

LA MUJER EN LA ADMINISTRACIÓN Y LOS CUERPOS DEL ESTADO*

CONSUELO MADRIGAL MARTÍNEZ-PEREDA**
Ex Fiscal General del Estado

Agradezco la invitación a participar en este acto que enfatiza, en el ámbito académico, la necesidad de protección específica de los derechos de las mujeres y de garantía de su disfrute y ejercicio en condiciones de igualdad. Es mucho lo que se ha conseguido en los últimos 150 años de lucha de las mujeres y los movimientos feministas por la plena igualdad de derechos y oportunidades, pero lamentablemente también es mucho lo que falta por hacer, incluso en las sociedades más modernas, abiertas y civilizadas. El avance indudable, por otra parte, no es lineal ni constante: experimenta incidencias, retrocesos y desviaciones que vale la pena tomar en consideración y analizar detenidamente, para activar las alertas y actualizar la estrategia y los métodos, manteniendo los objetivos de la igualdad, la plena participación y los derechos de las mujeres.

La cuestión no puede presentarse exclusivamente como un ideal de justicia respecto de la mitad de la población mundial. Es también un factor de primer rango en el progreso económico, político y social de cualquier comunidad, hasta el punto de que uno de los más finos indicadores del nivel de desarrollo de una sociedad es el grado de emancipación y participación de las mujeres.

En relación con la situación de la mujer en el sector de la Administración y los Cuerpos del Estado pueden ser útiles, a modo de ejemplo, los datos que proporciona anualmente la Memoria de la Fiscalía General del Estado sobre determinados indicadores sociológicos en la Carrera Fiscal. Así, según datos de la Memoria 2015 el 31'3% de los Fiscales se encuentran en una franja de edad comprendida entre los 31 y 41 años. De 20 a 30 años, el 77% de los Fiscales son mujeres; de 31 a 40, el 75% son mujeres; de 41 a 50, el 69%; y de 61 a 70, el 32%. De ello se infiere una progresión hacia una composición femenina en torno al 70 % del total, aun cuando ahora el porcentaje sea solo del 64%.

* Fecha de recepción: 10 de mayo de 2017.

Fecha de aceptación: 2 de junio de 2017.

** Este discurso fue pronunciado en el acto conmemorativo del Día Internacional de la Mujer, celebrado el 8 de marzo de 2017 en la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid.

Sin embargo, el porcentaje de presencia de mujeres en los puestos directivos de la Institución es solo del 28%. Un dato más desolador por cuanto la categoría de puestos directivos incluye las Jefaturas de las Fiscalías de Área –una veintena aproximadamente– que constituye el primer peldaño de la escala jerárquica. Así, el porcentaje disminuye al 21% en la cúpula de la Carrera Fiscal, en la que, entre 30 Fiscales de Sala, solo 7 son mujeres.

Para comprender bien esta información debe tenerse en cuenta que el acceso a la función pública en general y a las Carreras Judicial y Fiscal en concreto, se realiza a través del sistema de oposiciones que, con todas sus posibilidades de mejora, es altamente objetivo y nos permite descartar criterios discriminatorios por razón de género en el acceso a la función. Además, exige al candidato importantes dosis de estudio disciplinado, temple y constancia. No es de extrañar que en este tipo de pruebas sean desde hace años las mujeres las que obtengan mejores resultados, ni que ello haya dado lugar a la fuerte presencia femenina en los cuerpos de élite tradicionales de la Administración y el Poder Judicial.

Por ello, llama la atención la reducida presencia de mujeres en los puestos de alta dirección. Por supuesto, esto es más acentuado en el sector privado y aún más en el financiero. Pese a que más del 60% de las mujeres que trabajan en banca tienen categoría de «técnico», la presencia de las mujeres en las zonas altas de los organigramas bancarios sigue siendo muy escasa. Representan aproximadamente el 40% de los puestos intermedios, pero esta cifra desciende bruscamente hasta su mitad entre los directivos y se reduce drásticamente al 10% en el nivel de la alta dirección.

España se encuentra por debajo del promedio de los países de la Unión Europea con respecto al peso de las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas. En concreto, el desfase supera en 2 puntos porcentuales, desde el 16,6% de la UE al 14,3%, según informa la Comisión Europea en octubre de 2015. En el sector financiero, las diferencias son aún más notables: de las principales entidades cotizadas, dos tienen cerca del 25% en sus Consejos de Administración, una ronda el 20%, otras dos se sitúan en el 18% y otra en el 10%.

La desigualdad de la mujer profesional en el sector privado se incrementa por la denominada brecha salarial que no existe en el ámbito de la Administración.

Por supuesto, la evolución es positiva, porque en 2002 por ejemplo, las mujeres solo ocupaban un 2% de los puestos en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35. En 15 años el porcentaje se ha incrementado hasta el 20%. Pero, indudablemente, la evolución es lenta y no se corresponde con las previsiones más optimistas que hace unos años pronosticaban la plena igualdad merced a la igualdad de educación y capacitación.

Una información tan somera como la que estamos manejando no se corresponde en absoluto con el espacio que el colectivo femenino ocupa en el ámbito de la formación universitaria, la superación de pruebas selectivas de alta cualificación, ni con su peso en las plantillas de los cuerpos administrativos, las carreras judicial y fiscal, o las empresas.

Tampoco se corresponde con la realidad asumida generalmente de que las mujeres representan al menos la mitad del talento potencial disponible en toda empresa u organización de trabajo y recursos. Tampoco se compadece bien con la lógica de los negocios y el rendimiento para la que el talento disponible, como todos los recursos escasos, es un valor de primer orden en cualquier organización.

Por paradójicas que puedan parecer las conclusiones, incluso un análisis superficial nos dice que es masiva la incorporación de las mujeres al mundo del conocimiento y el trabajo cualificado, que ya no es un mundo exclusiva ni predominantemente masculino, pero que continúa diseñado para hombres del siglo pasado y que los hombres de este siglo siguen siendo los amos de ese mundo.

Por ello, la pregunta es: ¿qué obstáculos o condiciones impiden o ralentizan el ascenso de las mujeres en condiciones de igualdad a los puestos de dirección y responsabilidad en el seno de las empresas u organismos en los que trabajan?

A la hora de identificar estos obstáculos, se puede distinguir:

(A) Por un lado, los obstáculos de carácter sociocultural o incluso que vienen asociados a la organización del trabajo. Entre estos pueden citarse:

- La territorialidad del trabajo, porque la necesidad de movilidad, de cambiar de residencia para ocupar determinado puesto que supone ascenso profesional suele inhibir a las mujeres más que a los hombres, en tanto más interesadas en la preservación de su vida familiar.
- La extensión de los horarios y la persistencia de una cultura del trabajo presencial que ha quedado obsoleta, merced a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías.
- Los prejuicios (no solo masculinos) en las políticas de recursos humanos.
- Lo que opera de una forma quizá más efectiva, las redes de trabajo masculinas. Los hombres, mayoritariamente presentes en la dirección y la alta dirección de los equipos, tienden naturalmente a crear redes (una camaradería) que se refuerzan con actividades de ocio fuera del entorno laboral, de las que las mujeres están excluidas, lo que favorece un cierto aislamiento en el ámbito puramente profesional.
- El desenvolverse en minoría, el formar parte de una minoría es, ya de suyo, una desventaja.

(B) Por otro lado, se interponen barreras y condiciones estructurales, asociadas al género y a la especificidad de la mujer.

Es indudable que la denominada «ética del cuidado» ha pesado tradicionalmente y pesa hoy principalmente sobre la mujer, que se siente mucho más concernida por

los deberes inherentes a la maternidad, la atención a los ascendientes y la vida familiar en general. La inercia, los hábitos aprendidos, las experiencias vividas y la comodidad personal llevan al hombre a considerar asumible su inhibición de buena parte del cumplimiento de deberes y atenciones que en el terreno de las cargas familiares le incumben legalmente. Por ello es decisiva para la promoción profesional de la mujer su propia capacidad para gestionar el ámbito familiar acopiando la contribución de su compañero varón al cuidado de los hijos y la familia. Por supuesto, es un factor muy variable, pero podría asegurarse que el índice medio general es muy bajo. Según el Instituto de la Mujer, la gran mayoría de los directivos se encuentran casados o tienen pareja, pero el porcentaje es mucho mayor entre los hombres (86,4%) que entre las mujeres (67%). Es también muy significativo que en el mundo laboral en general ante la posibilidad de optar entre una mejor posibilidad de conciliación o una mayor remuneración, la mayoría de las mujeres elige la segunda opción.

En esta segunda categoría pueden incluirse también ciertas actitudes femeninas, pautas que se repiten: una menor competitividad, menor propensión a buscar la promoción personal, mayor autoexigencia o perfeccionismo que inhibe a la mujer a la hora de optar por puestos de mayor responsabilidad, particularmente si, por ejercer cuidados familiares, siente que no podrá cumplir sus propias expectativas de rendimiento y eficacia.

- (C) Pero quizá lo más decisivo sean «los prejuicios» generalizados sobre las formas y estilos (masculino y femenino) de dirección. Suele juzgarse a la mujer que ocupa puestos de responsabilidad en función de su correspondencia con estereotipos de género. Se supone que, frente a los hombres, competitivos y asertivos, las mujeres son más empáticas y colaboradoras, pero más «débiles». Y aunque las condiciones que supuestamente reúnen las mujeres son especialmente valiosas en la dirección de equipos, porque tienden a involucrar personalmente a los miembros del equipo y de aunar sus esfuerzos y voluntades, la mujer suele perder opciones frente a rivales masculinos, en función del prejuicio de su «pretendida debilidad» frente a oponentes más agresivos.

O bien, cuando llega a un puesto de responsabilidad, se ve obligada a demostrar permanentemente su valía y sus posibilidades de actuar no solo en «clave femenina», sino también –de manera impostada–, «en clave masculina». Sorprendentemente, esto puede llegar a ocurrir, incluso cuando su nivel de formación académica y su cualificación profesional es superior al de sus compañeros masculinos.

Todo ello contribuye a la persistencia de ese llamado «techo de cristal» que ralentiza el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad y dirección. La coparticipación de hombres y mujeres en la vigencia y funcionamiento de estos estereotipos y prejuicios nos da una idea de que aún es mucho lo que unos y otras tienen que liberar en sus mentes.

Lo cierto es que, frente al liderazgo eminentemente masculino, muchas mujeres se han mimetizado asumiendo patrones masculinos, con la pérdida de energía y recursos que ello supone. Porque el liderazgo femenino tiene sus propias condiciones y valores: la anticipación de problemas, la toma en consideración de todas las consecuencias de una decisión, particularmente de las que afectan a otras personas; la mejor adaptabilidad al trabajo en equipo; la mayor propensión a valorar y aprovechar el talento de otras personas, e, indudablemente, mayor empatía y capacidad de escucha. Todo ello hace que, frente al liderazgo masculino basado en la supremacía, el femenino sea más apto para cohesionar equipos, involucrar voluntades y aunar esfuerzos.

Por ello, son muchas las ventajas de contar con equipos mixtos en la dirección de cualquier organización. Hay datos estadísticos en varios países sobre el mejor rendimiento y éxito de las empresas que cuentan con hombres y mujeres en sus equipos directivos. Los equipos mixtos, al incorporar la diversidad en los enfoques y soluciones, permiten elaborar estrategias más realistas, más innovadoras y más efectivas.

Los códigos de buen gobierno en el ámbito empresarial y los protocolos de actuación y las políticas de igualdad en la Administración y la Justicia instan a incluir mujeres en todos los ámbitos de responsabilidad. Esto no es solo una mejora de la imagen de las instituciones y las empresas. Responde a las exigencias del mercado y de la gestión eficaz que demandan estilos de dirección con enfoques de diversidad que incluyan las características tradicionalmente femeninas a fin de que, conjugadas con las propias del liderazgo masculino, se obtengan los mejores resultados de dirección y gestión.

Cualquiera comprende que el talento es un bien escaso y que la infrautilización de las capacidades de las mujeres altamente cualificadas supone una pérdida de crecimiento potencial que no deberían permitirse ni las empresas ni la Administración.

Todo nos lleva a la pregunta por las soluciones ¿qué podemos hacer? Ciertamente cabe una postura pasiva, en la seguridad de que la masiva presencia de las mujeres, la realidad de su talento y sus recursos y la necesidad que la sociedad tiene de ellos diluirán naturalmente los prejuicios y los obstáculos. Personalmente, creo que la justicia exige un trabajo positivo, creativo y activo por la plena igualdad en todos los ámbitos. También en aquellos en los que aparentemente la situación es mejor y menos dramática.

Y, si como hemos visto, el cuidado de la familia es uno de los principales frenos a la promoción profesional de la mujer, debemos hacer esfuerzos positivos por compartir, con los compañeros varones, la conciliación del trabajo con la vida familiar. Personalmente considero que la ética del cuidado es una carga y un privilegio de la humanidad y como tales, carga y privilegio, deberían ser compartidos entre hombres y mujeres por igual.

No se trata solo de legislación y normativas específicas, que también, sino de actitudes, educación y disposición en la vida personal y de relación y en el ámbito laboral. Las nuevas tecnologías ofrecen gran variedad de alternativas al trabajo presencial que

deberían estar disponibles y ser opción tanto para las mujeres como para los hombres. Porque ningún recurso o estrategia de conciliación será suficiente si no se ofrece y acepta por igual por unos y otras. En este aspecto es quizá donde queda un trecho más largo por recorrer, porque el tema afecta y condiciona la trayectoria vital de las personas y sería necesario que las organizaciones (empresa y administración) asumieran que la trayectoria profesional de todos, hombres y mujeres, debe tener algo que ver con su vida personal y familiar.

Para hacer esto posible, la normativa, las pautas y la organización deben tender a una mayor flexibilidad, pero aún es más necesaria una implicación real y efectiva de los hombres en la vida familiar que conduzca a la conciliación de su trabajo con las necesidades de aquella. No es realista pensar los hombres en general asuman espontáneamente esa implicación. Por ello, las mujeres, tradicionales agentes de la educación y la trasmisión de valores en el hogar, debemos involucrarnos decididamente en la difusión y en la vivencia real de los valores de la igualdad y la responsabilidad en el hogar y en la sociedad.

Aun diría más, debemos ampliar la conciencia de nuestra propia valía y de nuestros recursos y poderes para exigir el compromiso y la participación en condiciones de igualdad de nuestros compañeros varones en la vida familiar como presupuesto razonable de esa misma vida familiar.

Somos conscientes de que el nivel de emancipación que hoy disfrutamos en nuestras sociedades abiertas no ha llegado naturalmente y sin el esfuerzo de muchas. Como todos los ideales, aún no está a nuestro alcance, y como todos los logros en el terreno de la libertad, las posiciones ganadas corren el riesgo de perderse.

El secreto y la clave de la emancipación se encuentra en cada mujer que quiere ser libre. Por eso cada mujer debe responder de su propia valía y defender sus derechos, exigiendo igualdad de ejercicio en el ámbito profesional, social, pero ante todo, en las relaciones sexuales, afectivas y familiares.

Debería desarrollarse más y mejor la normativa administrativa, laboral o específica de cada organismo o empresa sobre sustituciones y apoyos externos que soporten la efectividad de la conciliación.

En cualquier caso, el análisis de la cuestión en el terreno –aparentemente ya ganado el acceso y la promoción profesional en el ámbito de la función pública–, nos sugiere un largo camino por recorrer. La conclusión es más rotunda en una perspectiva general comprensiva de todas las situaciones intolerables de dominio y sumisión en que se encuentran muchas mujeres.

Son muchos los frentes (político, presupuestario, normativo, educativo, social, asistencial, etc.) en que debe realizarse el trabajo.

Siempre es imprescindible enseñar a los niños pequeños el valor de la asunción de las cargas y responsabilidades de la vida en familia y la vida en comunidad, en general. Al igual que resulta esencial la actualización del debate sobre la importancia y los beneficios de la presencia de mujeres y en general, de la diversidad en todos los ámbitos laborales, profesionales y directivos, en la línea de una mayor conciencia social sobre la igualdad y dignidad de las mujeres, como presupuestos ineludibles de cualquier sociedad justa y libre.