accedíamos a los lugares.

Entonces… a lo largo de… a lo largo de la discusión creo que podríamos llegar a la conclusión de que hace tan poco tiempo –estoy volviendo al inicio –hace tan poco tiempo que estamos en el mundo público que se nos exige un plus que el derecho –y esto es desde mi punto de vista del derecho –acoge las necesidades que tiene la sociedad en cada momento.

Las leyes que no son producto de una necesidad social son improductivas no se aplican. Hemos tenido unas leyes, que instauran una forma de trabajar –en el año 2007, cuando la ley de igualdad del año 2007. ¿Por qué te preguntabas que Noruega probablemente tiene el 44 y en España el 6? Porque en Noruega hace 40 años que tienen políticas de igualdad. Entonces, la política de igualdad no es más que un instrumento que coge el derecho para una necesidad social que le ha reclamado esa sociedad en ese momento determinado.

Entonces no nos planteemos si es un tipo de dirección general mejor o peor, si es… si nos gusta, o si no nos gusta… es igual. Lo importante es que tengamos el acceso; lo importante es que luego distribuyamos nuestro poder en la medida que nosotras entendamos que es así sin miedos, inseguridades sino decidiendo en cada momento lo que queremos hacer.

Pero el otro elemento importante que hay que introducir que me niego a creer –por eso he dicho "nos vamos a enganchar", acceder a ese mérito y capacidad por el simple hecho de ser mujeres sino que, entonces, a todos igual, hay una realidad y es que en términos económicos, la inversión que se ha realizado en la formación debe ser rentable al mercado ¿y qué ocurre? Que el 17, 18% de las mujeres con formación universitaria se retiran del mercado laboral en el momento del primer hijo; el 30 y pico por ciento están un tiempo de excedencia y el 46% reduce la jornada laboral.

Esto significa que hay un momento de la vida de la mujer que sufre un parón y es coincidente con el nacimiento de los hijos. Entonces el Estado como… cuando es consciente de que quiere retirar esa inversión económica que ha realizado en formación ¿qué dice? "bueno, pues voy a establecer unas políticas de igualdad a través de instrumentos coercitivos, como son las leyes, voy a sancionar a las empresas que no establecen políticas de igualdad. Voy a proponer situaciones en que se permita en la maternidad, retirarse del mercado laboral, por ejemplo, con reserva.

Eso en Alemania sucedió hace 25 años; las excedencias se iban sucediendo una detrás de otra; tres años con reserva de puesto de trabajo, tres hijos y al cabo de nueve años ¿quién vuelve al trabajo? Porque encima tienes una remuneración del orden de 1.000 y pico euros. En la mayoría de trabajos esas mujeres ya se han retirado de la esfera pública. Con el apoyo a la maternidad hay que tener mucho cuidado para que no sirva de referente o no sirvan para retirarnos.

Entonces, conciliar esto, lo haremos en el momento que esas políticas de igualdad se puedan distribuir exactamente igual entre hombres y mujeres. El hecho biológico de la maternidad es nuestro, no lo vamos a repartir, de momento, que yo sepa pero, después, esas excedencias, ese cuidado que podemos repartirlo perfectamente. Incluso esas reducciones de jornada laboral también.

Estoy de acuerdo en que las políticas de igualdad favorecen, como han favorecido en países nórdicos, eh… que esa transformación se haya producido anteriormente y que nosotros estemos muy, aún, a la cola, ¿no? Pero unas normas de política de igualdad sin ayudas económicas al final son un fracaso. Si lo que se impone… si la empresa no tiene tantas mujeres o no sé qué… y son medidas coercitivas o… de penuria económica yo creo que ha de ser al revés. Ha de haber más política social, que es lo que ocurre en los países nórdicos, ahí está la gran diferencia.

Hay muchas ayudas a las familias para que las guarderías sean gratuitas, para que se incentive directamente a la mujer y a la familia porque es un tema de los dos. Es la pareja, es la familia, la que tiene esa necesidad de que los hijos vayan a la escuela o estén en la guardería por lo tanto hay más ayudas directas a la familia, hay más ayudas directas a las empresas –en bonificación a la seguridad social, en no penalizar económicamente (porque las bajas por maternidad representan incorporar personal mucho antes de lo que se produce la baja maternidad, prepararlo para suplir ese proceso).

Todas esas ayudas no se producen en España. Hay una Ley de igualdad, hay unas exigencias que, yo creo que, bienvenidas sean las políticas… digamos, la Ley lo que hace es impulsar y reflexionar, poner sobre la mesa ese problema pero no se acompañan de las ayudas sociales, tanto a la familia como a la empresa, que tienen otros países.

Consecuencia: es perverso porque entonces la empresa y la familia… que pasa… la familia, bueno "deja de trabajar tú porque tu sueldo es menor;" –hay un 30% de diferencia salarial en los mismos sitios de responsabilidad en muchas empresas.

En el año 2007 había 19.000 mujeres de estudios superiores inactivas más que hombres y eso se cuantificó en prácticamente el 0,5% del PIB de España… en Cataluña. ¿Qué quiere decir?: que además, socialmente, esa aportación de la mujer, ese talento que está desarrollándose en la empresa o en la universidad o en su trabajo, en su ámbito de relación eh… de trabajo y de… y normal, deja de aportarlo y eso también es un coste para la sociedad. Hemos de empezar, un poco, a mirar qué políticas sociales necesitamos o qué ayudas pero empezando por la ayuda a la familia.

Quiero decir algo aquí que creo que es importante. Los datos demuestran que en aquellos países en donde la mujer tiene más fácil trabajar la fertilidad es mayor, contrariamente a lo que el pensamiento convencional dice: cuanto menos trabaja la mujer más hijos tiene, es al revés; cuanto más trabaja, en sociedades avanzadas, más hijos puede tener.

El trabajo tiene que ser distinto, la forma de trabajar tiene que ser otra. Solo con ayudas sociales resulta que el trabajo sigue siendo, por ejemplo en España, extraordinariamente improductivo, poco tecnológico, etc., etc. no vamos a ningún lado, trabajamos mal. Eso afecta tanto a hombres como a mujeres por lo tanto también hay que decirlo. Tenemos que convertir las empresas en empresas más eficientes y con una gestión, podríamos decir, menos masculina.
Diría que las mujeres tienen una responsabilidad tremenda en crear organizaciones distintas. Yo creo que eso es un cambio fundamental que podéis hacer.

Y en este sentido yo quería lanzar una pregunta en la mesa porque es verdad que hay mujeres que lideran, que están al frente de empresas –aunque hay un porcentaje como hemos dicho de solo un 6,6% en las juntas directivas –pero hay mujeres que están en un primerísimo plano. Pero yo tengo la sensación de que estas mujeres no tienen un modelo de liderazgo femenino sino que copian, pura y simplemente, el modelo masculino. Es decir, déjame poner un ejemplo que seguramente no vale porque, además está la genética de por medio que a veces ayuda mucho. Eh, entre Emilio Botín y su hija eh, que es la presidenta del Banesto… están los dos presidiendo dos bancos pero no tengo la sensación que haya dos modelos distintos, dos identidades distintas de entender el liderazgo, de entender la vida, de entender su situación en el mundo.

Yo creo que sí que hay maneras diferentes de entender el liderazgo y sobre todo en empresas y en el mundo científico pues se observa mucho. Las mujeres establecen, en general, unas redes menos jerárquicas, más amplias, colaboración o simbiosis entre ellas. Quizás el tema en la política o en la banca, que yo no lo conozco… quizás es diferente porque sí que también hay muchas mujeres que están en puestos de liderazgo que asumen papeles masculinos, y son realmente las mujeres que vemos pues… sobre todo en política que además muchas veces no están alcanzados los puestos por meritocracia. Claro, entonces también ahí vamos un poco a lo que hablábamos antes: cuando el liderazgo está alcanzado por situación de mérito yo creo que sí que el tipo de liderazgo es distinto pero cuando no, pues son mujeres que se adaptan al puesto, son inteligentes y se adaptan a la supervivencia y bueno… y llegan también a puestos de liderazgo.

Yo también quería preguntar si la Ley de igualdad realmente en nuestro país se está implementando por que yo me temo que no. Hay una ley pero ¿realmente existen las estructuras sociales para que esta ley esté realmente implementada? Quizás en las empresas hay veces que es obligatorio… es obligatorio tener un plan de igualdad sí pero ¿se cumple o no se cumple? En las universidades, en las instituciones públicas… yo soy consciente que no se cumple. Las comisiones no son paritarias, los tribunales no son paritarios bueno… que ¿en qué situación estamos aquí? No sé.

Yo no tengo conocimiento en este momento de que haya una política sancionadora incisiva porque ha coincidido con la actual crisis económica y entonces hay determinadas prioridades que en este momento hacen retrasar, entiendo yo, esos planes de igualdad. Porque ante situaciones de “o te rebajas el sueldo o sacamos a 15 trabajadores” pues la mayoría de la empresa se aviene a esta situación de crisis de pérdida de demanda.

Yo lo que quería comentar, simplemente, es que cuando se ha hecho referencia a la pregunta de “¿se ejerce de una manera o de otra el liderazgo o los puestos de responsabilidad?” Yo entiendo que desde el punto de vista, incluso ya personal, cuando uno llega a un lugar que ejerce un cierto poder lo primero es el conocimiento del medio. Te sitúas en el medio, qué es lo que hay, qué es lo que ha sucedido en todo ese tiempo.

Aprendes de una forma intensiva cómo funcionan los recursos y mecanismos de esa organización y empiezas a ejercer tu forma de trabajar en el momento que tienes seguridad; en el momento que adquieres esa seguridad, en ese momento empiezas a separarte de lo que había. Eso no es ni femenino ni masculino es, simplemente, un ataque de razón porque tú no puedes imponer aquello que desconoces.

Cuando te sitúas en un lugar que no has hecho crecer tú, eh… pues es evidente que, que deberá pasar un tiempo hasta que puedas ejercer tus formas distintas de actuación, que no me cabe la menor duda, que son distintas de las ejercidas… Tú hablabas de nuevas formas de trabajar; evidentemente es que el trabajo ha sido masculino: la copa, el puro, la comida de 2 a 5, ha sido masculina. Nosotras, entre que no nos gusta estar gordas y, por tanto, comemos lo justo…

Tenemos una manera de dirigir más transversal, quizás menos jerárquica, eso es verdad y además trasmitimos nuestros propios sentimientos; desde el punto de vista de que aquello que a nosotras nos es difícil de gestionar entendemos que a las otras personas también les pueda pasar. Es una sensación de más empatía pero también por contra, la mujer no tiene como prioridad el poder. No digo que no haya mujeres a las que les guste mucho el poder pero, normalmente, el poder por sí mismo no es una prioridad. Nos gusta más poder hacer que el poder en sí mismo. Eso el hombre lo tiene muy, muy desarrollado o más desarrollado que las mujeres y eso hace también que los liderazgos sean distintos.

Y otro dato que quería añadir, en relación a lo que ha dicho antes de la copa, el puro, es que una de las conclusiones del estudio que hicimos es: vayamos hacia horarios más europeos.

Màrius Carol

Si me permites, me ha venido a la cabeza un dato, que me inspiró un artículo hace un par de años y es que hicieron una gran encuesta en British Telecom en el Reino Unido con los empleados –empleados de distintos niveles, sobre cuál era el directivo ideal y el resumen de las contestaciones era que el directivo ideal era mujer y mayor de 50 años –porque aquí hay dos dualidades que son importantes. Es decir, ¿por qué decían que querían una mujer?

En este sentido, porque son menos jerárquicas, escuchan más, saben descentralizar más responsabilidades. Luego había la otra dualidad eh, es decir, es un mundo, digamos, donde se prima lo joven, la experiencia es un factor casi aleatorio, ¿no? Entonces decían pero es que además, no te piden las cosas para el minuto siguiente, es decir, es el "antiyuppie". La mujer y 50 años es el "antiyuppie" que es seguramente el tipo de personaje que acababan teniendo como jefes directos y que les volvía prácticamente locos en el… y me pareció un dato muy significativo, ¿no? Porque además, el introducir este segundo elemento de la edad –contrariamente a lo que luego algunos tópicos… tu comentabas pues me parece también interesante. ¿Quieres añadir algo?

Alfons Cornella

Sí, yo creo que es importante decir que, volviendo a lo del principio, que aquí hay cambios en las formas de dirigir una organización, yo creo que hay que aprovechar, eh, evidentemente la aparición de nuevos modelos –esa gestión bilingüe, ese modelo femenino y masculino porque las organizaciones lo van a necesitar. No es esta una cuestión exclusivamente de la mujer que tiene que recuperar una posición que no ha

tenido históricamente… que sí, podéis entender que no estoy, en absoluto, en contra pero creo que es más sofisticado que, realmente, el momento económico, el momento social requiere que las organizaciones funcionen de otra manera, es decir, por tanto, es lo que ha ocurrido en Islandia, ¿no?

Después de la crisis islandesa el Gobierno lo primero que hace es poner a dos mujeres al frente de los bancos islandeses y, quizás por no otra razón que cambiar el modelo y conseguir encontrar otras virtudes que permitan resolver el problema. Es una cuestión sólo de mujeres, es una cuestión de economía, de cambio de los modelos organizativos.
En este libro que antes he comentado que se llama *Why Women Mean Business*, que es un libro que habla sobre la evolución que viene en la incorporación de la mujer a la dirección, dice algo que es fantástico; dice lo que es "women-friendly is people-friendly", o lo que es bueno para la mujer va a ser bueno para la persona; es decir, todo aquello que represente un cambio en la organización que a la mujer le sea positivo –el mérito, cambio en las formas de trabajo, etc., etc., etc. –al final repercutirá en que será mejor para toda la gente.

Porque si en algo estamos de acuerdo todos los que estamos aquí, es que las organizaciones están en estos momentos gestionadas desde criterios eh, agresivos, en muchas ocasiones, falsos y muy cortoplacistas que son absolutamente contrarios a la necesidad social y, por tanto, ese cambio, si vosotras podéis, incorporar, digamos, riqueza… yo creo que el sistema lo necesita con urgencia.