



**Marieta del Rivero**

**Dentro de las barreras que existen para alcanzar posiciones de liderazgo y gobierno en las empresas, ¿cuál piensas que es la barrera más importante?**

No hay una sola barrera. Hay diversas, algunas visibles y otras invisibles. Hablando desde mi experiencia, en los inicios de mi carrera no tuve la percepción de que por ser mujer lo tenía más difícil. Pero a medida que fui creciendo me di cuenta de que si existían dificultades. En Nokia, por ejemplo, que era una compañía multinacional que operaba en 190 países y en donde ser mujer no era noticia, lo cierto es que en el año 2006 cuando me hicieron consejera delegada miraba a mi alrededor y no había ninguna mujer en un puesto similar de máxima responsabilidad. La principal barrera es la cultura corporativa de las empresas. Una cultura construida en un entorno directivo con mayoría de hombres, con sesgos inconscientes de los que toman las decisiones, en donde los procesos de promoción responden a herramientas tradicionales y basadas en el pasado, donde la cultura presencial sigue prevaleciendo y no se ha adoptado la flexibilidad y la orientación a resultados, por ejemplo. Otras veces las barreras nos las ponemos las mujeres y de forma inconsciente. Expresamos nuestra ambición de forma diferente a los hombres y no tenemos la misma proactividad en hablar de forma natural del futuro. En ocasiones somos demasiado perfeccionistas y pensamos que no estamos preparadas al 100% para asumir un nuevo reto y decimos que no sin plantearnos que un reto supone no dominar todas las variables que implica.

### ¿Crees que las mujeres nos autolimitamos en el desarrollo profesional?

Sí. Recuerdo siempre una entrevista a la que fue CEO global de PepsiCo, Indra Nooyi, cuando fue nombrada en su nuevo puesto. Explicaba muy bien cómo las mujeres para asumir un nuevo reto tenemos que saber renunciar a ciertas responsabilidades. Creo que el liderazgo femenino debe aspirar a tener una evolución natural donde aspectos culturales o relacionados con la educación son fundamentales. Las mujeres lo tenemos hoy mucho más fácil si nos comparamos con la época de Guggenheimer y hemos avanzado mucho, pero aún nos encontramos con muchas barreras en la empresa, incluso en casa. Aun así, también tenemos que hacer autocrítica y asumir que, a veces, somos nosotras las culpables de la situación de desigualdad. Muchas veces nos quejamos de que ganamos menos que los hombres, pero por mi propia experiencia y, según muchas estadísticas, las mujeres negociamos peor. Nos sentimos agradecidas cuando nos dan la oportunidad de ascender y nos cuesta mucho reclamar el aumento de sueldo que debe llevar asociado. Los hombres no tienen ese problema y, al final, ganan más porque también pelean más que nosotras.

### Respecto a la cultura de las empresas españolas, ¿piensas que facilita el aumento de mujeres en puestos directivos y de gobierno?

La realidad es que existe un bajo porcentaje de mujeres directivas en las empresas cotizadas españolas y que si la mujer no llega a puestos de dirección, difícilmente podrá asumir cargos en los consejos de administración. Esta situación es chocante teniendo en cuenta que muchos estudios demuestran que las compañías donde hay más de tres o cuatro mujeres en comité de dirección destacan por tener un ebitda hasta un 30€ o 40 % mayor, y también por tener una rentabilidad mayor para el accionista. La diversidad aporta mucho valor a las compañías. No solamente en temas de género. Cuando hay diversidad, hay debate, entonces las compañías avanzan. La diversidad es clave para el crecimiento de la empresa. Lo aprendí en una compañía como Nokia. Uno tiende a rodearse de personas similares, por aquello de buscar seguridad y reafirmación. Sin embargo, la diversidad es fuente de debate, de opiniones diferentes a la tuya, de puntos de vista distintos que retan tus convicciones e impulsan la innovación. Si te rodeas de gente que se parece a ti y no apuestas por dejar espacio a gente diferente, las compañías languidecen y no evolucionan. En Cellnex tenemos diversidad de nacionalidades (5 países), de experiencias, mayoría de Consejeros independientes y un 33% de mujeres. Somos un ejemplo en este terreno.

### En las empresas en las que has sido o eres Consejera, ¿qué medidas han implementado para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y de gobierno?

Desde mi experiencia como consejera independiente de Cellnex, recuerdo que era la única compañía del Ibex 35 que no tenía una mujer en su consejo. Me incorporé en el año 2017 y hoy en día hay cuatro mujeres consejeras por lo que estamos por encima de la recomendación de la CNMV

del 30% de representación femenina en los consejos de administración fijado para 2020 en su Código de buen gobierno corporativo.

**¿Qué atributos debe tener una buena consejera para ser un perfil demandado en un mercado tan complejo como el actual con la innovación como palanca de crecimiento, un entorno regulatorio cambiante, un mercado financiero con mucha presión, un consumidor cada vez más exigente o una velocidad de empresa nunca vistos?**

Para entender que nuevas competencias es necesario incorporar a un consejo hay que entender en profundidad cuál es el plan estratégico de la compañía, qué retos a futuro suponen y que nuevas capacidades van a ser necesarias desde el ámbito del consejo para poder dar respuesta los retos a los que se enfrenta el negocio. Por ejemplo, una compañía en el sector de la energía probablemente necesite incorporar capacidades en el ámbito de la movilidad y tecnologías con visión B2C y perfil emprendedor. Cada compañía tiene un plan estratégico y cada etapa requerirá un consejo diferente con capacidades diferentes. No es lo mismo estar en una etapa de crecimiento que estar en una etapa de gestionar las eficiencias. En cuanto a mi propia experiencia como consejera, he aprendido unos principios básicos:

1. No confundir ser ejecutivo con ser consejero: es importante saber escuchar más que decir lo que hay que hacer y saber aconsejar más que dictar.
2. Asegurarte que tienes claros los motivos por los que quieres ‘ser parte de’: Qué puedes aportar a la compañía y qué puedes aportar al equipo.
3. Ser humilde para creer que otros tienen también algo valioso que ofrecer: Los juicios se deben hacer con datos, escuchando y aprendiendo primero.
4. Recordar que eres elegido por tu experiencia, pero serás evaluado por tú por cómo eres: La integridad, la valentía de pensar diferente a la mayoría, la empatía (que no simpatía) son elementos esenciales.
5. No olvidar que la cuenta de resultados es un medio y no un fin para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

**¿Consideras que es difícil encontrar talento femenino que aporte valor a los Consejos de Administración o es un mensaje que nos vende el mercado a las mujeres?**

Talento hay. Y cuando me dicen no hay mujeres yo reto al que lo dice y le presento mujeres con buenas competencias, hard y soft, y experiencias que avalan su contribución a un consejo. Esto de que siempre “son las mismas” empieza a ser un dogma que hay que romper. Y lo digo con conocimiento de causa. Hoy soy socia de Seeliger y Conde, firma líder en España en búsqueda y desarrollo de talento directivo, y uno de mis proyectos es liderar un gobierno corporativo con más

diversidad. He construido una base de datos de más de 600 perfiles de mujeres con trayectorias brillantes y altas capacidades que están más que cualificadas para acceder a consejos de administración. Muchas de ellas todavía no son Consejeras pero están más que preparadas para serlo. Mi propósito es que rompan ese techo. Lo que hay que tener es más voluntad para encontrarlas. En cualquier caso, creo que es preocupante el bajo porcentaje de mujeres directivas que actualmente hay en las empresas cotizadas españolas de manera que si las mujeres no llegamos a puestos de dirección, difícilmente podremos asumir cargos en los consejos de administración. Pero yo no solo apostaría por impulsar el liderazgo femenino en las empresas del Ibex35. El tejido empresarial en nuestro país son las pymes, y ahí los números son todavía menos positivos.

**Hablamos de gobierno corporativo solo para empresas cotizadas y grandes empresas, pero pensamos que sería necesario implantar sistemas de gobierno corporativo en todo tipo de empresas, sea cual sea su tamaño.**

El gobierno corporativo es clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento empresarial porque proporciona la estructura para establecer objetivos por parte de la empresa y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzarlos y supervisar su cumplimiento. Por lo que es una buena práctica para todas las empresas, tengan el tamaño que tengan. De hecho, CEPYME y el Consejo General de Economistas (CGE) presentaron en 2018 la Guía de buen gobierno para empresas pequeñas y medianas empresas mediante la cual las pymes pueden determinar el grado de implantación de medidas de buen gobierno en su entorno. Aplaudo esta iniciativa.

**¿Cuál es tu opinión sobre la implantación de normativas que obliguen a las empresas a cumplir cuotas femeninas obligatorias?**

Antes de hablar de cuotas o regular la composición de los consejos tenemos que hablar de cómo acelerar la carrera profesional de las mujeres en las empresas. Porque si en el Ibex 35 solo llegan el 15 de cada 100 al comité de dirección el paso para ser consejeras todavía se complica más. Hay que hacer un trabajo desde abajo, en las compañías. También de la mano de los gobiernos, que tienen que poner la presión en las empresas. Cuando hay mujeres en una mesa donde se toman las decisiones pues hay más oportunidades para otras mujeres. Sobre las cuotas en consejos, la experiencia, por ejemplo, de un país como Noruega tampoco ha sido muy positiva. Tras diez años con cuotas en los consejos, las cifras del país en mujeres CEO sólo llega al 7%. Como decía anteriormente, la tarea y el trabajo hay que hacerlo desde abajo, porque sólo poniendo cuotas en consejos no arreglamos el reto que es que haya discriminación positiva a la hora de elegir candidatos para puestos de dirección, que se trabaje en mentorización y haya una búsqueda de talento de mujeres y que se las acompañe a lo largo de su carrera hasta llegar arriba.