

Deloitte & Touche (A): una fuga en el sistema

Enero de 1991

Mike Cook, presidente y director general de Deloitte & Touche LLP (la tercera mayor empresa consultora en las áreas de contabilidad, impuestos y gestión de Estados Unidos y parte de la red global de Deloitte Touche Tohmatsu International), contemplaba incrédulo las estadísticas. Entre los cincuenta candidatos a socio que habían sido seleccionados ese año, sólo había cuatro mujeres, y los pronósticos para los dos años siguientes no eran muy prometedores: sólo un 10% de los candidatos en 1992 iban a ser mujeres, y otro 10% en 1993. Sin duda, algo andaba mal; no obstante, y puesto que Cook era ante todo un auditor, sabía que las cifras no mienten. ¿Cuál era el problema?

En 1980, hacía más de diez años, Cook había tomado las medidas pertinentes para asegurarse de que la empresa contrataba a mujeres en grandes proporciones. Cook era consciente de que las mujeres estaban inundando el mercado laboral de los servicios profesionales, incluyendo los campos de la contabilidad, la fiscalidad y la consultoría. Mientras que en el año 1974 sólo un 24% de los contadores de Estados Unidos eran mujeres, en 1990 esa cifra había superado el 50%¹. Cook quería asegurarse de que el porcentaje de mujeres que Deloitte contrataba se correspondía con la proporción de mujeres que se graduaban en economía y administración de empresas. A mediados de la década de los ochenta, algo más del 50% de las nuevas contrataciones de universitarios recién graduados eran mujeres. Cook había sido un visionario al admitir que contratar y retener en la empresa a mujeres con talento constituía una prioridad estratégica para la compañía. Cuando por fin Deloitte contrataba aproximadamente a igual proporción de hombres que de mujeres, dio por sentado que sería cuestión de tiempo (se requería de 9 a 12 años para llegar a socio) que se propusiese para ese cargo a un número de mujeres cercano al 50%. Cook confiaba en que en Deloitte no se ponía trabas a nadie, y que no había más que esperar que las mujeres se abriesen camino dentro de la empresa.

No obstante, ya había transcurrido una década, y en lugar de aumentar, las cifras se mantenían persistentemente en torno al mísero 10%. Y no sólo eso, se estaba produciendo una diferencia significativa y creciente entre los porcentajes de hombres y mujeres que dejaban la empresa (la llamada «diferencia entre sexos»). En un sector en que los competidores se disputaban los talentos, la diferencia entre sexos no era simplemente «una cuestión de género», sino un asunto de estrategia empresarial.

Cook cogió el bloc de notas legales y dibujó uno de sus gráficos. La línea superior indicaba la proporción creciente de mujeres contratadas en Deloitte, mientras que la línea inferior, con una persistente tendencia a la baja, indicaba la proporción de mujeres que permanecían en la empresa. La llamó la «curva estúpida»: no hacía falta ser un experto en física cuántica (ni siquiera en contabilidad) para darse cuenta de que el espacio creciente entre ambas líneas era el problema. A pesar de que la compañía contrataba cada vez a más mujeres, eran cada vez menos las que permanecían en la empresa. Deloitte tenía ante sí una fuga de talentos.

1980-1991: un sector en transición

Del cumplimiento de la ley a la creación de valor

Deloitte no sólo creció enormemente de 1980 a 1991, año en que se convirtió en la central norteamericana de una red global con ramificaciones en más de cien países, sino que la naturaleza en sí de sus negocios también se vio modificada radicalmente. En 1980, la mayor parte de los ingresos de Deloitte provenían de servicios cuyo fin era ayudar a los clientes a cumplir las leyes federales (ayudándoles, por ejemplo, al cumplimiento del requisito de efectuar una auditoría de los estados financieros de la empresa que imponía la Comisión del Mercado de Valores, o a cumplir los requisitos establecidos por la Dirección de Impuestos para determinar la tributación de las compañías). En esa época, una oficina típica de Deloitte contaba con tres líneas de servicio básicas: A&A (contabilidad y

¹ P.M. Flynn; J.D. Leeth. y E.S. Levy, *The Evolving Gender Mix in Accounting: Implications for the Future of the Profession*^a, p'ginas escogidas, volumen XII, nJ 2, (1996): 28-39.

auditorías), fiscalidad y consultoría. Un socio dirigía cada una de esas líneas, y un socio de administración de oficinas (también llamado OMP, y que por lo general era el socio de auditoría) era el director. Las auditorías constituían el negocio principal, que representaba entre el 50% y el 60% de toda la facturación.

Las auditorías que efectuaba Deloitte eran esencialmente un negocio anual: el 75% de ellas se repetía periódicamente. En las auditorías se daba énfasis a la continuidad, y el objetivo era «crecer con los clientes» mientras se asumían cada año más responsabilidades. El 65% del negocio de la línea de fiscalidad también tenía un carácter periódico; las tareas fiscales eran en gran medida de carácter técnico y la mayoría de ellas se llevaban a cabo en las oficinas de Deloitte en lugar de en la empresa del cliente.

Sin embargo, en la década de los ochenta, el sector de mayor crecimiento para Deloitte y otras firmas del sector (las llamadas «6 grandes»: Ernst & Young, Arthur Andersen & Co., KPMG Peat Marwick, Coopers & Lybrand y Price Waterhouse) fue el de consultoría, no sólo como servicio independiente sino también como servicio de asesoramiento integrado en las líneas de auditorías y fiscalidad (véase el Anexo 1, las 6 grandes en 1991). El trabajo en consultoría tenía una dinámica muy diferente al de las líneas de fiscalidad y auditoría tradicionales: estaba orientado a proyectos específicos, el ámbito no era tan local e implicaba viajes frecuentes; y, puesto que no necesariamente era un negocio que se repitiese periódicamente, quienes lo desempeñaban tenían un carácter mucho más emprendedor. La consultoría atraía a profesionales más agresivos: en los años ochenta, la frase que describía a los consultores era «yo me lo guiso, yo me lo como».

El declive económico a principios de los noventa hizo que muchas empresas abandonasen áreas de negocio y recurriesen a terceros para que les proporcionasen conocimientos técnicos con los que antes contaban. La tendencia entre las empresas estadounidenses era la de externalizar (abandonando las áreas que no eran esenciales para su estrategia empresarial). Los reajustes que se iniciaron a principios de los 90 (cuando grandes empresas eliminaron miles de puestos de trabajo) provocaron el increíble crecimiento de las seis grandes, que se dedicaron al negocio cada vez más importante de la subcontratación de servicios externos. Así, por ejemplo, Deloitte podía proporcionarle todas las funciones de auditoría interna y de administración fiscal a empresas que antes disponían de estos servicios en su seno. En los casos en que antes Deloitte proporcionaba los conocimientos pero no el personal para asumir ese tipo de proyectos, ahora se había convertido en la principal suministradora de profesionales para empresas a las que ya no resultaba ni eficiente ni rentable tenerlos en nómina.

Estos cambios convirtieron la contratación y la formación de personal en un imperativo estratégico. «Nuestros servicios de valor se fundamentan en los conocimientos y la experiencia de nuestro personal», explicaba Cook. «Por ello, los profesionales que cuentan con una amplia experiencia y formación están más cotizados, cosa que ha modificado por completo nuestra concepción de la formación, en la que ahora lo más importante es transmitir información basada en los conocimientos en lugar de simplemente decirle al personal “estas son las reglas, asegúrense de poner los resultados correctos en las casillas correspondientes”.»

Además, conseguir la permanencia del personal en la empresa adquirió una vital importancia. «No se trataba de contratar a diez personas suponiendo que cuatro se despedirían al cabo de cinco años», afirmaba Cook, «y dos más en el plazo de diez años, uno de ellos habiendo alcanzado ya el rango de socio. Se trataba de contratar a diez profesionales y que todos siguiesen en la empresa después de cinco años.» Deloitte reconocía que cierta rotación del personal sería siempre una constante en el negocio. Normalmente, los clientes contrataban a un número significativo de personal de la empresa cada año. «Siempre hemos sabido que la rotación de personal nos sale cara y hemos querido reducirla», comentaba Cook, «pero hasta que la empresa no se transformó en un negocio cuya base es la creación de valor no tuvimos la necesidad estratégica e imperativa de corregir ese problema.»

Caza de talentos

El otro cambio significativo que tuvo lugar entre 1980 y 1991 consistió en que el mercado laboral de personal altamente cualificado y experimentado se volvió terriblemente competitivo. El límite para el crecimiento de Deloitte no radicaba en la falta de demanda de sus servicios sino en el suministro:

(disponer del número necesario de personal para satisfacer la demanda). Según Cook, se trataba sencillamente de cuántas «existencias» Deloitte tenía para vender en el mercado: «si tus ingresos proceden del personal y de su valor en el mercado de trabajo, y logras conservar al mayor número de profesionales altamente cualificados y experimentados, entonces tendrás una ventaja competitiva.»

Organización del trabajo en Deloitte & Touche

Deloitte & Touche estaba dividida en dos secciones: auditoría, asesoría fiscal y servicios relacionados (ATR), y Deloitte Consulting. Tradicionalmente, los servicios fiscales y de auditoría eran predominantes en Deloitte & Touche, y prácticamente todos los nuevos contratados eran universitarios que se acaban de graduar. De manera creciente, la empresa desarrolló una gama más amplia de especialidades de consultoría, y los nuevos empleados se incorporaban a los diferentes escalafones de la empresa dependiendo de su grado de experiencia. Los trabajos de las secciones fiscal y de auditoría contaban con una estructura similar de categorías laborales, años requeridos para un ascenso y retribuciones (véase el Anexo 2, categorías laborales). Por norma general, un universitario que acabara de graduarse y entrase a formar parte de la sección de auditoría pasaba un año como auditor auxiliar, seguido de un año en un «cargo intermedio». Los auditores auxiliares solían trabajar en los apartados básicos de una auditoría, los auditores de cargos intermedios se encargaban de asuntos y apartados más complejos del balance general, mientras que los empleados de rango superior trabajaban en las diversas secciones de una auditoría y supervisaban a los auditores auxiliares. Desde la incorporación hasta que adquirían el rango superior (un total de cinco años), los profesionales se encargaban de un solo proyecto a la vez, que podía durar entre una semana y varios meses dependiendo del tamaño y grado de complejidad del cliente.

Los directivos y altos directivos se encargaban de diversos proyectos simultáneamente. Conforme ganaban experiencia, acumulaban conocimientos especializados en sectores y líneas de servicios (especializándose, por ejemplo, en instituciones financieras, empresas de servicios públicos, negocios de atención permanente al cliente o altas tecnologías) y se centraban en los clientes que pertenecían a esos sectores. Después de 10 ó 12 años, los altos directivos esperaban el mayor ascenso posible: ser aceptados como socios. Los socios de Deloitte eran los propietarios del patrimonio de la empresa y desempeñaban funciones como gerentes de cuentas, revisando el trabajo de todo el personal en puestos inferiores; además, tenían autoridad exclusiva para firmar dictámenes de auditorías oficiales en nombre de la firma y actuaban activamente en el desarrollo de nuevos negocios.

La consultoría se diferenciaba de los servicios de auditoría y fiscalidad en varios aspectos: la formación requerida para ser contratado era generalmente algún máster en dirección de empresas en lugar de una licenciatura. Además, dentro de los servicios de consultoría había mayor presión para conseguir avances significativos que en auditoría o fiscalidad. Las tareas se desempeñaban proyecto a proyecto y con el objetivo crucial de solucionarle un problema al cliente. Los servicios de consultoría implicaban tener que viajar más y un mayor desarrollo del negocio (así como unas retribuciones más jugosas). En gran medida, el trabajo para Deloitte Consulting tenía muchos más aspectos en común con el de otras consultorías (McKinsey, Bain o Booz Allen) que con los servicios de auditoría y fiscalidad de la propia Deloitte.

La fusión

En diciembre de 1989, la fusión de las empresas de contabilidad Deloitte Haskins & Sells y Touche Ross & Co. resultó en la creación de Deloitte & Touche LLP. Dos meses antes de esa fecha, otras dos grandes empresas de contabilidad se habían unido para crear Ernst & Young, así es que las «8 grandes» se redujeron a las «6 grandes» (tan sólo seis firmas se disputaban todo el mercado mundial). Aunque sobre el papel Deloitte Haskins & Sells y Touche Ross parecían bastante similares (ambas con 10.000 empleados y una facturación de 800 millones de dólares), su filosofía empresarial era radicalmente opuesta. Deloitte Haskins & Sells, nacida en 1898, se había ganado una reputación como «auditor de auditores» y se trataba de una empresa conservadora, poco innovadora y reacia a asumir riesgos. Touche Ross era una empresa gestionada como una consultoría, emprendedora, luchadora y agresiva, además de ser la más joven de las «8 grandes». En esa época, la prensa especializada llamó a la fusión «El matrimonio entre James Stewart y Madonna», y todos los miembros de la nueva empresa eran capaces de reconocer quién había pertenecido a Deloitte y quién a Touche.

La nueva Deloitte & Touche se apresuró por integrar las dos compañías (las capacidades de servicio a clientes, oficinas y sistemas). Simultáneamente, se prestó especial atención a los servicios al cliente en un esfuerzo para mantener a raya a la competencia, que a la menor oportunidad intentaba ponerle palos en las ruedas a la nueva empresa. Para hacer más difícil aún el desafío, al mes de la fusión la economía estadounidense entró de pleno en una recesión. 18 meses más tarde, cuando la recesión llegó a su fin, se había recortado el número de empleados de 20.000 a 15.000 (un recorte equivalente a la mitad de la nómina de una de las dos empresas fusionadas).

Si bien la fusión sumió temporalmente a la empresa en el caos, también la hizo más receptiva al cambio. «Estábamos creando una nueva filosofía empresarial para la nueva compañía», afirmaba Cook. «Consideramos la fusión como una oportunidad para verlo todo desde una nueva perspectiva.» En 1991, cuando las aguas volvieron a su cauce, Cook solicitó al departamento de recursos humanos las estadísticas sobre el número de hombres y mujeres que se proponían para socios ese año, y los pronósticos de mujeres que podrían ascender a asociadas en los dos años siguientes. A pesar de que Cook contemplaba las cifras con desagrado, lo cierto es que conservar en la empresa a las mujeres con talento no figuraba entre las prioridades de la mayoría de los socios, cuya principal preocupación radicaba en que se estaban desplomando los precios del sector.

Sin embargo, para Cook la fuga cada vez mayor que se estaba produciendo en la empresa no era un problema entre sexos, sino un problema para todo el negocio. «No puedes estar contratando a un 50% de personal para que se vaya cada vez en mayor proporción», explicaba, «o si no acabarás encontrándote con una catástrofe en los recursos humanos.» La rotación del personal salía muy cara (tradicionalmente, en Deloitte se estimaba que el costo de sustituir a un empleado representaba el 150% de su retribución anual), y, por supuesto, constituía un grave problema para una empresa de servicios profesionales).

Análisis de la fuga de talentos: ¿por qué se van las mujeres?

Cook pensaba que conocía la razón por la que las mujeres estaban abandonando la empresa. Él también había crecido en la empresa, y, de la misma manera que sucedía en el caso de los otros antiguos socios de Deloitte (todos ellos hombres), su mujer se había dedicado a cuidar de la casa y a criar de sus tres hijos. Cook suponía una mayor rotación de personal en el caso de las mujeres que en el de los hombres porque, tal como lo veía, «los hombres tenían dos opciones: trabajar para nosotros o trabajar para otros. Las mujeres, en cambio, tenían tres opciones: trabajar para nosotros, trabajar para otros o formar una familia. Y debido a que cuentan con esa tercera opción, siempre se producirá una mayor proporción de rotación laboral entre las mujeres.» No obstante, tenía la absoluta determinación de impedir que la «curva estúpida» empeorase.

En enero de 1992, la junta directiva de Deloitte estableció un «grupo de trabajo encargado de la permanencia y el avance de las mujeres en la empresa» cuyo cometido era averiguar en el plazo de un año por qué las mujeres estaban abandonando la empresa en mayor proporción que los hombres y ofrecer recomendaciones para invertir esa tendencia. Al elegir a los 19 miembros del grupo de trabajo, la mayoría de ellos socios, Mike Cook se esforzó por incluir una selección representativa de toda la empresa: (representantes de todas las secciones (consultoría, auditoría y fiscalidad) de ambos sexos, de todas las edades y procedentes de oficinas de todos los Estados Unidos, solteros, casados con hijos y casados sin hijos). Cook era el director del grupo de trabajo y asistió a todas las reuniones.

Lois Evans, una asociada que había cosechado innumerables éxitos en la sección de consultoría de la empresa, relata sus recuerdos de la primera reunión del grupo de trabajo en una gran sala de conferencias de la oficina de Manhattan. Después de que Cook explicase por qué había formado el grupo e hiciese un resumen del alcance del problema, les pidió que, uno a uno, explicasen qué les parecía formar parte de su iniciativa: «Los comentarios predominantes eran: “estoy contento de estar aquí, me parece un tema importante, estoy ansioso por ponerme manos a la obra”», indica Evans. Pero conforme se le aproximaba el turno de hablar, se dio cuenta de que esa no era en absoluto su opinión:

«No estaba nada contenta de estar en aquella reunión; la verdad es que me sentía muy incómoda. Me había pasado toda mi carrera profesional evitando que ser mujer supusiese una diferencia, y de repente allí me encontraba teniendo que dedicarle mi tiempo a aquel grupo de trabajo (además, Mike ya había dejado claro que esperaba que, al reincorporarnos a nuestras tareas habituales, fuésemos los portavoces y los líderes visibles de "algo", a pesar de que no sabíamos en qué iba a consistir ese "algo").»

Al parecer, muchas de las mujeres que habían alcanzado el éxito en la firma compartían el descontento de Evans. Todas ellas habían trabajado duro, demostrado su valía y hecho carrera en la empresa. Y punto. Ellen Stafford-Sigg, una nueva directora superior de la sección de consultoría, recuerda que sentía curiosidad por el grupo de trabajo y su funcionamiento, pero se mostraba «escéptica de que se percibiese como una especie de programa a favor de la igualdad de la mujer». Su preocupación radicaba en que «al centrarse en las mujeres y en las diferencias, tendría que explicar y probar aún más a mis colegas del sexo masculino que realmente era tan buena como ellos... estaba preocupada que este tema me distanciara de ellos, me había esforzado enormemente por adaptarme.»

Los miembros del grupo de trabajo emprendieron sus tareas con la eficiencia y experiencia propia de un grupo de consultores a los que se les hubiese encargado un proyecto importante. En primera instancia, examinaron los archivos de personal de Deloitte correspondientes a los tres años anteriores para averiguar cuántos hombres y mujeres se habían contratado en cada escalafón, cuántas mujeres habían obtenido un ascenso y la tasa de abandono de la empresa para hombres y mujeres. Los datos fueron esclarecedores: aunque hombres y mujeres abandonaban por igual la empresa en las categorías inferiores, conforme su cargo en la empresa era más alto, la proporción de mujeres que se despedía aumentaba progresivamente.

A continuación, el grupo de trabajo contrató los servicios de Catalyst, una organización de estudios sin ánimo de lucro que asesoraba a empresas sobre cómo conseguir que las mujeres avanzasen dentro de la estructura empresarial. Catalyst entrevistó primero a 40 mujeres con un alto potencial que habían dejado la empresa el año anterior. Durante las entrevistas oficiales que mantuvieron justo antes de abandonar la empresa, las mujeres afirmaron que les gustaba la empresa, pero que habían optado por hacer algo diferente. Sin embargo, se llegó a la conclusión de que esas entrevistas no son fiables, ya que no son anónimas y, como descubrió el grupo de trabajo, nadie quema sus naves en la entrevista de despedida. Las entrevistas confidenciales que llevó a cabo Catalyst mostraron otro punto de vista: más del 70% de las mujeres que habían dejado la empresa seguían contratadas a tiempo completo un año después, y otro 20% trabajaba a tiempo parcial en otras compañías. Menos de un 10% estaba en casa cuidando a hijos pequeños y su intención era volver a trabajar a tiempo completo en un futuro próximo. Sencillamente, las entrevistadas no querían trabajar para Deloitte (o para cualquier otra empresa que se le pareciera).

Las entrevistas de Catalyst así como un informe de 500 páginas con sus conclusiones fueron destruidos. «Había mucha preocupación por la posibilidad de litigios», indicó Cook. «De hecho, muchos insistieron en que no debíamos meternos en esos temas precisamente por ese motivo». De todas maneras, todos recuerdan perfectamente lo esencial de esos documentos: «los que formábamos parte del grupo de trabajo nos acordamos perfectamente de dónde nos encontrábamos cuando leímos el informe, incluso la silla en que estábamos sentados», explica Jim Wall, director nacional de recursos humanos de Deloitte. «Su contenido se podría resumir en "trabajar en esta empresa es asqueroso si eres una mujer"».

«Se trataba de un informe realmente duro», coincide Ellen Gabriel, una socia y miembro del grupo de trabajo.

«La opinión de la mayoría de las mujeres era: "No me siento valorada. Tengo la impresión de que en cuanto digo que me voy a casar o a tener un hijo me toman por una fracasada. No tengo la impresión de que haya nadie interesado en apostar por mí. No tengo mentor ni sé a qué me conduce este trabajo. No sé qué tipo de carrera quiero hacer, no veo a mujeres en puestos directivos ni tengo modelos a seguir. Las mujeres que han avanzado lo han conseguido a fuerza de matarse a trabajar, o no se han casado ni

han tenido hijos, y eso no es precisamente lo que quiero para mí.” Todas ellas eran mujeres inteligentes, muchas de ellas habían trabajado aquí tres, cuatro, cinco años, y todas afirmaban que “éste no es un lugar muy recomendable para trabajar si eres una mujer”.»

Catalyst también entrevistó a 500 personas de todos los departamentos de Deloitte, en pequeños grupos exclusivamente de mujeres o de hombres. Según Gabriel, los hombres indicaban que resultaba «incómodo» ser mentor de una mujer: «resultaba incómodo criticar el trabajo de una mujer porque nunca sabías si le iba a afectar y se iba a poner a llorar en la oficina. Nunca podías estar seguro de si una mujer iba a permanecer o no en la empresa, así que resultaba más improbable que le asignaras un proyecto de alto nivel». En resumen, concluye Gabriel, «había muchos que no paraban de hacer presunciones sobre la vida de los demás: una mujer no está dispuesta a viajar, no quiere estar fuera de casa por la noche. Una mujer no está dispuesta a salir a tomar unas copas porque tiene otros compromisos, así es que mejor que ni se lo preguntemos porque se sentirá mal por decirnos que no».

El informe de Catalyst identificó tres áreas fundamentales para lograr el objetivo de que más mujeres permanecieran en la empresa e hicieran carrera:

Ambiente de trabajo dominado por el entorno de los hombres: en primer lugar, las mujeres describían el ambiente de trabajo en Deloitte como «dominado por el entorno de los hombres» (organizado de acuerdo con la conducta masculina, la manera de hacer las cosas de los hombres, filtros masculinos, todos aspectos ajenos a las mujeres). Por esos motivos, las mujeres sentían intrínsecamente que eran menos dignas, que estaban menos valoradas, que eran menos importantes y que parecía que no estaban haciendo ninguna contribución a la empresa. Tal como indicaba Catalyst, a pesar de que no había nada malo en las normas de comportamiento masculino, eran diferentes de las de las mujeres, y tenía que haber una manera de reconocer esa diferencia y hacer correcciones en la filosofía empresarial; de lo contrario, las mujeres siempre se sentirían como ciudadanas de segunda clase.

Oportunidades de mejoras profesionales: en segundo lugar, Catalyst indicaba que las mujeres de la empresa tenían permanentemente la impresión de que se les daban menos oportunidades para hacer carrera que a los hombres. Los mecanismos existentes para progresar (mentores, instructores, consejeros, redes) que les servían a los hombres no les servían a las mujeres. Puesto que las mujeres no tenían mentores, ni recibían la proporción de los mejores proyectos que les correspondía, ni formaban parte de las redes extraoficiales y tampoco contaban con modelos femeninos a seguir, acababan llegando indefectiblemente a la misma conclusión: «Aquí no podré avanzar, así que es mejor buscarse otra cosa y evitar males mayores.»

Relación entre trabajo/vida privada: el tercer aspecto que identificó Catalyst fue la relación entre el trabajo y la vida privada, mencionando así el frecuentemente agobiante horario de trabajo que era habitual en la empresa. Aunque se daba por sentado que este era el principal motivo por el que las mujeres se iban de la empresa, Catalyst le otorgó la tercera posición del ranking en importancia. No obstante, para muchas mujeres, esa era la gota que colmaba el vaso. Ellen Gabriel resume ese sentimiento: «Una cosa es hacer este trabajo en un ambiente en que te sientas apoyada y que te permita avanzar, pero si no encuentras ninguna de esas dos cosas, ¿de qué te sirve?»

Según Jim Wall, el informe de Catalyst se resumía en: «¿saben una cosa, chicos? Han crecido profesionalmente aquí y piensan que están en una empresa maravillosa, pero hay todo un grupo de gente que no está de acuerdo con ustedes. Y, dicho de paso, muchos hombres jóvenes tampoco lo están. Además, si creen que van a conseguir que esta empresa crezca de un 25 a un 30% anual con un 25 ó 30% de empleados despidiéndose, ya pueden ir quitándoselo de la cabeza.»

Presentación de las conclusiones

En junio de 1993, un año después de lo convenido, el grupo de trabajo presentó sus resultados y una serie de recomendaciones preliminares al comité de dirección, un grupo de 20 a 25 socios principales (todos ellos hombres) (véase el **Anexo 3**, resumen de conclusiones, y el **Anexo 4**, recomendaciones y

estrategia de aplicación). La reunión de tres horas era vital: el grupo de trabajo sabía que si no lograba que el comité de dirección apoyara la iniciativa, las recomendaciones no se aplicarían.

Jim Copeland, por aquel entonces socio de la oficina de Atlanta, recuerda su primera reacción a la presentación:

«1991 ha quedado grabado en la memoria de todos los socios de Deloitte & Touche como un año absolutamente desastroso: el negativo impacto económico de la fusión, la situación económica, la debacle de la sociedad de ahorro y préstamo, el negocio de fusiones y adquisiciones del que nos enorgullecíamos se desvaneció por completo. Y allí estábamos, dos años después, con el agua al cuello financieramente y con serios problemas económicos y de motivación. Todos los socios estaban descontentos porque no obtendríamos beneficios ese año, y Mike Cook dijo: "¿Saben qué haremos? Vamos a tomar la iniciativa de la mujer." Nadie pensó que fuera una mala idea, pero, teniendo en cuenta que el Titanic se estaba hundiendo, de entre todos los objetivos que teníamos en mente en esos momentos aquello era como decir "vamos a pintar los botes salvavidas."»

A Copeland no sólo le pareció que era un momento poco oportuno para esas sugerencias, sino que ni siquiera estaba convencido de que hubiese un problema. «Contratamos el número adecuado de personal», dijo, «los echamos al agua, y se ahogan o nadan exactamente igual que todo el mundo». Algunos intransigentes de la empresa afirmaban que había una manera muy sencilla de solucionar el «problema»: dejar de contratar a tantas mujeres. La respuesta del grupo de trabajo a ese argumento fue remitirse al aspecto mercantilista: «Estamos contratando a los mejores profesionales que salen de las universidades y la mitad son mujeres», explicaron a los socios. «Si prefieren que reduzcamos esa proporción a un 25% de mujeres y un 75% de hombres, ¿de dónde vamos a sacar el 25% de hombres que nos faltan? Habrá que contratar a los menos capacitados y dejaremos que ese 25% de mujeres con más talento se vayan a la competencia.» El punto de vista mercantilista surtió efecto entre los socios, tal como explica Copeland:

«El dato que más me convenció es que antes contratábamos a 100 hombres y, diez años después, hacíamos socios a los 10 mejores. Ahora estábamos contratando a 50 hombres y 50 mujeres y escogíamos a los mejores 10 hombres de entre sólo 50, en lugar de entre 100. Por lo tanto, estábamos empeorando el nivel que tenían nuestros socios. ¡Vaya si esa cifra me concientizó sobre este tema! Las cifras indicaban claramente que estábamos empobreciendo nuestra cantera de talentos. No obstante, yo seguía sin estar convencido de que hubiese un problema de ambiente laboral.»

El escepticismo «ambiental» de Copeland era compartido por muchos de los socios superiores. «Nos solíamos dar palmaditas en la espalda», recuerda Cook, «diciendo que esta era una empresa en que se ofrecía igualdad de oportunidades, que ese problema no tenía nada que ver con nuestra filosofía, que era pura cuestión de matemáticas y acabarían por salir los números.» Los escépticos de la reunión empezaron a manifestar su opinión: («a nuestros clientes nunca les gustará esa flexibilidad laboral», etc. «¿Cuál es el problema?», preguntó retóricamente un miembro del comité de dirección «No estoy seguro de comprender lo que tratan de decirnos...»

Al oír ese comentario, una de los miembros del grupo de trabajo y una de las mujeres que ocupaba un cargo más elevado en la empresa, la antes reticente Lois Evans, le miró fijamente a los ojos y le contestó: "Lo que intentamos decirle es que hay días en que a las mujeres realmente les da asco trabajar aquí."

Su respuesta detuvo en seco los comentarios de los socios. Tal como Ellen Gabriel recuerda, «hasta hubieses podido oír el vuelo de una mosca. Es como si todos recapacitasen y se preguntasen "Si Lois se siente así, la situación entonces debe de ser muy grave".»

Ese momento parece haber pasado a formar parte de la historia de la empresa, todos los socios lo recuerdan y cuentan una y otra vez. «Para todos los que estábamos orgullosos de la empresa», dijo Cook, «que nos dijese eso una socia a la que realmente respetábamos y que había ascendido escalafón a

escalafón dentro de la empresa supuso toda una conmoción. Causó mayor impacto que todas las cifras y gráficos... Tuvimos que aceptar que no éramos como pensábamos, es decir, una especie de organización cálida y acogedora en la que no importaban las diferencias entre sexos y que ya había cumplido con sus obligaciones morales.»

«No pueden ni imaginarse el impacto que tiene para alguien que ha dedicado 25 años de su vida a intentar hacer de esta empresa un lugar de trabajo ideal», Jim Copeland afirma. «Creíamos que estábamos creando el mejor lugar de trabajo del mundo entero y de repente aquella socia se levanta y nos dice, “No, no lo es. Es un asco”.»

Los socios de Deloitte empezaban a comprender que su firma necesitaba un cambio. La cuestión ahora era qué había que cambiar, y cómo.

Anexo 1 Las 6 grandes en 1991

Posición	Empres/sede central	Fin del ejercicio	Ingresos netos en Estados Unidos (en millones de dólares)	Evolución porcentual de los ingresos respecto al año anterior	Número de socios	Número de empleados	Número de oficinas	Número de clientes registrados con la Comisión del Mercado de Valores (SEC)	Proposición de los Ingresos (%)		
									Auditoría y certificación	Asesoría fiscal	Servicios de consultoría de dirección
1	Arthur Andersen & Co./ Nueva York	Agosto	2.463,50	8,0	1.37	18.586	89	1.738	35	21	44
2	Ernst & Young/ Nueva York	Septiembre	2.24	0	1.921	15.869	111	2.559	52	23	25
3	Deloitte & Touche/ Wilton (Connecticut)	Junio	1.952	1,6	1.525	11.075	116	2.079	55	23	22
4	KPMG Peat Marwick/ Nueva York	Junio	1.813	0	1.555	11.445	135	2.201	53	29	18
5	Coopers & Lybrand/ Nueva York	Septiembre	1.47	3,9	1.282	11.419	98	1.455	57	19	24
6	Price Waterhouse/ Nueva York	Junio	1.3	8,3	950	8.5	113	1.828	45	27	28

Fuente: Informe público de contabilidad (PAR), Strafford Publications, Atlanta (Georgia).

Anexo 2 Deloitte & Touche: Categorías laborales (1991)

Categoría laboral	Años hasta obtener un ascenso
--------------------------	--------------------------------------

Auditoría y Asesoría Fiscal

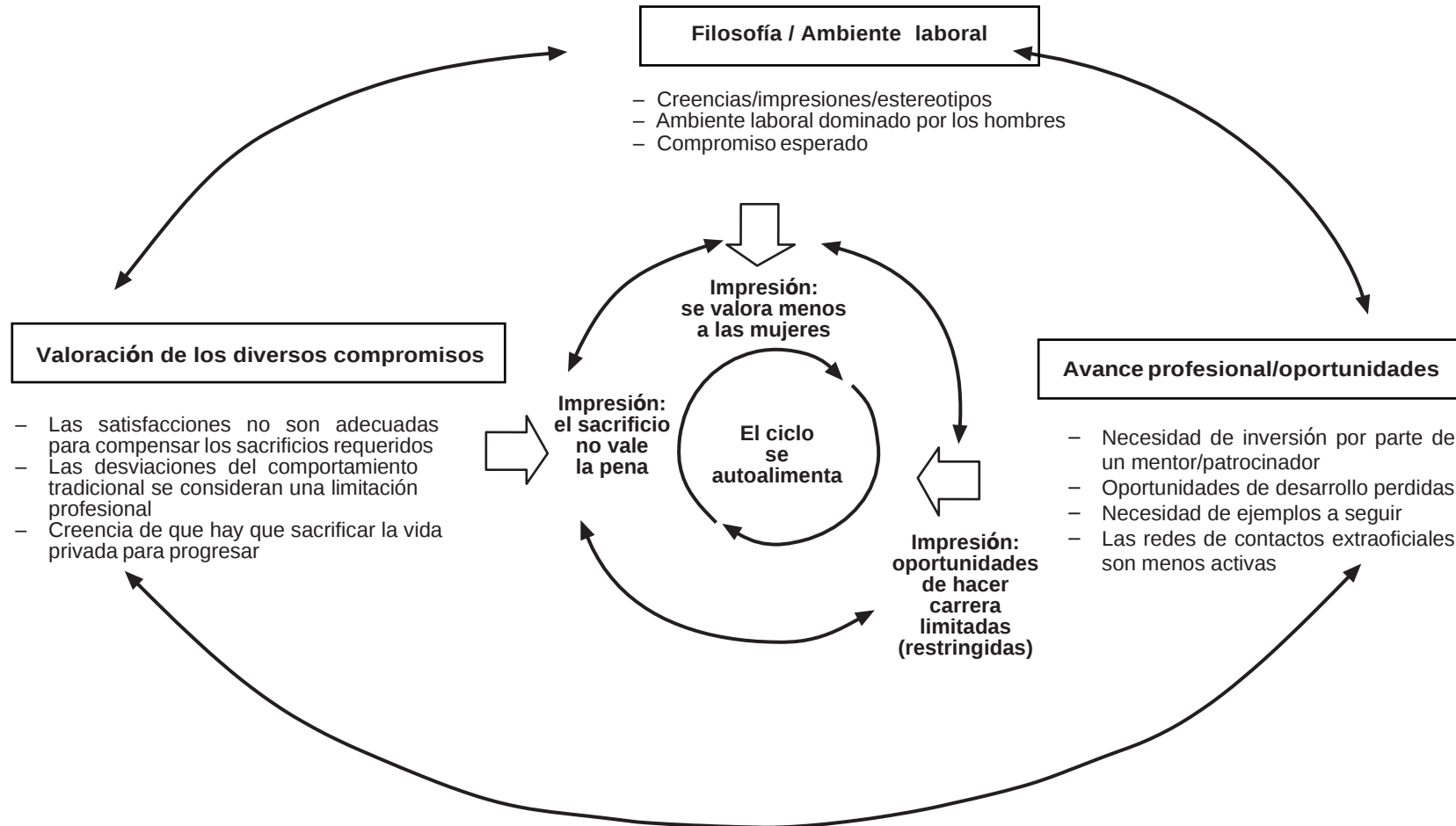
Auditor auxiliar	1
Cargo intermedio	1
Superior	3
Directivo	2-3
Directivo superior	2-4
Socio	(tras 8-12 años)

Deloitte Consulting

Nota: La progresión laboral es más rápida en consultoría que en auditoría y fiscalidad, las remuneraciones son superiores y, por lo general, los profesionales se incorporan a los diferentes escalafones de la empresa dependiendo de su experiencia.

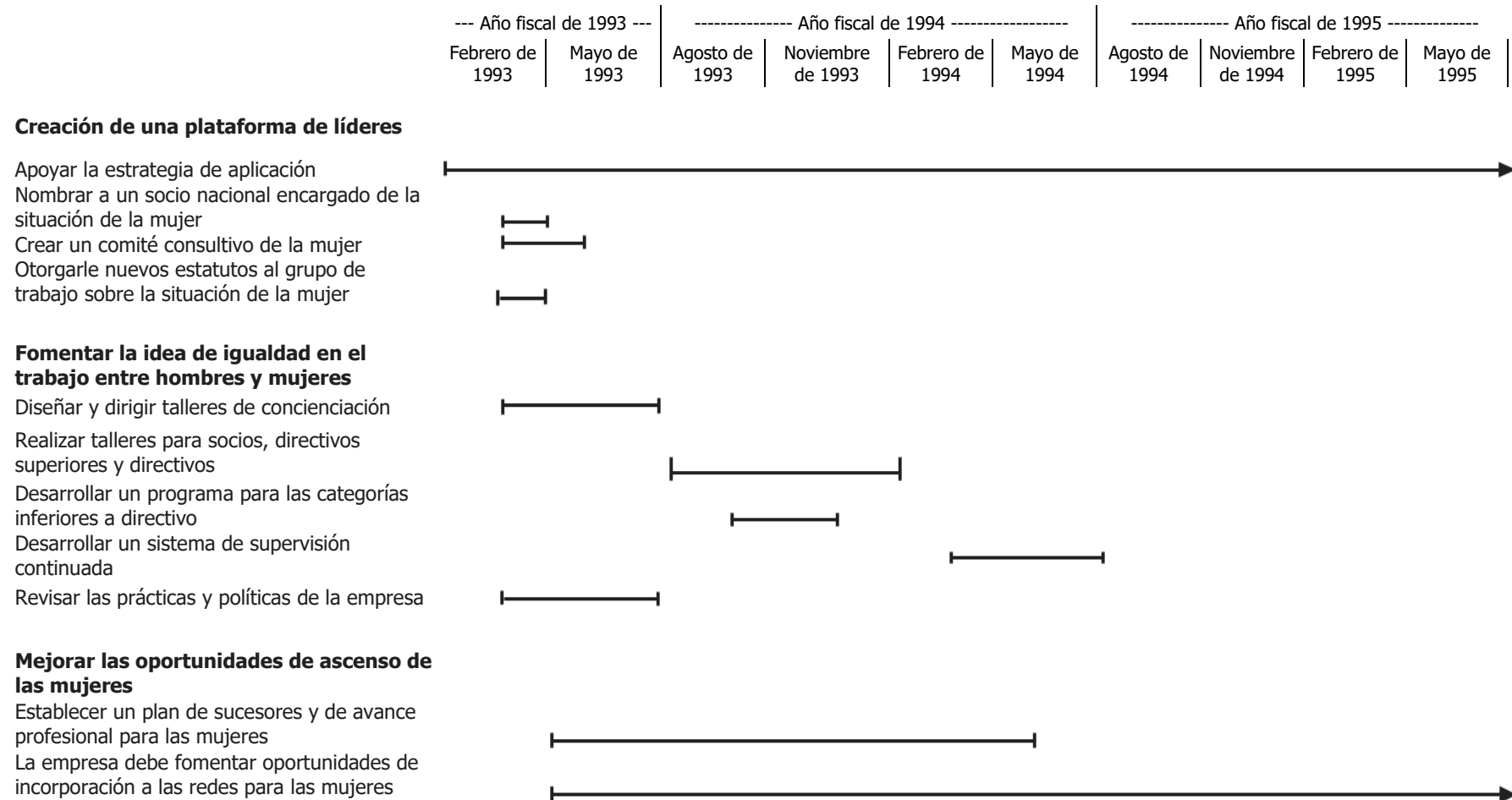
Consultor asociado (formación inferior a máster en dirección de empresas)	2
Consultor superior (nivel de máster en dirección de empresas)	1-3
Directivo	2-3
Directivo superior	3-4
Socio	

Anexo 3 Resumen de conclusiones del grupo de trabajo encargado de la permanencia y el avance de las mujeres en la empresa

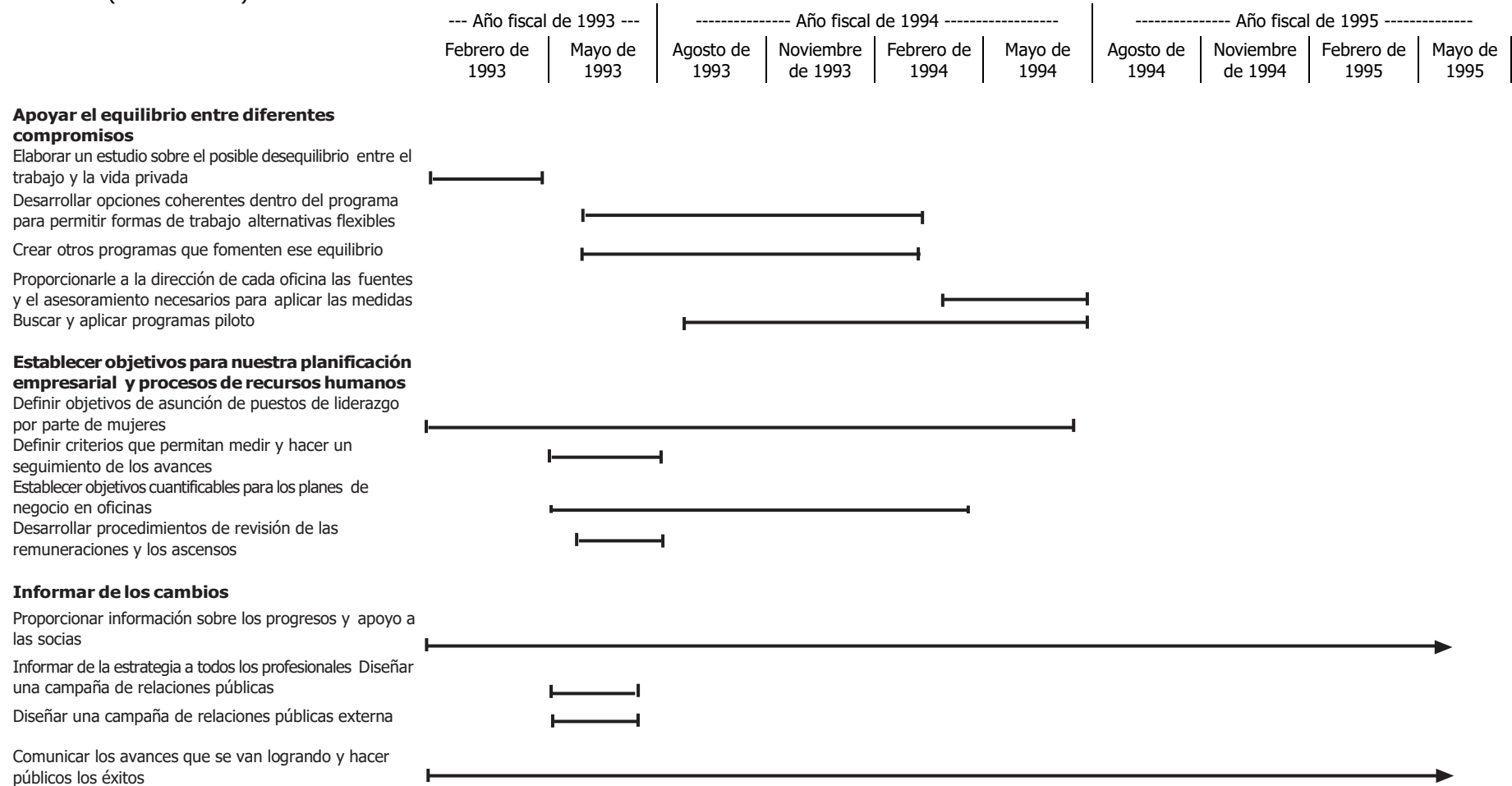


Fuente: «Recomendaciones y estrategias de aplicación, documento de discusión preliminar. Deloitte Touche Tohmatsu International, 15 de enero de 1993»

Anexo 4 Recomendación y estrategia de aplicación del grupo de trabajo encargado de la permanencia y el avance de las mujeres en la empresa



Anexo 4 (Continuación)



Fuente: «Recomendaciones y estrategias de aplicación, documento de discusión preliminar. Deloitte Touche Tohmatsu International, 15 de enero de 1993»

*Copyright President and Fellow of Harvard College.
Para uso exclusivo de CAME-ICAMI.
Prohibida su reproducción total o parcial.*

Revisado: Abril 2023.