

"Hecho en Bolivia" puede ser una marca respetada y admirada en todo el mundo

- Beatriz Canedo Patiño -

www.LEA-magazine.com



LIDERAZGO, ESTRATEGIA & ACTUALIDAD

E M P R E S A R I A L

el Coaching

ntro ¿Qué es?,
nciona?

directivas bajo el
cristal

cia: TV cable crece y
ás.

Microfinanzas y PYMES
an oportunidad de cara al futuro

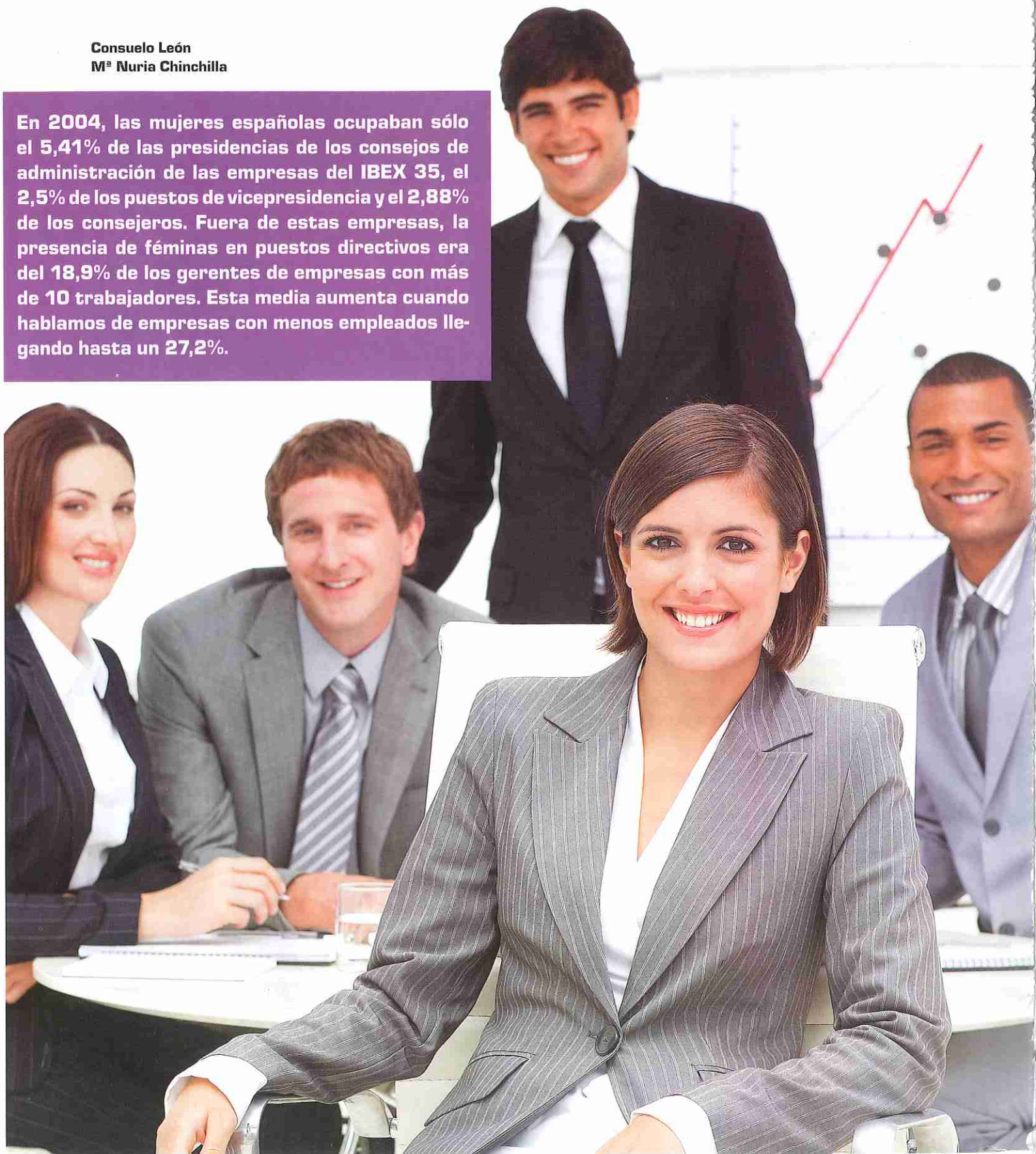




Mujeres directivas bajo el techo de cristal

Consuelo León
M^a Nuria Chinchilla

En 2004, las mujeres españolas ocupaban sólo el 5,41% de las presidencias de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, el 2,5% de los puestos de vicepresidencia y el 2,88% de los consejeros. Fuera de estas empresas, la presencia de féminas en puestos directivos era del 18,9% de los gerentes de empresas con más de 10 trabajadores. Esta media aumenta cuando hablamos de empresas con menos empleados llegando hasta un 27,2%.



Las largas jornadas laborales propias de la función directiva, el carácter marcadamente competitivo, y la escasa sensibilidad de las empresas por la conciliación de la vida familiar y laboral son las causas de que las mujeres directivas sigan siendo minoría. A través de una encuesta a la que han respondido 145 ejecutivas, recabamos datos sobre los criterios de decisión tanto a nivel personal como profesional; las causas del conflicto o las tensiones derivadas de la dedicación simultánea al trabajo y la familia, así como el desarrollo de competencias directivas en los distintos ámbitos.

El cuestionario se envió a 1.266 directivas y el porcentaje de respuesta fue del 11,45%. El 18% de las encuestadas ocupan puestos de Dirección General, el 53% están en la dirección de un departamento, el 13% son jefas de sección y el 4% trabajan como autónomas. El 70% están casadas y tienen hijos. Todas tienen estudios universitarios y el 61% cuenta con un MBA. La media de antigüedad en su empresa es de 5 años o más y proceden de todos los sectores de la actividad empresarial.

Techo de cristal, techo de cemento

Para el 43% de las directivas españolas el principal obstáculo en el desarrollo de su trayectoria profesional, ha sido la escasa representatividad de la mujer española en puestos de dirección. Los estilos de dirección rígidos (32%), las reuniones a última hora de la tarde (13%) y la discriminación salarial (12%) son obstáculos que aparecen a continuación. Además la ausencia de políticas de conciliación ha sido un gran obstáculo en el propio desarrollo profesional del 22% de ellas.

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. También existe un "techo de cemento" autoimpuesto por elecciones personales, tales como rechazar la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes. Al ordenar los criterios que más han pesado en la toma de decisiones de las directivas referentes a la propia carrera, el 68% afirma que fue "muy importante" el equilibrio entre vida personal/familiar y profesional. Después, un 41% de las directivas valoran como importante el interés del nuevo trabajo. Otros criterios en la toma de decisiones referentes a la propia carrera aparecen con menor frecuencia: las posibilidades de promoción (18%) y la opinión y carrera del cónyuge (17%).

Presuponiendo en ambos casos la inteligencia y la buena preparación, ellas necesitan atractivo personal y buena imagen, mientras que ellos tienen que dar, fundamentalmente, muestras de autoridad y liderazgo y, por supuesto, conocer gente importante. Este último aspecto juega, en general, a favor de los hombres. Al poder en la empresa se accede por méritos y contac-

tos, casi al 50 por ciento, mientras en otros campos los contactos son mucho menos decisivos.

Cuestión de prioridades...

Existe una clara diferenciación entre las prioridades sentidas y explicitadas en las respuestas y las vividas en tiempos de agenda. Para la mayoría, la prioridad número uno son los hijos, seguida del cónyuge y los padres, quedando en cuarto lugar el proyecto profesional. Sin embargo, ante la pregunta acerca de la dedicación horaria concreta, es el trabajo y la relación con jefes y compañeros los que ocupan los primeros puestos, quedando en cuarto lugar las relaciones familiares. Aunque probablemente sean tiempos que se solapan, 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) frente al tiempo familiar: hijos y esposo (3,5 en total), mundo personal (0,90), padres (0,53), amigos (0,41) y compromiso con la comunidad (0,17). Durante el fin de semana la dedicación en tiempo se invierte radicalmente: esposo (7,24 horas), hijos (6,39), compañeros (3,07), amigos (2,61), padres (2,50), comunidad (0,57), empresa (0,52), proyecto profesional (0,47), mundo personal (0,04) y jefe (0,04).

El 70% de las directivas reconoce que la razón fundamental de su desarrollo profesional y personal es su motivación, dedicación y esfuerzo personal. Otros factores son los siguientes: formación (57%), personalidad (50%), valores personales (48%). Mucho menor es el peso que parece tener en el éxito de las directivas españolas la opinión y carrera del marido (14%), la estrategia profesional (13%), y la red de contactos (4%). Aunque la mayoría de ellas prioriza y aprovecha su tiempo, no por ello se siente satisfecha de los resultados. La sensación de no llegar a todo es lo habitual. Quizá por eso sólo un 31% reconoce la importancia de la gestión del tiempo y de las prioridades como la causa de su éxito.

Con todo, la sensación de doble jornada no resquebraja el equilibrio emocional; es que la vida familiar, aunque "complicado" el horario y la disponibilidad para temas personales o laborales es una fuente insustituible en la satisfacción general del individuo.

Un tema distinto son los cambios de trayectoria. Ante la escasez de políticas de conciliación en las empresas o la vivencia del techo de cristal, muchas directivas abandonan la empresa. De éstas, el 59% reorienta su vida profesional en otra empresa, el 27% crea la suya propia y el 12% se establece como autónoma.

...y de ayudas

Los horarios son el gran problema nacional. En un 35%



de los casos se ha vivido una reducción del desempeño por problemas domésticos, causando conflicto en la empresa y en la trayectoria en un 57% de las veces que esto sucedía. Pedir una excedencia (3%) o una reducción de jornada (5%) apenas ha sido práctica habitual. Tal como demuestran los porcentajes, una de las razones de no pedir las puede ser el conflicto que suponen (29% y 43% respectivamente). Por otra parte, la baja maternal causó conflicto a la mitad de las directivas que la tomaron (65%).

¿Quién apoya a las directivas en su doble jornada? En el ámbito doméstico, para el 87% de las encuestadas el primer y más importante apoyo es la empleada del hogar. El marido ocupa el segundo lugar para un 45% de las directivas, seguido de los canguros (36%) y de los padres (33%). Los hijos tan sólo son un apoyo para un 15%. Estos datos invitan a la reflexión sobre el reparto de tareas en el seno del hogar.

En el ámbito profesional, es significativa la importancia de los amigos (58%), los padres (35%) e hijos (29%) frente al apoyo del jefe (42%). En lo emocional, el marido ocupa el primer lugar (74%) seguido de amigos (54%), padres (49%) hijos (41%) y otros familiares (39%). También el jefe queda en esta ocasión en último lugar (17%), ya que por delante están los compañeros de trabajo (30%).

En la tarea educativa, la frecuencia de los apoyos es la siguiente: el marido (66%), los hijos (27%), la empleada de hogar (16%) y otros familiares (10%). Los compañeros son importantes para un 5% de ellas en esta tarea educativa. Desaparecen los amigos como grupo de relevancia y apenas destaca el papel de los padres (4%) que, sin embargo, mantienen un papel destacado en el ámbito emocional y profesional.

Los motivos por los cuales las mujeres directivas dejan de acudir al trabajo son, en 65 por ciento de los casos, por razones de salud, mientras que sólo el 22 por ciento lo hace para facilitar la atención a los hijos. De hecho, únicamente el 3 por ciento ha tomado una excedencia y el 5 por ciento ha reducido jornada. "Hay más bajas por estrés que por maternidad".

La familia, fuente de competencias profesionales

Las tendencias actuales en contratación confirman que se buscan perfiles de competencias fuertes en todos aquellos aspectos relacionados con la intrategia empresarial (Comunicación, dirección de personas, motivación, delegación, coaching, trabajo en equipo) y con la eficacia 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). Tanto unas como otras son hábitos que se desarrollan especialmente en un ámbito de relaciones desinteresados como es la familia. En el entorno familiar se refuerzan algunas competencias intratéticas hacia el ámbito laboral, tales como: comunicación, optimismo, integridad, autocrítica, autoconocimiento y equilibrio emocional; y es en el trabajo donde se desarrollan otras competencias que revierten en el ámbito familiar: motivación, trabajo en equipo, delegación y negociación.

"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".

La mujer puede ayudar a implantar una visión de la empresa verdaderamente humanista, basada en sus capacidades emocionales, y mucho más acorde con lo que exigen los tiempos que corren. ▲



Nuria Chinchilla Albiol
(España)

Casada y madre. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Navarra. Doctora en Dirección de Empresas. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE). Master en Economía y Administración de Empresas. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE). Licenciada en Derecho, Universidad de Barcelona.

Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE. Premio FEDEPE a la Mujer Directiva del año 2001. Actualmente es la única mujer dentro del Top Ten Management Español.



Consuelo León
(España)

Licenciada en Ciencias de la Información Universidad de Navarra. DEA en Administración de Empresas en la UPC (Universitat Politècnica de Catalunya). Fase de la tesis doctoral: pendiente de la última revisión del director de la UPC.

Investigadora asociada en el Centro Internacional Trabajo y Familia. Autora, entre otras, de "Análisis sectorial de las políticas de Conciliación en España". "Directivas en la empresa. Criterios de decisión y valores femeninos en la empresa". "La ambición femenina. Re-conciliar trabajo y familia", con M^a Nuria Chinchilla.