



LUIS MAGÁN

Es una de las españolas que más alto ha llegado en el escalafón de una gran multinacional. Madga Salarich, ingeniera, nacida en 1956 en Madrid, es la máxima responsable de Citroën España y directora comercial del grupo francés para Europa. La directiva asegura que la diferencias entre hombres y mujeres en las tareas de gestión sólo se miden por los resultados, y hace un repaso de los profundos cambios en el sector del automóvil desde 1976. **Por Ramón Casamayor**

MAGDA SALARICH

“Lo importante son los resultados y no el sexo de los directivos”

Magda Salarich es una de las profesionales españolas que más lejos ha llegado en el organigrama jerárquico de una compañía multinacional y no soporta que le hagan entrevistas por el hecho de ser mujer. Un hecho diferencial que le acompaña desde su formación, al ser la única representante femenina en su promoción como ingeniero de ICAI, instituto perteneciente a la Universidad Pontificia de Comillas. Inició su carrera profesional en la fábrica de Citroën de Vigo en 1979 con la creación de un departamento de información interior. Hoy es la consejera delegada y directora general de Citroën España y la directora comercial de la compañía para Europa, donde la marca vende 1.100.000 coches al año del total mundial, que supera 1.350.000. Tras su llegada, la marca ha pasado del 5% al 7% de cuota de mercado europeo.

Acaba de celebrar sus bodas de plata con su “segunda patria”, como ella considera la compañía, en la que ha desempeñado un importante número de funciones, que hoy repasa en paralelo a la evolución del incremento del papel de la mujer en la sociedad española y en la que destaca dos hitos fundamentales: “El primero fue la Constitución, en 1978, con la declaración de igualdad de los españoles ante la ley; y el segundo, en 1980, el Estatuto de los Trabajadores, en el que se establece que no debe haber discriminación de sexo en las relaciones laborales y el principio de igualdad en las remuneraciones”.

Pregunta. Un buen marco normativo, pero con una realidad muy distinta...

Respuesta. Así es. Cuando lees hoy en la práctica la situación de la mujer en el mundo profesional te das cuenta de que queda mucho camino por recorrer. Por

citar un par de datos: de cada 100 directivos, sólo 18 son mujeres; más del 83% de las mujeres que trabajan lo hacen en servicios y sólo un 12% en industrias. Y la mujer representa el 39% de la población ocupada.

P. ¿Por qué ese rechazo, entonces, a servir de ejemplo para otras mujeres que puedan llegar también lejos en sus carreras profesionales?

R. No se trata de un rechazo, sino de un principio que me ha servido para mi trabajo, y que efectivamente puede servir como orientación para todo tipo de mujer trabajadora: el que ante circunstancias adversas, ante situaciones problemáticas en la vida profesional, es absolutamente necesario no buscar justificaciones externas contra las que no se puede hacer nada. La solución de los problemas hay que buscarla en uno mismo, en lo que uno puede hacer. Justificarlo por el hecho de ser mujer convierte la solución en inalcanzable. No se le puede echar la culpa al albero. Jamás me he planteado que he tenido un problema por el hecho de ser mujer o que me han exigido más por ello. No me he permitido pensar así, porque entonces la solución está fuera de mí.

P. Pero hay otras actitudes más comprometidas con la igualdad de la mujer, que tratan de corregir esos porcentajes de que hablaba con medidas más concretas y para las que esas declaraciones son como un auténtico jarro de agua fría.

R. No, no es un jarro de agua fría, creo que van en paralelo: además de lograr que instituciones y empresas no pongan obstáculos a la contratación o la formación de mujeres, en la actitud personal de ellas ante el trabajo lo realmente interesante es buscar dónde están los problemas. Pero sobre todo, hay que tener

en cuenta que al final lo único que cuenta en las compañías son los resultados, y las empresas se miden por su cifra de negocios, su rentabilidad, su cotización en Bolsa..., y nadie pregunta si detrás hay un directivo varón o hembra, o qué porcentaje de la dirección es femenino.

P. ¿No lo tiene en cuenta a la hora de seleccionar su equipo?

R. Como anécdota simplemente, porque es algo que no se ha buscado, le diré que el equipo directivo de Citroën en España lo forman nueve personas, y existen tres puestos operacionales que son vitales para una empresa automovilística, como son la dirección de ventas, posventa y recambios. Pues de esos tres puestos, dos están ocupados por mujeres, y además eso va unido a mi cargo de consejera delegada y directora general.

P. No obedece entonces a la moda de las cuotas de participación femenina.

R. En absoluto, una de ellas es ingeniero de ICAI también, escogida frente a otras candidaturas por su profesionalidad, su experiencia y su valía. Y la otra, lo mismo. No me planteo el hecho de favorecer a uno o a otro, sólo me fijo en los resultados.

P. ¿Realmente no cree que hay diferencias importantes a la hora de abordar problemas y encontrar soluciones?

R. En absoluto. No ocurre si te concentras realmente en los resultados, y eso es una auténtica filosofía profesional. Es fundamental un pragmatismo, cada día es más importante, como es el que todas las innovaciones tecnológicas se traducen en valor añadido para el producto y para el cliente, que se descarte cualquier tipo de energía que no sirva para focalizar en los resultados. Cuando haces eso, las formas de gestionar del hombre y la mujer se miden por los resultados.

P. ¿No hay entonces connotaciones masculinas o femeninas en los distintos tipos de gestión?

R. La mujer y el hombre son diferentes por sus naturalezas, pero nada más. Son igual de inteligentes y con la misma capacidad de pragmatismo a la hora de afrontar los problemas. En 25 años de experiencia profesional no he visto esas diferencias.

P. Veinticinco años en los que ha cambiado por completo el sector automovilístico en España.

R. Así es. En los años 1976 y 1977, por ejemplo, la producción de automóviles en España era de 1,1 millones de coches, y hoy es de 3 millones. España es hoy el tercer fabricante europeo y el sexto del mundo. Entonces, con aranceles proteccionistas e intervención en los precios, toda la producción iba prácticamente destinada al mercado interior. La exportación era del 30% y hoy supera el 80%. La renta por habitante era muy baja y la demanda estaba orientada al coche pequeño en más del 80%. Hoy esos modelos apenas alcanzan el 30%.

P. ¿Eran más difíciles entonces los comienzos?

R. Yo entré en la fábrica de Vigo para crear el departamento de información interior por tres razones: porque era ingeniero y se trataba de un mundo de ingenieros; porque sabía francés y era una empresa francesa, y la tercera, que influyó positivamente, fue el ser mujer. Al entonces director de recursos humanos le pareció que una mujer tendría más mano izquierda, más intuición en el departamento que había que crear. Un año después me nombraron directora de formación en una época de transición en la que había que pasar de una gestión auto-

Pasa a la página 222

Viene de la página 221

ritaria a otra más participativa. Recuerdo que era la única mujer del equipo directivo de la factoría de Vigo. Fue muy interesante. A partir de 1981 aterricé en el área comercial con breves estancias de cuatro o cinco años en distintos puestos —relaciones públicas, *marketing*, experiencia internacional—, y desde entonces no he parado. Ahora conozco las problemáticas de una Europa totalmente diferente, y eso te da una gran amplitud de miras y una gran riqueza para enfocar los problemas y preparar una estrategia adecuada. Como contrapartida, hay 14 horas de trabajo diarias y cuatro viajes semanales.

P. ¿Se despierta alguna vez a medio noche sin saber dónde está?

R. Sí, me pasa algunas veces, porque hay semanas en las que duermo cada noche en un hotel distinto. Afortunadamente me duermo enseguida o, de lo contrario, me dedico a enviar mensajes por el teléfono móvil para comunicar a mi gente las cosas que se me han ocurrido y que las puedan leer al día siguiente. O a mis hijos. Pero después de 14 horas de programa intenso, sueles llegar bastante cansada y sólo tienes ganas de dormir.

P. ¿Se compensan realmente los sacrificios, el alejamiento de la familia...?

R. Creo que hay que esperar al final de la vida para saber si realmente han merecido la pena los sacrificios o si hemos acertado en la educación de los hijos. Cuando ves todo el acontecer, puedes juzgar. Mis hijos ya son mayores, de 20 y 22 años, y tienen una mentalidad muy abierta. Están acostumbrados a ver a su madre con la maleta y, desde luego, no se plantean siquiera el tema de la igualdad entre la mujer y el hombre porque es lo que han vivido. Las conversaciones son sobre el campeonato mundial de rallies, el nuevo reglamento de distribución, si la Comisión Europea aplicará o no la cláusula de localización en 2005,

“Jamás me he planteado que he tenido un problema por ser mujer o que me han exigido más por ello. No me he permitido pensar así, porque entonces la solución está fuera de mí”

“En 1976 la producción de automóviles en España era de 1,1 millones de coches y hoy es de tres millones. España es ahora el tercer fabricante europeo y el sexto del mundo”

“Los institutos más importantes destacan que cada vez hay una mayor necesidad de estabilidad económica. El mayor deseo es que las cosas no cambien. Es terrible, pero es así”

cómo va el mercado. También han viajado mucho al extranjero. Tiene sus inconvenientes, pero también unas ventajas que en estos momentos son vitales.

P. ¿Recuerda alguno de los momentos más dulces de su carrera?

R. Uno de los más emotivos y que recuerdo con más cariño fue la imposición de la Legión de Honor [de la República Francesa, en 2001]. Fue un orgullo muy grande. Allí estuvo mucha gente que me ha acompañado durante estos 25 años. De cualquier manera, lo que considero más importante son los resultados. Una ventaja esencial es que en España vendemos 200.000 coches, cuando en 1977 eran 70.000.

P. ¿Ha tenido algún problema por tratarse de una marca francesa?

R. Política, social y económicamente, Francia y España han tenido altibajos. En el terreno profesional he tenido la ventaja de que el director mundial de Citroën fue director general de Citroën España en los años 80 y nos conoce muy bien. En aquel momento decía que España, al haber llegado a una democracia de manera tardía respecto a otros países, era

un país con gente joven de espíritu, con ganas de trabajar y alcanzar objetivos, de tener éxito. Yo estoy de acuerdo con él. Y la verdad es que en la actualidad me estoy apoyando en el equipo profesional español para hacer avanzar la marca en Europa. Francia acoge las experiencias españolas con mucha facilidad.

P. ¿Cómo ha cambiado el comprador medio de un automóvil en estos últimos 28 años?

R. Ha cambiado mucho. En 1976 no había mucha oferta. Más del 50% de los coches pertenecía al segmento bajo, con motores de entre 800 y 1.600 centímetros cúbicos, y hoy se dirige principalmente hacia el segmento medio. Pero el precio sigue siendo el primer motivo de compra no sólo en España, sino en toda Europa. En cuanto al porcentaje de hombres y mujeres compradores de coches, es muy similar en casi todos los países.

P. ¿Cómo cree que va a evolucionar el mercado en el futuro?

R. Los informes de los institutos más importantes destacan que cada vez hay una mayor necesidad de estabilidad económica. El deseo más pronunciado es

que las cosas no cambien. Es terrible, pero es así. La gente tiene miedo ante el futuro. Hay una gran incertidumbre. Es curioso, porque los europeos admiten el liderazgo, pero rechazan la autoridad. Mientras, los americanos destacan por su creencia en la libertad, y lo que quieren los japoneses son órdenes claras para funcionar. Otra tendencia que se aprecia claramente es un mayor materialismo en cuanto al dinero para gastar. La gente quiere tiempo para ocio y dinero para gastar. Más que el poder o cualquier otra cosa. De ahí el *boom* de los *spas* [un tipo de balneario], los masajes, el culto al cuerpo. Para el sector del automóvil es muy interesante que la gente quiera más tiempo de ocio, que sea más individualista. Eso favorece la demanda de coches.

P. Aparte del aumento cualitativo de la demanda femenina, ¿ha habido algún cambio cualitativo en las compradoras de automóviles?

R. En las compras familiares, por ejemplo, si la mujer no quiere un determinado coche, no se compra. Eso es lo que indican los estudios. Tiene un poder de veto importante y un poder creciente en la elección del coche.

P. Con el cambio de Gobierno en España ha renacido el Ministerio de Industria, que tanto reclamaba el sector del automóvil como interlocutor. Puesto que ya han pasado más de 100 días desde la llegada del PSOE al poder, ¿cree que está respondiendo a sus expectativas?

R. Yo soy optimista por naturaleza, y el hecho de que tengamos un interlocutor en el Ministerio de Industria es un paso muy importante. En España hay cuatro problemas claves en el sector que estoy segura de que los comparten y que juntos encontraremos soluciones, aunque son problemas complejos: la fiscalidad, las infraestructuras, la seguridad y la edad del parque, uno de los más antiguos. De los 19 millones de coches que lo componen, un 35% tiene más de 10 años.



Sólo hay una forma inteligente de coger un cigarrillo.

NO FUMES. CORTA POR LO SANO.

Entre las diferentes formas de coger un cigarrillo,
sólo hay una que no engancha,
no apesta y no molesta a los demás.
Que no afecta a los pulmones y permite hacer deporte.
Y por supuesto no provoca cáncer ni es mortal.
Practica este gesto, está de moda.



Campaña de Prevención del Tabaquismo

www.msc.es