

**Socorro Fernández Larrea**

¿Qué cambios has visto en la presencia de mujeres en consejos desde los inicios de tu carrera profesional?

No son grandes pero si significativos. Me explico; aún estamos lejos de las cifras a las que la lógica empresarial y social nos llevarían, pero se ha conseguido la sensibilización con un problema de desequilibrio real; cada vez hay más conciencia con el hecho de que hay que establecer mecanismos para que la presencia de la mujer en los consejos de administración de las empresas españolas sea cada día mayor. Se empieza a entender la ventaja competitiva que lleva consigo: la igualdad de derechos es un tema de justicia social pero la diversidad de género en la empresa es un tema de rentabilidad y oportunidad. Aun así, queda mucho camino por recorrer dado que el foco se ha puesto en el Ibex, pero en el tejido empresarial español la mayoría no son cotizadas.

Desde tu experiencia en puestos en consejos de administración, ¿cuál ha sido la barrera más importante que has encontrado?

En mi opinión, de todos los obstáculos el mayor es la falta de visibilidad por nuestra parte, en el sentido de que hasta ahora la selección de consejeros se hacía entre la red de conocidos de los presidentes o de los consejeros, buscando perfiles similares a los que ya estaban (en su mayoría hombres), y experiencia anterior en consejos. Las mujeres, en general, no nos hemos preocupado mucho de que se nos conociera y de crearnos una red de contactos que supieran de nuestra inquietud y nuestras ganas de entrar a ocupar un puesto de consejo. Tampoco se nos ha promocionado fácilmente a puestos directivos por lo que al pedir experiencia de alta dirección o directamente en consejos también podíamos adolecer de ella. Tampoco los headhunters se han

preocupado mucho del tema y han seguido durante muchos años proponiendo candidatos de unas bases de datos que apenas incluían mujeres. En estos últimos años, la recomendación por parte del regulador de una mínima representación femenina en los consejos ha obligado a que se pongan las pilas y salgan de esa zona de confort a buscar a mujeres idóneas y muchos aún se sorprenden de lo que han descubierto. Y por nuestra parte hemos tomado conciencia de que tenemos que darnos a conocer fuera de nuestro entorno más habitual, integrarnos en asociaciones que representen y den también voz a nuestras inquietudes, poner en valor nuestras sanas ambiciones.

En empresas familiares, ¿qué puede aportar la entrada de una mujer como consejera independiente al grupo familiar?

Para la empresa familiar el gobierno corporativo supone, por una parte, una línea de defensa de la empresa respecto de posibles conflictos familiares, por otra, un apoyo a la continuidad de los valores que definen esa empresa familiar y, por último, la posibilidad de profesionalización del gobierno de la compañía sin la necesidad de entrar directamente en el management. En el primer aspecto debo decir que la mujer suele incorporarse como consejera independiente, lo que le da un papel de cierta equidistancia entre la empresa y la familia accionista, al no representar los intereses de ningún grupo familiar en particular. En el segundo aspecto, las mujeres llevamos en nuestro ADN la protección de los valores familiares por lo que somos más sensibles a los deseos de las familias empresarias de mantener los suyos en cada paso que da la empresa. Por último, debido a nuestra falta de visibilidad a la que aludía en una pregunta anterior, la selección de mujeres consejeras suele hacerse a través de profesionales externos, lo que favorece el dar una cierta imparcialidad al proceso que “libra” al presidente de la compañía de tener que descartar personalmente a posibles candidatos de la familia por no considerarlos óptimos para el cargo. Con carácter general, la inteligencia emocional que caracteriza a las mujeres, que de por sí juega un importante papel en la dinámica del consejo, en el caso de empresas familiares tiene un mayor sentido dado que en muchos casos se necesitan evitar conflictos en la familia que afecten al consejo y viceversa sin que se creen otros nuevos. También resulta crucial para la relación entre consejo y familia.

¿Piensas que la dinámica de los consejos cambia cuando hay mujeres en el mismo? En caso si, ¿qué cosas hacemos diferentes las mujeres de los hombres?

Parto de la base de que, por fortuna para nuestra sociedad, somos seres diferentes, lo que precisamente justifica que sea necesario contar con nuestra participación en órganos de decisión, ya que si fuéramos semejantes en todo hablaríamos solo de igualdad de derechos, pero no de conveniencia empresarial. Siempre he entendido que existe un tipo de liderazgo que podríamos denominar femenino, que si bien no tiene que suponer que todas lo practiquemos del mismo modo o que las características del mismo sean exclusivas nuestras, si es cierto que tiene unas pautas comunes. Me refiero, por ejemplo, al mayor uso de herramientas como el trabajo en equipo, la

búsqueda de consensos, la visión a largo plazo, la búsqueda de la conciliación entre lo personal y lo profesional, un menor apetito al riesgo, la empatía o la inteligencia emocional.

¿Tienen los headhunters hombres un sesgo machista al incorporar mujeres a los procesos de selección para consejos?

Afortunadamente las cosas van cambiando. Como decía al principio, antes el sesgo se soportaba en el hecho de que sus candidatos formaban parte de unas listas de perfiles parecidos, de candidatos tradicionalmente idóneos, es decir, hombres en su mayoría. Cuando las recomendaciones de buen gobierno les llevan a buscar mujeres igualmente idóneas, esto les obliga a salir de su zona de confort ya que tienen que salir a buscarlas y para ello deben empezar casi de cero. En ese camino, como es lógico, encuentran algunas mujeres que no quieren o no pueden asumir la posición de consejera y algunos, para no seguir con la tarea de búsqueda, empiezan a intentar generalizar la idea de que “la mayoría de las mujeres no quieren entrar en consejos” o de que “no hay suficientes mujeres para ocupar los puestos de consejeras que se requerirían”, lo cual se ha demostrado absolutamente falso. Pero la diferencia está en si quien les contrata está o no convencido de la necesidad y conveniencia de incorporar talento femenino a su consejo; si es así exigirá ternas en las que indefectiblemente haya una o más mujeres y no admitirá vagas respuestas como las que refería antes. Y creo que hoy por hoy la mayoría de los headhunters saben que la excelencia en este punto puede suponer para ellos una clara ventaja competitiva.

¿Cómo deciden las empresas quienes ocupan los puestos de consejeros?

La casuística es variada pero intentando resumirlo un poco hay varias vías. En algunos casos pueden contratar a un externo (hh) que les ayude a determinar perfiles, a buscar candidatos o incluso a calificar a los que desde el propio consejo se proponen. En otros casos los candidatos se buscan entre conocidos de los miembros del consejo (presidente, consejeros, secretario,...) o bien son propuestos por los accionistas. Lo normal en todos los casos es que todas las propuestas se analicen en la Comisión de Nombramientos y se establezca una terna final o directamente un finalista que se eleva para su ratificación por el Consejo. Lo ideal es que se cuente con una matriz de competencias que ponga en claro los perfiles que se necesitan para cubrir las vacantes.

¿Qué medidas pueden implantar los reguladores para animar a las empresas en tener representación femenina en los consejos? (si puedes dame tu opinión de cuotas)

No hay una postura unánime; en algunos países se ha optado por el establecimiento de unas cuotas mínimas de participación y en otros, como es el caso de España, el tema se reduce a meras recomendaciones en este sentido, que, en caso de no seguirse, deben dar lugar a explicaciones.

Cualquiera de las dos podría ser válida, pero si se opta por esta última no basta con pedir una simple explicación, sino que hay que hacer un seguimiento y unos planes de acción por parte del regulador para hacer que las cosas cambien, como ocurre en UK. A mí personalmente, al menos de forma temporal, me parece más efectivo el sistema de cuotas obligatorias a alcanzar en unos plazos razonables porque, si bien es cierto que cada día existe más conciencia en la necesidad y conveniencia de contar con mujeres en los consejos, el ritmo de incorporación es claramente insuficiente y es necesario tomar medidas que lo aceleren. Por eso me decanto con claridad por un sistema de cuotas; en primer lugar, porque se ha demostrado que funcionan. En segundo, porque aunque existe la convicción de que debe haber mayor participación de las mujeres en los consejos, parece que nos cuesta ponernos en marcha, que necesitamos “un empujoncito” (lo comparo con los impuestos; todos sabemos que hay que pagar un dinero entre todos para financiar los servicios públicos, pero hace falta que la ley nos obligue a hacerlo, y nos imponga unos mínimos). Ante quienes opinan que solo se tenga en cuenta la meritocracia les digo que estoy convencida de que, con la gran cantidad de mujeres magníficamente preparadas que tenemos en nuestro país, los responsables de la selección cogerán, como es lógico, a las mejores, tan capacitadas como los varones para el mismo puesto. Y si, es posible que, como toda medida, provoque algún daño colateral, pero ocurre lo mismo con la cirugía y nadie duda de que cuando ésta hace falta el resultado no se consigue con una aspirina.

Por último, ¿qué recomendación le darías al Programa Consejeras Gallegas para crear una red de empresas con mayor diversidad de género en los consejos de administración?

Creo que lo más importante es dar visibilidad a quienes lo hacen bien y enfrentar a los que se quedan atrás; por temas de reputación todas las empresas quieren destacar por lo bueno y no estar al final de la cola en ningún ranking de mejores prácticas. Asimismo, creo que estar en una red que se caracteriza por su buen hacer en este aspecto ya es un elemento diferenciador y si lo complementáis con iniciativas como contar con un network de consejeras y posibles candidatas a serlo, se les podría facilitar la cobertura de futuras vacantes, así como el establecimiento de un programa de mentorización para sus propias directivas o de planes de formación o de actualización de normativa al respecto.