



Las tres efes: feminidad, flexibilidad y familia

Si queremos tener empresas más sostenibles y productivas en el siglo XXI, debemos tener dirigentes que fomenten un liderazgo más femenino, que apuesten por la flexibilidad, y que tengan en cuenta a las familias de los empleados. Las directivas pueden ser el motor de este cambio que se requiere.

Mientras los países occidentales siguen inmersos en los grandes cambios sociales, empresariales y familiares que ha provocado la masiva incorporación de las mujeres a la universidad y al ámbito laboral, el 8 de marzo mujeres de todo el mundo celebrarán el Día de la Mujer. Según datos del 2011, las mujeres son mayoría en la universidad en todos los países del UE-27, obtienen mejores resultados académicos en todas las disciplinas y niveles, y acaban la carrera universitaria en mayor proporción.

En España, su participación en el mercado laboral se ha incrementado del 19,9% en 1980 al 61,6% en el 2011. Sin embargo, el porcentaje de mujeres en posiciones directivas (miembros de consejos de administración, instituciones financieras europeas, parlamentos nacionales, instituciones europeas, cortes europeos, Parlamento Europeo...) es aún baja. En enero del 2012, las mujeres ocupaban como promedio solo el 13,7% de los puestos en consejos de las mayores compañías europeas, tendencia que puede observarse en todo el mundo.

En este sentido, la Unión Europea defiende que «es necesario liberar el potencial de las mujeres, su energía creadora, y aprovechar sus talentos en materia de gestión, de espíritu de empresa, de sentido de la comunicación y de compromiso, así como la buena evaluación de los riesgos». Pero para ello, lo primero es crear el entorno que facilite que las mujeres puedan acceder a posiciones directivas sin tener que abandonar otros ámbitos de la vida.

Una generación nueva de mujeres jóvenes defiende su derecho a compatibilizar su trabajo profesional con su dedicación a la familia. No quieren renunciar a tener hijos ni desean la vida que han llevado sus madres. Ya no pretenden copiar actitudes, formas de comportarse ni maneras de pensar masculinas, sino ser ellas mismas. Esta tendencia es observada ya en numerosos países europeos, y viene acompañada por el cambio de mentalidad también de hombres jóvenes que quieren protagonizar todos sus roles incluidos los familiares. Los permisos de paternidad incrementan, y los horarios laborales y la compatibilización con su vida personal y familiar ganan protagonismo.

La empresa, las Administraciones Públicas y agentes sociales deben ayudar a este cambio, porque en la sostenibilidad empresarial y social estamos implicados todos. No es solo un tema de igualdad de derechos de las mujeres, sino de que mujeres y hombres directivos como impulsores y dinamizadores de proyectos y equipos, tienen un papel clave en la conformación de una nueva sociedad y una empresa más sostenible. Son *role-models* para mucha otra gente y su influencia se propaga hasta la familia, la persona y la sociedad.

Por ello, es preciso pasar de la visión que contempla al hombre y a la mujer luchando por el poder y de una igualdad utópica, a la que valora la complementariedad. Algunas mujeres han mimetizado tanto a los hombres para llegar a los órganos de poder, que no han aportado su valor diferencial: la feminidad. La construcción de un nuevo paradigma económico



RAMON GABRIEL

estado muchos siglos fuera de los órganos de poder que han gobernado con un solo ojo abierto: el masculino. Nos hemos perdido gran parte de la realidad por no tener bien abierto el ojo femenino, tal y como está demostrando la actual crisis económica.

Las directivas son necesarias para impulsar y dinamizar una nueva cultura que tenga en cuenta a las personas. Ellas serán las principales agentes del cambio social preciso para nuestra sostenibilidad. Pero para ello, deben ser capaces de llegar a puestos con poder formal, que les permitan cambiar leyes y modos de actuar tanto en los sistemas empresariales como en los estilos de dirección y en la cultura de la empresa.

Un paradigma empresarial más femenino conlleva políticas que fomentan la flexibilidad de horarios y espacio (teletrabajo, jornada comprimida...); facilitan formación y conocimiento que incrementa la productividad laboral e impulsa el equilibrio personal-familiar; es receptivo con las necesidades de los colaboradores; dirige por objetivos, no por presentismo, teniendo en cuenta la empleabilidad y las trayectorias profesionales; y promueve un sistema de selección con ternas en las que haya al menos una mujer.

Visión global y a largo plazo

Además, el estilo de dirección femenino, más centrado en la persona, enfatiza la cooperación y el apoyo, así como la inteligencia emocional y el compromiso social. La mujer está dotada de una gran intuición y sensibilidad, lo que le facilita tener una visión global y a largo plazo. Aprende a través de las experiencias y, en general, tiene más desarrolladas las competencias en comunicación, gestión del tiempo y de toma de decisión, dirigiendo la sensibilidad y la flexibilidad desde la corresponsabilidad.

Un punto fuerte derivado de su potencial maternidad son las relaciones interpersonales. Así, puede humanizar las relaciones en la organización; percibe posibles conflictos y los afronta con mayor tacto que el hombre. Trabaja en equipo con facilidad, buscando la cooperación, el consenso y el compromiso de las personas, y es imprescindible en temas relacionados con la diversidad.

La mujer representa un nuevo liderazgo: el liderazgo de las tres efes. Para que tengamos empresas sostenibles y más productivas en el siglo XXI, debemos tener líderes que desarrollen estas tres efes, que fomenten un liderazgo más femenino, que apuesten por la flexibilidad, y que tengan en cuenta a las familias de los empleados como un *stakeholder* de primera para la empresa. Las directivas y políticas son capaces de empujar un cambio positivo. Un modelo en el que hombres y mujeres compartan un proyecto común en la familia y la empresa. En el que tengamos el mejor capital humano y social desarrollado en la familia. En la que padres y madres tengan las facilidades para realizar la función educadora y formadora de sus hijos. Y en la que todos los agentes sociales (Administraciones Públicas, empresarios, sindicatos, sociedad civil) y las personas, se corresponsabilicen para mejorar la situación. Las directivas pueden ser el motor de este cambio que se requiere.

y social pasa por ella y debe ser obra de los dos.

Investigadores de distintos ámbitos como Hayek o Ghoshal llevan advirtiendo desde hace décadas de que el paradigma económico y social utilizado en las sociedades occidentales es incompleto. Solo contempla lo que se puede medir, e ignora variables humanas como la libertad o la capacidad de amar. Las soluciones que se proponen se apartan cada vez más de la realidad. Hasta ahora, se ha gobernado en la política y la empresa mediante el ejercicio del poder y las estructuras, sin anticipar ni valorar todas las consecuencias de las acciones. Las mujeres han

Hay una generación de mujeres jóvenes que no quieren renunciar a la maternidad ni desean la vida que han llevado sus madres



Maruja MORAGAS

Profesora del IESE. Universidad de Navarra.

Doctora en dirección de empresas por la Universitat Internacional de Catalunya (UIC). Licenciada en Filosofía y Letras por la UAB. Coautora de *Dueños de nuestro destino*.



Nuria CHINCHILLA

Profesora del IESE. Universidad de Navarra.

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Ph. D. y MBA por el IESE. Fundadora y directora del Centro Internacional Trabajo y Familia, del IESE. Coautora del libro *Dueños de nuestro destino*.