

## El papel de la mujer en la empresa

*"Si el siglo XXI funciona, será porque la mujer tendrá una participación cada vez mayor en la organización de la sociedad, la cual se halla en un estado deplorable, está mal concebida y soporta las consecuencias de un racionalismo decadente y absurdo. Pero esta misión sólo será aceptada por la mujer si no conduce a su deshumanización, si no pierde su feminidad. Porque la mujer es el núcleo de la familia, y ésta, la base de la sociedad".*

(Profesor Juan Antonio Pérez López, ex decano de IESE)

La voluntad creciente de las mujeres de entrar y mantenerse en el mercado de trabajo va acompañado de transformaciones importantes en la naturaleza de los empleos (desarrollo del sector terciario, tiempo parcial...), en el nivel de formación, en la generalización del doble salario en los hogares y en las formas de vida familiar<sup>1</sup>.

Las mujeres directivas constituyen un grupo peculiar dentro de las mujeres profesionales. Las largas jornadas laborales a las que se ven sometidas por la naturaleza de su función, su condición de minoría más marcada aún que en el resto del mundo laboral y el carácter marcadamente competitivo de la actividad directiva y ejecutiva, las sitúa en el punto de mira de nuestra investigación.

Según datos de la OCDE entre 1974 y 1986, la presencia de la mujer en puestos de gestión y administración pasó del 15,9% al 34,5% en Canadá; del 8,8% al 20% en Suecia; del 18,5% al 37% en Estados Unidos; del 15 al 20% en la RFA. *En nuestro país el proceso es más tardío.* El último informe de la OIT<sup>2</sup> señala que en los últimos siete años se percibe una mejora por lo que se refiere a la ocupación femenina: la media anual de crecimiento de empleo ha sido de un 6,2%, casi el doble que la masculina, que ha crecido en estos años una media anual de un 3,34%.

---

<sup>1</sup> Elvira Martínez Chacón, Centro de estudios Europeos de la Universidad de Navarra.

<sup>2</sup> Organización Internacional del Trabajo (2003), *Informe global 2003: la hora de la igualdad en el trabajo*

Si nos centramos en España, los datos publicados por el Instituto de la Mujer, en el tercer trimestre del año 2002, sólo el 17,76% de los gerentes de empresas con más de 10 trabajadores eran mujeres. Si bien la media aumenta cuando hablamos de empresas con menos empleados (hasta un 25,52%), las diferencias entre hombres y mujeres siguen siendo notorias en las capas altas de las empresas.

### **1. Aportación original**

El papel de la mujer en las empresas del nuevo milenio estará marcado por esta nueva realidad: La mujer ha salido de la 'esfera privada' y ya está presente activamente en todas las profesiones. Sin embargo, las dos esferas, la privada y la profesional, siguen manteniéndose absolutamente alejadas como dos tareas incompatibles, con graves consecuencias para el modo en que hombres y mujeres conviven y para la estructura de la sociedad en todo el mundo. Hombres y mujeres continúan cuestionándose su identidad personal y su papel en la familia y en la sociedad. El modelo de empresa que la mujer puede ayudar a implantar desde una visión verdaderamente humanista de la vida es mucho más acorde con lo que exigen los tiempos que corren.

Por regla general, las mujeres directivas tienden a alentar la participación y dan mucho valor a la comunicación interpersonal. En un puesto directivo, la mujer suele confiar más en la cooperación que en la competencia. Asimismo, a la mujer le gusta fomentar el trabajo en equipo entre sus compañeros y compañeras de trabajo. A diferencia de muchos hombres, las mujeres no ven la participación y la delegación como una amenaza a su autoridad, sino como una parte integral de su papel directivo.

Mientras que el hombre tiende a sucumbir al racionalismo y sólo valora lo que puede cuantificarse, en el caso de la mujer, el riesgo suele ser rendirse al sentimentalismo que hace prevalecer el corazón sobre la cabeza. Esto puede ser peligroso tanto para la empresa como para la mujer que actúa de ese modo, pues ésta puede acabar involucrándose en exceso en los problemas personales de la gente con la que trabaja, llevárselos consigo a casa y desvelarse por ellos como si fueran los suyos propios.

En el proceso de toma de decisiones hombres y mujeres son complementarios. Ellas parten con frecuencia de las realidades prácticas, ellos de los conceptos abstractos y de los grandes sistemas teóricos. Esto queda patente en las reuniones de trabajo, las mujeres son más rápidas, operativas e informales. Los hombres gustan más de seguir procesos y verificar resultados. Ambas tendencias y modo de trabajar, tomar decisiones y ver la realidad son complementarias, por ello la mujer puede aportar de nuevo un valor específico al mundo laboral.

Si a todo ello añadimos que en el siglo XXI la fuerza motriz será la inteligencia emocional, y por tanto la inteligencia práctica, estamos de nuevo poniendo sobre la mesa un cambio que recae en gran parte sobre la mujer, ya que en ella está más patente esta competencia que en el hombre queda muchas veces en un plano secundario.

Algunos autores como la noruega Jane Haaland Matlary o el novelista Martínez Pisón han denominado nuestro siglo como *El tiempo de las mujeres*. Tres son los hechos fundamentales que se han dado en torno al estatus femenino en nuestro siglo: el derecho

al voto y la autonomía legal en lo que respecta a sus derechos civiles, la igualdad y el acceso a la educación y el acceso masivo al mercado laboral.

El siglo XX ha sido testigo de la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral (un 40.3% de participación en España frente a un 72.1% en Dinamarca).<sup>3</sup> En el Estado Español son característicos – a pesar del reciente repunte debido a la inmigración- el continuo descenso de la fecundidad<sup>4</sup> (1.23 hijos por mujer en España versus 1.44 en los Países Escandinavos),<sup>5,6</sup> el progresivo envejecimiento de nuestra población, junto con una elevada esperanza de vida (78.7 años de media en España)<sup>7</sup> y el descenso del número de familias con más de un hijo (el 58% familias tiene un hijo, el 36% dos y 8% tres o más),<sup>8</sup> así como un elevado índice de divorcios. Todo esto, unido a los motivos por los que una familia española retrasa el nacimiento de sus hijos (por orden de importancia: la precariedad laboral, el acceso a la vivienda y las dificultades para conciliar trabajo y familia),<sup>9</sup> nos lleva a plantearnos que quizá la familia atraviesa una crisis y deberíamos prestarle más atención.

A nivel empresarial, en España tan sólo el 9% de las empresas con más de 100 empleados tiene políticas familiarmente responsables.<sup>10</sup> Por otro lado, el gobierno español es el que menos dinero invierte en políticas familiares en comparación con el resto de países de la UE: 2.1% del gasto social en España frente al 14.1% de Luxemburgo o la media de la UE que es el 8.3%.<sup>11</sup> Como consecuencia de esta situación y de las jornadas laborales extremadamente prolongadas, en España las familias experimentan el conflicto diario entre trabajo y familia de un modo más intenso.

## **2. Las consecuencias en la vida familiar. El conflicto trabajo-familia**

En líneas generales podemos afirmar que la situación actual de las familias de doble ingreso no es muy alentadora: **el 24.5% afirma sentir conflicto entre trabajo y familia**<sup>12</sup>. De forma más concreta, el 40% dicen tener un conflicto entre su papel/responsabilidad como padre-madre/cónyuge y su papel/responsabilidad como empleado(a)/ejecutivo(a).<sup>13</sup> Las consecuencias de este conflicto son las siguientes: menor capacidad de aguante y energía física, descontento, menor satisfacción vital, peor relación conyugal y mayor estrés<sup>14</sup>. Cuando hablamos del conflicto entre

---

<sup>3</sup> EUROSTAT, 2000

<sup>4</sup> La tasa de fecundidad se refiere al número de hijos por mujer como promedio a lo largo de su vida fértil. La tasa de natalidad es el número de nacidos por 1.000 habitantes, que en 2002 fue en España el 10,1 en Cataluña el 10,6, en Murcia 12,8 y en Asturias 6,4

<sup>5</sup> INE, Instituto Nacional de Estadística 2000 (cifra provisional) 1.2 en 1999

<sup>6</sup> EUROSTAT, European Statistics 1997

<sup>7</sup> INE, Instituto Nacional de Estadística 2001

<sup>8</sup> CIS, Centro de Investigaciones Sociológicas de España, Octubre 2002

<sup>9</sup> CIS, Centro de Investigaciones Sociológicas de España, Octubre 2002

<sup>10</sup> IFREI, IESE 2002

<sup>11</sup> INE, Instituto Nacional de Estadística, 2001

<sup>12</sup> Aquellos participantes que han contestado de promedio un 3,5-5 en una escala del 1 al 5 siendo 1= totalmente en desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo.

<sup>13</sup> Cuestionario Ecadues, 2002, I. Trabajo y familia (1ª pregunta). Bloque II, Capítulo 3.

<sup>14</sup> Ver tabla y gráfico en anexo 2.

trabajo y familia, vemos que éste puede tener dos direcciones: del trabajo hacia la familia ( un 52% de los participantes afirman que su trabajo limita sus actividades familiares más de lo que desearía)<sup>15</sup> o de la familia hacia el trabajo (un 35 % afirman que el tiempo que pasa con su familia, muchas veces hace que no invierta tiempo en actividades que podrían ayudarle en su carrera)<sup>16</sup>. *Los hombres experimentan el conflicto del trabajo hacia la familia* de forma más extrema que las mujeres, debido a que el trabajo no les permite atender a su familia,<sup>17</sup> ya que sus jornadas laborales suelen ser más extensas. Esta situación puede ser reflejo de un cambio latente en nuestra cultura española en la que los hombres cada vez más participan de sus otras responsabilidades, principalmente, como padres.

Por otro lado, *las mujeres experimentan el conflicto de la familia hacia el trabajo* de forma más extrema que los hombres, debido a que las múltiples responsabilidades familiares no les permiten atender plenamente a su trabajo. Estas situaciones son reflejo de las estructuras tradicionales “masculinas” vigentes en las empresas españolas, en las que no se contempla el compatibilizar las responsabilidades familiares y las laborales. En general, se prioriza lo laboral sobre lo familiar. Uno de los primeros obstáculos es la “cultura de largas jornadas laborales”, tan lejana al horario europeo, y con pausas para la comida que llegan hasta las dos horas al mediodía.

¿Cuáles son las principales causas del conflicto entre trabajo y familia? Podemos contrastar la respuesta de lo que los participantes perciben como las causas de su conflicto entre trabajo y familia<sup>18</sup> y lo que constatan los investigadores basándose en los datos del estudio.<sup>19</sup>

Causas del conflicto trabajo y familia	Subjetivo (Participantes)	Objetivo (Investigadores)
Incompatibilidad de horarios escolares con jornada laboral	1º	5º
Falta de políticas de empresa que faciliten el equilibrio entre trabajo y familia	2º	3º
Las presiones que experimento en mi trabajo	3º	4º
Carga familiar	4º	
Pocas guarderías	5º	
Mi manera de combinar trabajo y familia	6º	1º
Tareas domésticas	7º	
Falta de apoyo por parte de mi superior y compañeros	8º	2º
El tiempo que pierdo por atascos de tráfico al ir y volver del trabajo	9º	
La falta de puntualidad y/ o combinación de trayectos de los transportes públicos	10º	
Variedad y cantidad de papeles sociales	11º	

<sup>15</sup> Cuestionario Ecadues, 2002, I. Trabajo y familia (6ª pregunta). Bloque II. Capítulo 3.

<sup>16</sup> Ver anexo , Cuestionario Ecadues, 2002, I. Trabajo y familia (12ª pregunta). Bloque II. Capítulo 3.

<sup>17</sup> Ver gráfico en anexo 3.

<sup>18</sup> Ránking de las medias de las respuestas directas de los participantes indicando en una escala de 1 (ningún impacto) a 7 (impacto total) si este elemento tiene impacto a la hora de conciliar trabajo y familia.

<sup>19</sup> Mediante un análisis de regresión teniendo como variable dependiente el conflicto entre trabajo y familia, se puede ver cuáles son las causas que realmente están asociadas con un mayor o menor conflicto.

La percepción que se tiene de las causas y lo constatado por los investigadores, no coincide al 100%. La diferencia más notoria es la posición del estilo personal de combinar trabajo y familia. Los resultados demuestran que es éste el factor determinante en la resolución del conflicto. Sin embargo, los encuestados lo minusvaloran, dejándolo en último lugar. Este dato es el más revelador del estudio, ya que según los datos de la encuesta, reflejados en el análisis de regresión, se pone de manifiesto que la principal causa del conflicto entre trabajo y familia es el no tener una estrategia personal de conciliación adecuada.

Habitualmente, a pesar de intuir que el equilibrio pasa también por nuestras manos, no somos conscientes de la importancia de este “autogobierno” para conseguirlo. Así lo indica un 42% de los participantes que afirman que su manera de combinar trabajo y familia no tiene impacto alguno a la hora de conciliar.<sup>20</sup>

### **3. Valores y prioridades**

Según el estudio basado en un cuestionario contestado por 145 directivas y que realizamos en marzo de 2003 en el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE; es la escasa representatividad de la mujer en puestos de dirección, el que consideran como primer **obstáculo en su desarrollo profesional** (68%). Y es que casi todas coinciden en afirmar que en líneas generales una mujer será más proclive a implantar programas con políticas que faciliten la conciliación entre la familia y la vida laboral. A más distancia quedan otros obstáculos como los estilos de dirección (32%), las reuniones a última hora de la tarde (13%) y la discriminación salarial (12%).

Pero ¿por qué las mujeres no están en los **puestos de alta dirección**? No podemos echar toda la culpa al “*techo de cristal*” o lo que es lo mismo ese conjunto de normas no escritas o cultura de empresa que dificultan su acceso. Es posible que se dé, y de hecho los datos lo corroboran en parte, un “*techo de cemento*” autoimpuesto por elecciones personales, tales como rechazar la promoción. La lectura inicial es que la mujer no quiere poder formal, sino influencia. Sin embargo no podemos olvidar otros factores, sobre todo en el caso de las mujeres con hijos. De hecho al hacer la pregunta “¿qué criterios son importantes para ti a la hora de tomar decisiones sobre tu carrera profesional?”, el 68% afirma que el equilibrio entre vida personal/familiar y profesional. En la muestra el 71% están casadas y tiene hijos. El 53% son directoras de departamento y un 18% directoras generales. Estos datos nos ayudan a valorar mejor las respuestas.

Podemos hablar, por tanto, de directivas con éxito pero para las que el nivel de interés del nuevo trabajo queda por detrás de la familia **a la hora de decidir** (41%), así como las posibilidades de promoción y la opinión del cónyuge (18%). En último lugar queda como criterio el aumento de ingresos económicos (7%), dato interesante y que no quiere decir que no les importe el dinero o que no lo necesiten, ya que en otro momento de la encuesta queda claro que en muy pocas ocasiones han dejado de trabajar, tan sólo en situaciones de baja por maternidad (65% de ellas la tomó) o por enfermedad propia (65%). Tan sólo se han planteado dejar de trabajar definitivamente por cuidar a los hijos

---

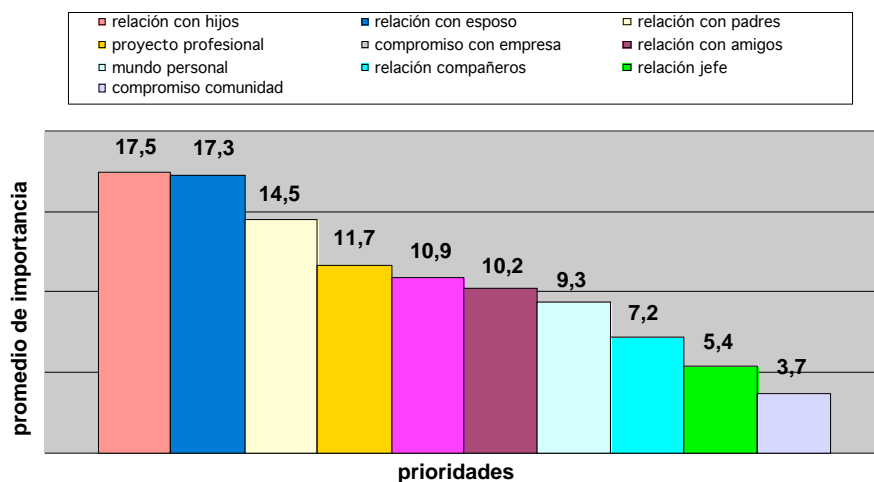
<sup>20</sup> Cuestionario Ecadues, 2002, II. Posibles causas. (6º apartado). Bloque II, Capítulo 3.

el 15% de ellas, cifra que se eleva al 22% cuando incluimos a las que lo han hecho de un modo temporal. De hecho sólo el 3% ha tomado una excedencia y el 5% ha reducido jornada.

En resumen, las directivas españolas trabajan y mucho. No sólo porque estos datos nos hablan de que casi todas trabajan fuera de casa 8 horas o más, y que a la vez se sienten muy satisfechas (85%) de su vida familiar; sin embargo, afirman sentirse “divididas por una doble jornada” en el 67% de los casos. A pesar de ello, el 70% no cree estar sacando la familia sola, ni acusa a su marido o a los compañeros de trabajo de apoyarle poco en esta situación. Está claro que las mujeres profesionales, y en este caso las directivas que están en el vértice del conflicto, asumen el logro de la armonía entre los dos mundos como un tema fundamentalmente suyo, aunque a la vez a la hora de evaluar los factores que han influido en su éxito profesional, dejan en muy mal lugar a las políticas de empresa (3%), y a los mentores profesionales (10%) entre los que probablemente se incluyen los jefes.

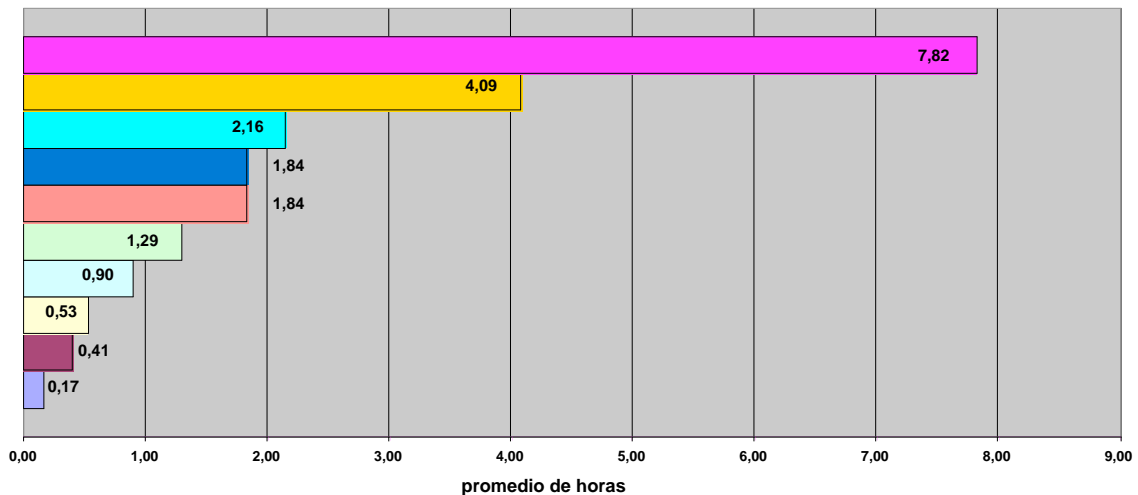
En líneas generales el estudio arroja un exceso de porcentajes en lo que se refiere a factores subjetivos que han influido en ese mismo éxito: dedicación (70%), formación (60%), personalidad (50%), valores personales (48%); quedando en muy mal lugar, además de las ya mencionadas políticas de empresa y los mentores; la estrategia profesional (13%), la red de contactos (4%) y la opinión y carrera del marido (14%). Resulta curioso observar la escasa importancia concedida a la gestión del tiempo y prioridades (31%) a pesar de ser una competencia altamente desarrollada. Aunque la mayoría de ellas prioriza y aprovecha su tiempo, no por ello se siente satisfecha por los resultados. La sensación de no llegar a todo es lo habitual.

En la tabla elaborada con los resultados obtenidos a la pregunta: ¿qué es para ti más importante...? Se confirma la tendencia obtenida en los criterios de decisión: las mujeres profesionales, las directivas en este caso, valoran y mucho su vida familiar. Pero no siempre la valoración personal va acompañada de una dedicación proporcional. Llama también la atención la escasa importancia concedida a compañeros (7,2) y jefe (5,4) en relación a padres (14,4), y amigos (10,2) junto a la inversa valoración en horas observada en la tabla que sigue a continuación de ésta.

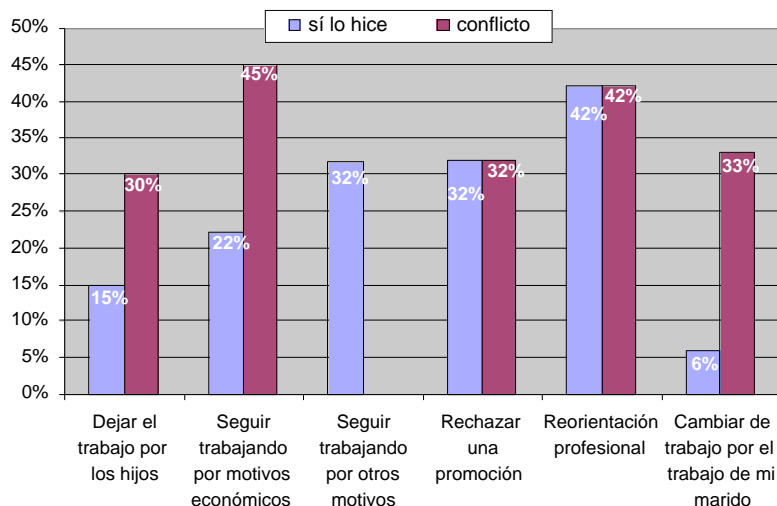


Respecto a la relación trabajo-familia se da una cierta disonancia entre la teoría (definición de prioridades) y la práctica (horas dedicadas a cada aspecto) ya que el

mundo profesional sale ganando claramente, por lo menos en cuanto a horas invertidas entre semana. Aunque probablemente sean tiempos que se solapen, llama la atención la importancia en número de horas dedicadas diariamente a “mi compromiso con la empresa” (7,82 horas de promedio diario), “mi proyecto profesional” (4,09 horas) y “la relación con mis compañeros” (2,16), “la relación con mi jefe” (1,29) y el tiempo familiar. En proporción y aunque probablemente son tiempos que se solapen también entre ellos, es pequeño el número de horas dedicado a los hijos (1,84) y el esposo (1,84)



Otra tabla muy significativa a la hora de evaluar esas prioridades hasta el final es la que se refiere a los cambios de trayectoria. Sólo un 15% dejó de trabajar por cuidar a sus hijos y un 6% cambió de trabajo por el de su marido. El resto de los datos tienen una lectura inversa: el 70% no rechazó una promoción y la mayoría siguió trabajando en las diversas situaciones por las que atravesó.

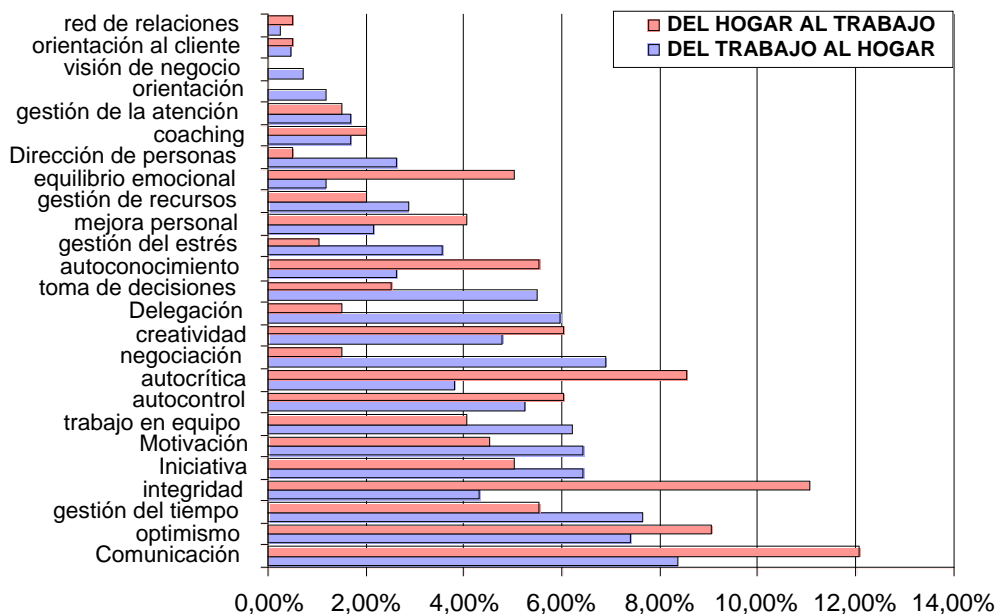


Observando otros datos, llama la atención de nuevo la escasa presencia del jefe (42%) y de los compañeros (42%) no sólo en el ámbito en el que se les supone una importancia grande: el profesional, sino en el emocional y educativo. Este hecho confirma de nuevo la ausencia de programas y políticas familiares en las empresas y una cierta indiferencia ante el tema familiar que se sigue considerando un asunto estrictamente privado.

Por el contrario la vida familiar y más concretamente el marido, aparece como apoyo en todos los ámbitos, incluso en el doméstico en el que la importancia clave es lógicamente para la empleada. Estos datos confirman también las conclusiones de otro estudio realizado en la primavera del 2003 entre parejas de doble ingreso en Cataluña. En él quedaba claro que en la mujer la vida familiar invade positiva y negativamente su vida profesional, pero no al revés. El fenómeno inverso se da en los hombres.

También quedaba claro en este estudio que la armonía se lograba no tanto por una conjunción de factores externos (apoyos, políticas, horarios), sino por la suma de todos ellos unidos de un modo clave a la “forma peculiar de afrontar el conflicto”, es decir, gracias a las estrategias personales utilizadas para hacerle frente.

Las tendencias actuales en contratación confirman que se buscan perfiles de competencias fuertes en todos aquellos aspectos relacionados con la intrategia (Comunicación, dirección de personas, motivación, delegación, coaching, trabajo en equipo) y el desarrollo personal (iniciativa, creatividad, optimismo, gestión del tiempo, gestión de la atención, gestión del estrés, autocrítica, autoconocimiento, mejora personal, autocontrol, toma de decisiones, equilibrio emocional e integridad). Tal como veremos en la tabla siguiente, prácticamente todas estas competencias se desarrollan en la familia y revierten con su influjo en la vida profesional.





La visión de negocio y la orientación interfuncional ni siquiera aparecen. Otras competencias resultan insignificantes como la orientación al cliente. Sin embargo, destacan otras como la comunicación, la integridad, la capacidad de autocrítica, gestión del tiempo y el equilibrio emocional, muy demandadas en el mercado laboral. Está claro que esta última, el equilibrio emocional, es posible a pesar de la sensación de doble jornada. La única explicación es que la vida familiar, aunque “complice” nuestro horario y disponibilidad para temas personales o laborales, es una fuente insustituible en la satisfacción general del individuo.

En cuanto al desarrollo de competencias en la vida profesional y su influencia en la familia, sobresalen la gestión del tiempo, la iniciativa, la negociación, el trabajo en equipo, la delegación, la toma de decisiones, la gestión del estrés y la dirección de personas.

De todo ello podría concluirse que:

- El ámbito sobre el que la mujer ha ejercido tradicionalmente su influencia, la familia, es un foco de equilibrio y de satisfacción. Reconocen que la vida familiar equilibra su vida en general, incluido el enfoque que le dan al trabajo, a pesar de que las obligaciones derivadas de la familia le hagan vivir con la sensación permanente de doble jornada. Estos resultados se confirman en estudios tan distanciados en el tiempo como el realizado por la Universidad de Michigan en el año 1982<sup>21</sup> y el elaborado en el IESE en el 2002. En el primero se concluye que la multiplicidad de roles fortalece la salud, da seguridad, recursos y autoestima al individuo. Todo ello incide directamente en su competencia profesional. En el segundo estudio se adelanta que no son los factores externos los generadores de mayor conflicto, ni las políticas o ayudas (aunque contribuyan y alivien) las que solucionan el problema, sino el modo peculiar de conciliar trabajo-familia. Las mujeres con doble jornada, a pesar de sentir la sobrecarga no por ello confiesan una mayor insatisfacción en su vida.
- Las competencias de desarrollo personal, tan necesarias en la actualidad cuando la empresa atraviesa una crisis de confianza, no se obtienen de un modo similar a las competencias técnicas o profesionales. Proviene del mundo personal de valores y se desarrollan especialmente en un ámbito de relaciones desinteresado como es la familia.
- Las mujeres en general sienten que dan más de lo que reciben en el mundo profesional .
- No hay falta de ambición (rara vez se abandona el ejercicio profesional), ni de seguridad (el éxito se atribuye fundamentalmente al esfuerzo personal), pero sí un cierto reproche implícito a la ausencia de ayudas por parte de la empresa, el Estado y los mentores profesionales.

---

<sup>21</sup> Louis M. Verbrugge, *Women's Social roles and health*. Abril 1982, p.56

- Son creativas a la hora de resolver el conflicto cuando lo hay. Aunque el 60% reorienta su carrera profesional en otra empresa, destaca un 27% que crea su propia empresa y un 12% que se establece como autónoma.
- La mayor humanización que pueden aportar al mundo laboral, a su puesto de trabajo y a la tarea de dirección es precisamente demostrar que el trabajo es un valor compartido en su vida con otros intereses, fundamentalmente la vida familiar. La conciliación trabajo-familia, aunque recae también en el varón, adopta en ella unas especiales características derivadas de la maternidad. En este sentido la mujer puede desempeñar una cierta función educativa con los varones y crear una cultura laboral eficiente y productiva, pero alejada de la adicción al trabajo, evitando así algunos de los vicios modernos de la entrega al trabajo por encima de todo.<sup>22</sup>
- Tal como demuestran las sinergias entre trabajo y familia en el ámbito de las competencias directivas, el resultado es beneficioso principalmente en las competencias más difíciles de “aprender” técnicamente o de implantar por cauces “formales” como son las de desarrollo personal y las intratéticas.

#### **4. Mujeres en puestos de dirección**

Corporate Women Directors International (CWDI)<sup>23</sup> dio a conocer recientemente los resultados de un estudio sobre “Las mujeres en el Consejo de Administración de las 300 empresas españolas más importantes”, que se centra en las empresas con mayores ingresos, recogidas en la edición 2001 de Fomento de la Producción\*. El ranking incluye tanto empresas cotizadas en bolsa, como no cotizadas.

Tan sólo el 24% de estas 300 empresas, tienen mujeres en sus consejos de administración. Paradójicamente, estas compañías producen una amplia gama de productos y servicios, muchos de los cuales dependen del consumo femenino. Consecuentemente, ninguna de las empresas situadas entre las 10 primeras del ranking cuenta con una sola mujer en su consejo de administración.

Irene Natividad, Directora de Corporate Women Directors International, afirma "No debemos dejarnos llevar por las cifras. Aunque los datos traduzcan una situación de discriminación de la mujer frente al hombre en los consejos de administración de las empresas, debemos ver la evolución que se ha producido, que nos muestra una presencia femenina cada vez más relevante en los cargos directivos y unas perspectivas muy halagüeñas a medio plazo. Desde un punto de vista cualitativo, el salto que se está produciendo es importante, y constituye el motor del cambio".

---

<sup>22</sup> John Kenneth Galbraith, *Corporate Man*, en The New York Times Magazine, 22 de enero de 1984, p. 39. "Cualquier consideración de la vida y de una existencia social más amplia del moderno hombre de empresa empieza y acaba con el efecto de una fuerza que lo abarca todo: es la organización. A ella dedica todas sus energías, a expensas de la familia, de los amigos, de su vida sexual y afectiva, y algunas veces de la salud, buscando incluso ayuda en el alcohol".

<sup>23</sup> Institución internacional sin ánimo de lucro que trabaja en el marco de Globe Women, tiene su sede en Washington y promueve a escala mundial el aumento de la participación de la mujer en los consejos de administración de las empresas. Es nexo de unión de redes internacionales e internacionales de mujeres directivas, y fomenta el desarrollo de habilidades directivas para la gestión corporativa.

Karen Jennings, Vicepresidenta Ejecutiva de Recursos Humanos de SBC Communications, señala "Las mujeres han dado pasos importantes en todos los ámbitos del mundo de los negocios. Hay que reconocer a las mujeres que han logrado alcanzar un puesto en lo más alto, así como también a las compañías que han reconocido el valor de las mujeres para ofrecerles puestos directivos. Sin embargo, se debe hacer más y estoy segura que veremos más avances en un futuro próximo".

Las diez empresas con mayor número de mujeres en su consejo de administración son todas de titularidad privada (no cotizan en bolsa) y se sitúan en las posiciones medias o últimas del ranking (excepto Mercadona). En la mayoría de ellas (8 de cada 10), las mujeres que ocupan cargos en el consejo de administración son miembros de la familia.

Las cuatro empresas con mayor porcentaje de mujeres en su consejo de administración: Ocaso Seguros y Reaseguros (50% - 4 consejeras de 8), Fadesa (50% - 1 consejera de 2), Planeta (50% - 3 consejeras de 6) y Freixenet (43% - 3 consejeras de 7).

Queda por clarificar, hasta qué punto, los miembros de la familia que acceden al cargo de consejeros en sus empresas, son miembros activos del consejo. En algunos casos, se incluyen nombres de mujeres de la familia por motivos de mera representación.

La razón por la que las empresas cotizadas en bolsa disponen de menor representación femenina en sus consejos de administración es porque cuentan con una menor presencia de miembros familiares. Este dato subraya las dificultades a las que se enfrentan las mujeres a la hora de ocupar cargos sin que existan lazos familiares.

Los sectores que cuentan con mujeres en los consejos de administración se concentran mayoritariamente en plásticos (28%) y productos farmacéuticos (17%). Bebidas acapara el 11% seguido de lácteos, electrodomésticos y actividades turísticas y hoteleras. Casualmente, las mujeres son el principal grupo consumidor de este tipo de productos. En contraposición, los sectores que carecen por completo de representación femenina en sus consejos de administración son automoción, cemento, electrónica, ingeniería, finanzas, vidrio, tecnologías de la información, hierro y acero, metales y minerales. Otro dato significativo lo constituyen las empresas de perfumería y detergentes, que vendiendo mayoritariamente a mujeres, no las invitan a ocupar un sillón en sus consejos de administración.

Por distribución geográfica, el 60% de las empresas que cuentan con mujeres en su consejo de administración se encuentran en Madrid y el 18% en Barcelona.

En una comparativa con otras economías desarrolladas analizadas en años anteriores (Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia, Japón y Sudáfrica), España, con un 4,6% de mujeres en los consejos de administración, se sitúa en el penúltimo puesto de los países desarrollados, por delante de Japón que sólo llega al 2%. El Reino Unido, supera levemente a España con un 5%, Sudáfrica registra un 6%, Canadá un 9%, Australia un 11% y Estados Unidos un 12%.

Frente al 24% de las mayores empresas españolas que cuentan con una mujer en su consejo de administración, Estados Unidos alcanza un 87%, Canadá un 50%, Australia un 47%, el Reino Unido un 42%, Sudáfrica un 38% y Japón tan sólo el 3%.

La escasa participación de mujeres en los consejos de administración de las grandes empresas de estos países, no se corresponde con la implicación de la mujer en la economía mundial, no sólo como consumidoras, sino también en el ámbito laboral, donde el 40% de los trabajadores son mujeres, y el 30% de las pymes de Europa, Estados Unidos y Canadá están en manos de empresarias.

Ana M<sup>a</sup> Llopis, directora ejecutiva de Mercados Financieros de Indra IT Technology, señala "Es importante la realización de un estudio como éste en España y espero que tenga continuidad para ver su evolución. La presencia de la mujer en los consejos de Administración de las empresas españolas es muy escasa. Aunque es superior a la de Japón, con una cultura más conservadora, y está en línea con países de nuestro entorno como Reino Unido, es una tercera parte de la de Estados Unidos. La presencia de mujeres en empresas de carácter familiar es más numerosa, pero en muchos casos, no es más que presencial. Desde mi punto de vista, esta situación mejorará en un breve periodo de tiempo, pero hay que tomar medidas para que esto suceda."

El mundo empresarial y su estructura se ha definido tradicionalmente por una marcada jerarquía, firmeza, dominio del pensamiento estratégico y una actitud ante el negocio más fría que emocional. Teóricamente al menos, en líneas generales las mujeres se han adaptado a este modelo, pero no parece que esto haya reforzado su estatus dentro de la organización. Además se convierte o puede convertirse en un obstáculo importante para el éxito de otras mujeres.

Según una encuesta del CIS<sup>24</sup> el 45% de los españoles piensa que las desigualdades laborales entre hombres y mujeres en el terreno laboral son bastante grandes. En este concepto se incluyen aspectos tan distintos como sueldo, promoción, estabilidad, condiciones y acceso a puesto de responsabilidad. Estos datos se confirman con los obtenidos en un estudio elaborado por la Universitat Pompeu Fabra (UPF) y la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)<sup>25</sup>. La mujer cobra un 27% menos por el mismo trabajo y cuanto mayor es la titulación universitaria de la mujer, más se acrecienta esa diferencia salarial.

Curiosamente a la hora de evaluar los aspectos que hacen triunfar a hombres y mujeres, las diferencias son notables. Presupuesta ya la inteligencia y la buena preparación, ellas necesitan –según los encuestados- atractivo personal y buena imagen, mientras que ellos tienen que dar, fundamentalmente, muestras de autoridad y liderazgo y, por supuesto, conocer gente influyente.

El punto de partida es distinto, por tanto, la capacidad de influir o ser agente de cambio en la empresa es también menor. El mundo empresarial es dentro del mundo laboral un mundo peculiar. En él se concentran de un modo más fuerte las diferencias. Al poder en la empresa se accede por méritos y contactos, casi al 50%. En el resto del mundo laboral: administración pública, universidad, enseñanza media, profesiones

<sup>24</sup> Datos de Opinión número 10, enero 1997.

<sup>25</sup> Se han basado para ello en un análisis pormenorizado de las encuestas de Estructura Salarial del INE de 1993 a 1996 para los sectores de Industria y Servicios.

liberales...la balanza está más equilibrada. La representación de la mujer es mayor y más equitativa en todos los niveles, quizá también porque las vías de acceso son más “democráticas” o más “objetivas” (méritos u oposición).

A pesar de esta realidad, algo está cambiando. Desde los años setenta en que Estados Unidos empieza a perder fuerza ante los competidores externos en sectores básicos, hasta llegar a la actual globalización de los mercados, asistimos a una progresiva pérdida de confianza en el modelo jerárquico de la dirección. Las estructuras planas y la flexibilidad se imponen en distintos ámbitos. La unidad básica de dirección es el equipo, se activa la opinión del viejo proverbio chino: “Ninguno de nosotros es más listo que todos nosotros”. El consenso o por lo menos la integración del máximo número de puntos de vista, se hace muy necesario especialmente en los problemas complejos, y la empresa deberá tener cada vez más un elevado número de personas con mayores cualidades que antaño, que sean capaces de establecer la conexión entre la organización y su entorno.<sup>26</sup>

Es así como el concepto de liderazgo se ve modificado o al menos matizado. En los años ochenta, Mac Gregor Burns habla en su libro “Leadership” de movilizar el potencial de los otros en vez de dar órdenes o controlar. Es el liderazgo “facilitador”, capaz de unir con la dirección y enseñar a trabajar con máxima autonomía si esto es necesario. Los investigadores Rosener y Schwartz en un estudio titulado *What kind of leaders do we need?*<sup>27</sup> hablan de dos estilos: el dominante alfa (basado en el pensamiento analítico, racional y cuantitativo) y el beta (más sintético, intuitivo y cualitativo). “Aunque es importante observar –afirman dichos autores- que ningún estilo es patrimonio exclusivo de un sexo o del otro, las expectativas del rol sexual en la cultura occidental son de tal índole que polarizan estos modelos de conducta entre hombres y mujeres en nuestra sociedad. Tradicionalmente, la mayoría de los hombres actúan de acuerdo con los estilos Alfa, y la mayoría de las mujeres se comportan más en concordancia con los estilos Beta”.

Existe además en muchas ocasiones, un modo peculiar de ver el mundo –aunque se llegue al mismo conocimiento e incluso al mismo juicio- y éste está basado en la tendencia de los hombres a contemplar el mundo impersonalmente a través de sistemas lógicos y legales, mientras que las mujeres ven el mundo como un conjunto de relaciones, movido por conexiones humanas más que a través de normas<sup>28</sup>.

En cualquier caso y como parte de la adaptación al cambio que se requiere para la empresa en el futuro, es necesario equilibrar los sistemas racional e intuitivo en la dirección de empresas. Las mujeres poseen desde la infancia una tendencia innata a la comunicación interpersonal, y en líneas generales, de un modo más acusado que en los hombres, su atención especial hacia la persona, como hecho derivado de su condición física y psíquica orientada a la maternidad. “Por otra parte, las mujeres tienden a actuar según un proceso mental más integral. Les es más difícil separar sus sentimientos de su

<sup>26</sup> Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, Nueva York, Simon&Schuster, 1983, p.41.

<sup>27</sup> Lynn Rosener y Peter Schwartz, *Women, Leadership and the 1980's: what kind of leaders do we need?* En *The report:Round table on New Leadership in the public interest*, Nueva York, NOW Legal Defense and Education Fund, 29 de octubre de 1980, p.25.

<sup>28</sup> Carol Gilligan, *In a Different Voice: Psychological Theory and Womens´ development*, Cambridge, Mass, Harvard University Press,1982 .p.29.

trabajo, lo que significa que toman decisiones que implican toda su personalidad. Para expresarlo llanamente, ellas siguen siendo más humanas que los hombres, precisamente porque no están tan divididas en su forma de pensar”<sup>29</sup>.

“Hay pruebas, como es sabido, de que los hemisferios del cerebro del hombre están especializados: hablan diferentes lenguajes verbales y visuales-espaciales. Y cabe que ellos sólo puedan comunicarse entre sí de una manera formal, después de codificar las representaciones abstractas. Los hemisferios del cerebro de la mujer, por otra parte, no parecen estar especializados. Y pueden ser capaces de comunicar de una manera menos formal, menos estructurada y más rápida. Si esto es así, entonces es perfectamente posible que las mujeres sean mucho mejores que los hombres en la integración de la información verbal con la no verbal...en adaptar toda clase de información periférica con rapidez. Quizá sea esto la raíz de lo que llamamos la *intuición femenina*, como esa capacidad de realizar un completo análisis que más tarde suele revelarse correcto, de alguien con quien sólo han estado durante diez minutos”<sup>30</sup>.

Esta cualidad puede ser especialmente útil en el trabajo en equipo. En él se trata de lograr un fin corporativamente. Pero ¿cómo? Ahí está la clave. El control no da buen resultado, por ello el líder no debe dejar muy patente que lo es, sino más bien potenciar los distintos roles especializados y lograr el consenso y la cooperación.

William Ouchi en su libro sobre la teoría Z explica la aplicación de esta cualidad afirmando que es algo que por otra parte se puede ejercitar y por lo tanto aprender: “Igual que en una facultad de medicina se puede aprender a interpretar una radiografía, carente de significado para ojos profanos, también se puede aprender a ver la interacción en el grupo de manera muy diferente a la del inexperto. Aprender a captar cuando un grupo se mueve demasiado rápidamente hacia una solución para soslayar la solución del problema auténtico, aprender a observar cómo algunos miembros interfieren de maneras sutiles en una discusión abierta, aprender a notar cuándo el grupo se desvía de su curso, todas éstas son cualidades adquiridas”<sup>31</sup>.

¿Cuándo es especialmente útil el análisis intuitivo? En realidad siempre y de un modo complementario al racional, pero especialmente puede ayudarnos cuando aquello que nos proponemos prever es demasiado complejo como para poder ser analizado exactamente o cuando el exceso de planificación/análisis paraliza la acción que se ha previsto ejecutar en un plazo determinado. El sistema intuitivo/inductivo permite tomar soluciones sobre aspectos complejos con menos datos cuantitativos y apoyándose en la experiencia y en la observación de la realidad a través de distintos puntos de vista aprovechando de un modo integrado datos racionales y emocionales.

A la vez es fácil deducir que cuando la intuición no está respaldada por una profunda formación racional y una cierta objetividad al observar los hechos, puede derivar en valoraciones de la realidad mas imaginarias que reales que nada tienen que ver con la intuición del corazón en perfecta armonía con la razón. Por otra parte, algunos estudios sobre estilos de dirección, ponen de manifiesto que los hombres como grupo, a pesar de preferir en teoría un sistema racional de decisiones, en la práctica y

<sup>29</sup> Michael Korda, *Emotions in a woman's briefcase*, en SELF, Septiembre de 1983, p 60.

<sup>30</sup> Jo Durden-Smith y Diane DeSimone, *Sex and the Brain*, Nueva York, Arbor House, 1983, p.73.

<sup>31</sup> William G.Ouchi, *Theory Z: How American Business can meet the Japanese challenge*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1981, p.108.

sobre todo cuando ocupan posiciones más altas en la jerarquía de la organización, hacen un uso mayor de la intuición en sus decisiones.

En el modo de utilizar el poder hombres y mujeres parten de de una base de experiencias distintas. Esto se debe en parte al proceso de educación: ellos son adiestrados para la estrategia, el desarrollo de las cualidades visuales y la lucha. Para ellas es más importante crear y mantener relaciones productivas, ser capaces de valorar los logros basados en un conjunto de normas internas y prestar servicios a los demás. Si a esto se unen las diferencias biológicas tenemos dos modos de utilizar el poder. En el hombre sobresale el deseo de reestructurar, en la mujer el de establecer relaciones interdependientes. Ellos dirigen su acción de un modo más interactivo con el entorno, ellas se interesan más por las sutilezas de la interacción humana y por aspectos de la realidad más complejos, más abiertos, menos precisos<sup>32</sup>. De todo ello podemos deducir que existen sistemas complementarios de poder, y que es muy conveniente que haya hombres y mujeres en la dirección.

El directivo tiene que ser alguien “visible” para el empleado y por tanto necesita tomar contacto no sólo para saber cómo van las cosas, ya que podría enterarse de otra forma, sino fundamentalmente para que “le vean”. Es muy importante saber escuchar, las mujeres habitualmente mantienen más tiempo la mirada en la persona que escuchan y hacen más gestos de asentimiento a lo que oyen. El poder de la empatía es enorme, y lleva a preguntarse habitualmente ¿qué sentiría yo en esta situación o si estuviera en los zapatos de esta persona?. De este modo, nuestras actitudes pueden variar considerablemente. La mujer está más dotada o por lo menos muestra más interés por descifrar el lenguaje no verbal, lo que los expertos denominan “pistas no verbales” tales como expresiones faciales, gestos y grado de contacto visual, inflexión, oportunidad de las interrupciones, movimientos del cuerpo y el nivel general de interés implícito en la voz del interlocutor<sup>33</sup>. Esto facilita en ellas lo que se denomina “visión tridimensional de la interacción humana” o lo que es lo mismo, ser capaces de ver y comprender los pensamientos, los sentimientos y las conductas de las personas.

Según diversos estudios, entre los que destaca el de la norteamericana Marilyn Loden<sup>34</sup>, las mujeres tienden a hacer varias cosas a la vez, tienen mayor inclinación natural a la colaboración y el trabajo en equipo, huyen de la estructura formal y la jerarquía para lograr resultados aunque no quiere decir que los ignoren; son en general menos estrategas que los hombres pero muy buenas en la implantación de medidas y programas; dirigen y trabajan haciendo uso de su tendencia innata a la comunicación interpersonal y son menos propensas al estrés por una cuestión estrictamente hormonal aunque lo cierto es que empiezan a padecerlo quizá por sus múltiples obligaciones derivadas del esfuerzo por conciliar la vida laboral y profesional.

---

<sup>32</sup> Lynn Rosener y Peter Schwartz, *Women, Leadership and the 1980's :what kind of leaders do we need? En The report:Round table on New Leadership in the public interest*, Nueva York, NOW Legal Defense and Education Fund 29 de octubre de 1980, p.26.

<sup>33</sup> Grupo de investigadores de Harvard, John Hopkins y la Universidad de California. *Sensitivity to Nonverbal Communication: The Pons Test*. 1979

<sup>34</sup> *Feminine Leadership or How tosucceed in Business without being one of the boys*. Ed. Times Books. New York, 1987.

Si esto es cierto y lo ponemos en relación con las competencias directivas más valoradas por la empresa<sup>35</sup>: orientación al cliente, liderazgo, iniciativa, trabajo en equipo, honestidad, comunicación, orientación interfuncional, y gestión del tiempo, podemos deducir que al menos en teoría la mujer es complementaria al varón y por tanto, portadora de una diversidad enriquecedora para la empresa. Además la mujer puede ser agente de cambio en la empresa, porque su aportación es específicamente necesaria y demandada en momentos de cambio que requieren más flexibilidad y capacidad de aprendizaje en un entorno empresarial con estructuras más horizontales y planas como las actuales.

---

<sup>35</sup> Las competencias directivas más valoradas. Pilas García Lombardía, Pablo Cardona y Nuria Chinchilla. Working Paper n° 01/4. Noviembre 2001. IESE Business School.