



MUJER

El papel de la mujer en la nueva economía

LA PRESENCIA DE MUJERES EN EL MERCADO LABORAL APORTA EMPATÍA Y SENSIBILIDAD, ADEMÁS DE EFICIENCIA Y TALENTO.



▼ Por **NURIA CHINCHILLA** Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia en IESE Business School y **ESTHER JIMÉNEZ** Gerente del ICWF del IESE Business School

Uno de los fenómenos más importantes de la segunda mitad del siglo XX es la masiva incorporación de la mujer al mercado laboral. Según datos del Eurostat, en España, su participación se ha incrementado del 19,9% en 1980 al 61,6% en 2011 y, entre los años 2005 y 2012, la tasa de actividad de las mujeres españolas pasó de un 46,3% al 53,4.

Elas estadísticas del Ministerio de Educación de 2011 constatan que las mujeres son mayoría en la universidad en todos los países de la Unión Europea, obtienen mejores resultados académicos en todas las disciplinas y niveles y acaban la carrera universitaria en mayor proporción que los hombres. Sin embargo, el porcentaje de mujeres en posiciones directivas (miembros de consejos de adminis-

tración, instituciones financieras nacionales y europeas, parlamentos nacionales o instituciones europeas) sigue siendo muy escaso.

Un informe de 2012, elaborado por el Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, indica que solo el 2,7% de las empresas tienen al menos un tercio de los puestos directivos ocupados por mujeres.

La investigación que lleva a cabo el Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) de IESE Business School sobre mujer y liderazgo se centra en conocer las barreras e impulsores en las trayectorias profesionales de las mujeres para llegar a todos los niveles jerárquicos de las organizaciones.

El informe *El peso de las mujeres en los consejos del Ibex 35*, que elaboramos anualmente desde el año 2010, analiza la presencia de mujeres en los

consejos de las empresas que forman el índice bursátil. Para llevarlo a cabo, se toma como referencia la propuesta de la Comisión Europea de que, en el año 2020, al menos el 40% de los puestos no ejecutivos de los consejos de administración estén ocupados por mujeres.

Las 64 consejeras que el Ibex 35 tenía el pasado mes de enero de 2013 representan un 12,75%, una cifra muy similar a la media europea de las empresas cotizadas, que era del 13,7% (con grandes diferencias entre el 44% de Noruega y el 4% de Malta).

Sin embargo, forzar cuotas en los consejos no es bueno para la empresa, ni supone por sí solo un argumento válido para determinar el papel de la mujer en la dirección de la compañía. Establecer cuotas en la alta dirección es ignorar las necesidades que tienen las empresas y el talento que aporta la mujer, y poner el acento en un cumplimiento de la ley ajeno a crear una cultura que valore a las personas y pue-



EN 2012 SOLO EL 2,7% DE LAS EMPRESAS TENÍAN AL MENOS UN TERCIO DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS OCUPADOS POR MUJERES.

URGE UN CAMBIO DE PARADIGMA QUE INCORPORA LAS CARACTERÍSTICAS FEMENINAS AL MANAGEMENT DIARIO Y QUE SE ACERQUE MÁS A LA ECONOMÍA DEL CUIDADO.

LA DIFICULTAD DE SER MUJER Y DIRECTIVA. En este contexto lo que de verdad importa es la razón de por qué las mujeres no llegan a los comités directivos. Existen determinados sectores donde la incorporación de la mujer a las áreas directivas está prácticamente vetada. Son empresas rígidas con valores, hábitos y costumbres masculinos que obstaculizan la promoción de la mujer, que ha mimetizado su rol con el de los varones para poder ascender, y dejado de aportar unos valores femeninos que son tan necesarios como complementarios. Como consecuencia, les falta flexibilidad y humanidad.

El interés por la diversidad tiene su origen en las medidas legales impulsadas en las décadas de 1960 y 1970 en Estados Unidos para contrarrestar la discriminación por razones de sexo, raza o religión.

Thomas (1990) fue el primero en señalar que las Affirmative Actions no eran el mejor enfoque para el mundo empresarial. De su larga experiencia como consultor constató que, según la práctica de grandes empresas norteamericanas, limitarse a cumplir la legislación sobre la inclusión de minorías no agregaba ningún valor a la empresa.

Cox y Blake (1991) hablaban de gestión de la diversidad, en contraposición con el estricto cumplimiento de la ley o el establecimiento de unas cuotas. Su gran aportación fue entever que la incipiente globalización incrementaría la diversidad de la fuerza laboral.

La solución al reto que plantea gestionar lo diverso no se encuentra tanto en disponer de unas estrategias adecuadas de reclutamiento y selección, sino en valorar lo que aportan las diferencias de las personas a la organiza-

ción y su gran potencial de innovación y talento.

Para llevar a cabo la misión externa de la empresa, es decir, la producción de bienes y servicios que contribuyan al bienestar de la sociedad, la compañía se apoya en las distintas capacidades y habilidades de las personas que la integran.

Hacer rendir la diversidad del talento que poseen las personas aporta mayor riqueza a la empresa y la hace más flexible y sostenible. Como afirmaba Antoine de Saint-Exupéry, "No se trata solo de prever el futuro, sino de hacerlo posible". En esta era de cambios se trata de que hombres y mujeres repensemos la empresa en el contexto en que se encuentra.

Los sistemas formales contribuyen a llevar a cabo la estrategia de la empresa, pero no aseguran su eficacia. La experiencia demuestra que por sí solas las políticas no son suficientes para conseguir los resultados esperados. La clave está en la toma de decisiones y, por tanto, en las competencias que posea la persona que ocupa el puesto de dirección.

La mujer, como constata la neurociencia, tiene integradas ambas partes del cerebro y por ello goza de una mayor sensibilidad para detectar las necesidades de quienes la rodean. Quien desarrolla las características femeninas sabe negociar pactando, dar y recibir afecto y, al mismo tiempo, mitigar los conflictos procurando un ambiente agradable en el que se pueda participar y trabajar a gusto.

Las mujeres directivas flexibilizan y humanizan la empresa. Ellas son las que en mayor medida ven la rigidez de los sistemas que pueda tener su organización y tienen el poder formal para cambiarlo.

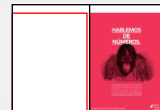
Cuando los equipos de dirección están formados por hombres y mujeres, la toma de decisiones se enriquece. Se analizan los problemas de un modo más completo, aumentan las alternativas y, como resultado, los planes de acción son más completos y encajan más con la realidad del entorno.

Sin embargo, con demasiada frecuencia las mujeres se ven obligadas a tener que elegir entre proyectar una carrera o formar una familia. Un dato significativo es que el tiempo que la mujer dedica diariamente al hogar es de 4,7 horas, frente a las 1,5 horas de los hombres.

da ofrecer una auténtica igualdad de oportunidades.

Para demostrar la existencia de talento femenino, Viviane Reding, vicepresidenta de la Comisión Europea, junto con las principales escuelas de negocio de Europa, entre las que el IESE ha tenido un papel destacado, impulsó la *Global Board Ready Women (GBRW)*. La elaboración del listado supone un gran esfuerzo por identificar y promover ejecutivas y profesionales que cumplen con unos criterios estrictos, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, con el objetivo de lograr la igualdad de oportunidades en los órganos de gobierno en el siglo XXI.

Su finalidad es proporcionar a las empresas que busquen ejecutivas una lista que el pasado mes de marzo estaba formada por 8.000 candidatas. Mujeres con un mínimo de cinco años de experiencia como presidentas, directoras generales, accionistas de control, altas directivas de organismos públicos o empresarias.



MUJER



UN DATO SIGNIFICATIVO ES QUE EL TIEMPO QUE LA MUJER DEDICA DIARIAMENTE AL HOGAR ES DE 4,7 HORAS, FRENTE A LAS 1,5 HORAS DE LOS HOMBRES.

VIDA LABORAL Y FAMILIAR. Las diferentes tendencias que impactan en las familias, como el incremento de la esperanza de vida, del número de divorcios, de las familias monoparentales, de las familias llamadas “de doble ingreso” donde ambos cónyuges trabajan fuera de casa, y además, un descenso de la natalidad hasta niveles insospechados, hacen peligrar el reemplazo generacional necesario para mantener el nivel de bienestar actual. Las jornadas laborales eternas y la rigidez empresarial tampoco ayudan y generan en las personas un verdadero conflicto entre el trabajo y su vida personal y familiar.

El factor que más determina en la práctica el avance de la mujer en su trayectoria profesional está en la posibilidad o no de conciliar su trabajo con su vida familiar. Múltiples estudios muestran cómo la verdadera discriminación no es por ser mujer, sino por la maternidad potencial o actual. También ha sido históricamente la mujer madre la agente de cambio, más legitimada para pedir jornadas flexibles y teletrabajo, la que ha abierto la puerta a la flexibilidad en la empresa, mostrando cómo esta no solo no es incompatible con la productividad, sino que son realidades sinérgicas, es decir, que se refuerzan mutuamente.

Más del 50% de los empleados españoles consideran que su trabajo dificulta armonizar su vida familiar, personal y laboral. La integración de estos

tres elementos tendría que ser, pues, objetivo prioritario para las personas, las empresas y las administraciones públicas. Se trata de reestructurar los tradicionales roles y promover un reparto de funciones que haga efectiva una corresponsabilidad más acorde con los nuevos tiempos, en los que los hombres se enriquezcan con valores femeninos y tanto ellas como ellos puedan compatibilizar su rol doméstico con el trabajo fuera del hogar.

Hay que abrir el campo de visión en la dirección de las empresas. Para ello se necesita avanzar con la mayor rapidez en la creación de una nueva cultura que haga posible, en la práctica, aplicar políticas de flexibilidad y conciliación. Si un trabajador, hombre o mujer, ha de cuidar de su hijo, de un enfermo o atender otros asuntos familiares o personales, necesita poder disponer unas veces de tiempo, otras de ayuda y otras de recursos económicos que le permitan costear los servicios de terceros. En este sentido son significativas el 85% de las excedencias por cuidado de personas dependientes y el 93,8% por cuidado de hijos, que recae en exclusiva sobre la mujer.

La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) es parte de la RSC interna por antonomasia y se integra en el núcleo de la misión interna de la organización. La definimos como el compromiso de las empresas para impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten la

integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.

La RFC nace de la convicción de que sin familias no hay ni capital humano ni capital social y, como consecuencia, no hay mercado. Se trata de un tema de sostenibilidad empresarial y social, no solo de creación de marca o reputación corporativa. La empresa es la institución con mayor peso a la hora de fortalecer o romper a la sociedad a la que sirve y que le sirve.

Muchas organizaciones pierden el sentido de su actividad cuando quedan enredadas en un sinfín de políticas que acaban por asfixiarlas. Es de vital importancia el equilibrio entre la orientación al cliente ofreciendo un buen servicio y un sistema formal que simplifique la complejidad.

La empresa debe generar riqueza y contribuir a resolver necesidades humanas, pero lo primero no debe llevar al oportunismo ni lo segundo a realizar cosas fuera de su misión específica.

El liderazgo, las políticas y los valores de la empresa que incorpora la RFC aportan enormes beneficios empresariales y sociales. Como demuestra la investigación que desarrollamos en el IESE en más de 20 países desde hace más de una década, la RFC hace posible reducir las eternas jornadas laborales, incrementar la productividad y el compromiso, así como disminuir el absentismo tanto físico como psicológico.

En este sentido, urge un cambio de paradigma que incorpore las características femeninas al *management* diario y que se acerque más a la economía del cuidado: empatía, tenacidad y afecto en las relaciones laborales, así como humanidad y calidez en el puesto de trabajo. ■