

"La Incorporación de la Mujer en los Niveles Directivos. Una valoración de la evolución de la Gestión de los RR.HH. en el último decenio"

Jorge Ramos Sánchez
E-MBA Sevilla 2003



Recogiendo el Centeno. *Kazimir Malevich.* Stedelijk Museum.

La progresiva incorporación de la mujer a los diferentes ámbitos de la vida pública constituye, según los analistas, uno de los movimientos sociales más relevantes de los últimos decenios del siglo XX en nuestro país. Las mujeres se incorporan de manera masiva al mercado de trabajo (en torno al 52% son las que lo hacen en España), si bien aunque hoy nos pueda resultar "anecdótico", a más de uno le sorprendería saber que en España, hasta 1976, las mujeres casadas necesitaban el permiso del marido para poder entrar en el mercado laboral.

Evidentemente, su cada vez mejor preparación y el acceso masivo a la educación universitaria han contribuido al desarrollo positivo de su trayectoria profesional, como refleja el *Banco Mundial de la Mujer*, que en un reciente estudio muestra que las españolas lideran la creación de empresas en la Unión Europea (24% de las mujeres que trabajan fuera de casa han creado sus propias firmas frente al 6% de la media europea), aunque no ha sido suficiente para generar un incremento proporcional de su participación en la Alta Dirección, como evidencian los datos que muestran que el porcentaje de mujeres en puestos directivos está muy por debajo de su preparación académica y de su presencia en la población activa. Así, recogiendo los datos del conocido estudio "La situación y el perfil de la Mujer Directiva", realizado por *Nexus Novo Executive Search* y el *IMD International Search*, tan sólo un 21 % de los puestos de "management" están ocupados por mujeres, aunque en el caso español la cifra es muy superior (en torno al 30 %), frente a países considerados tradicionalmente más avanzados en sus políticas sociales y económicas, como Alemania y Suiza (13 %) o Francia (21 %), por citar algunos ejemplos.

No obstante, en las posiciones conside-

radas como "mandos intermedios" es donde encontramos una representación mayor de las mujeres, que va descendiendo a medida que subimos en la jerarquía. Así, por centrarnos en el caso español, solo es el 18 % del "Top management" (Consejo Ejecutivo o Consejos de Dirección), siendo el puesto más ocupado por mujeres el de Dirección General, concentrándose el resto en puestos de Finanzas y Recursos Humanos. Por otra parte, los puestos relacionados con la Industria Farmacéutica, Servicios o Gran Consumo cuentan con una buena proporción en España; si bien áreas como Producción e I+D tienen poca representatividad (3 %).

Son muchos los factores que contribuyen a dificultar el acceso de la mujer a los puestos directivos; unos de carácter externo como son la estructura organizativa de las empresas o la cultura (los hábitos y costumbres de las personas que las componen) y otros de carácter más personal o interno, referidos normalmente al nivel de expectativas laborales desarrollado para las mujeres, a sus aspiraciones o metas profesionales planificadas. Sin embargo, como señala *Carolyn Yauyan Woo* de la Universidad de Nôtre Dame, las discusiones sobre las diferencias de género y el trabajo no deben centrarse sólo en las diferencias o sólo en las similitudes, sino en ambas. Las mujeres siempre se verán forzadas a renunciar a algo, pero las empresas no deberían imponerles costes desproporcionados en sus puestos de trabajo, de modo que "sean libres de elegir sin ser penalizadas".

Como evidencian los datos analizados en el reciente estudio realizado por "*Boyden Global Executive Search*", titulado "Un día en la vida de la Mujer Directiva" el porcentaje de mujeres en puestos de dirección está muy por debajo respecto de su pre-

paración académica y de su presencia en la población activa, debido a múltiples factores que van desde mecanismos discriminatorios, a faltas de políticas concretas de empleo y otros ya comentados anteriormente, como expectativas sociales de rol femenino o el conocido "techo de cristal", en un mundo en el que los hombres siguen viendo la igualdad como una pérdida, y en el que aún tienen que adaptarse al nuevo entorno.

No obstante, tomando como referencia el citado estudio de *Boyden*, podemos comprobar cómo el perfil de las mujeres directivas españolas no se corresponde con la premisa que señalaba a la mujer exitosa en los negocios sin vida propia o sin tiempo para formar una familia: son, en su mayoría, casadas (64%), entre 35 y 40 años (40%), con dos hijos (36%) y formación superior, principalmente, de Ciencias Económicas y Empresariales, de las cuales un 13% ha cursado dos carreras universitarias y un 17% ha realizado además un MBA.

Otros datos importantes que merecen ser destacados es que estiman que su género contribuye a otorgar un estilo directivo de mayor cooperación y participación (64%), a conferir un enfoque más humano a las relaciones laborales y de negocios (56%), soportados hasta hoy por valores masculinos. Reconocen igualmente que las tareas de la "mujer directiva" suponen un sacrificio mayor respecto a otras mujeres en cargos inferiores (68%), tanto en el tiempo para sí mismas, como para su familia y círculo de amistades. Su jornada laboral se encuentra entre las 10 (36%) y las 12 horas diarias (20%).

En cualquier caso, hay un dato que merece destacarse del mencionado estudio de *Boyden*, como es que la manutención tanto personal como familiar no se encuentra entre sus principales motivaciones (8%), así

Dado que el mundo de los negocios es el de las relaciones humanas, las mujeres no sólo dirigen desde la lógica, o desde la teoría que se enseña en las Universidades o Escuelas de Negocios, sino que crea una afectividad y un clima emocional que facilita esas relaciones humanas.

como tampoco la igualdad y promoción social (4%). El desarrollo profesional (72%), la autorrealización (52%) y la retribución (36%) son las motivaciones más importantes que les hacen asumir estas tareas, por lo que podemos considerar que el mítico "glass ceiling" o "techo de cristal" está comenzando a superarse.

Por otra parte, uno de los factores que inciden en el predominio de valores masculinos en el mundo laboral es la escasez de modelos referenciales femeninos; lo que conlleva en opinión de los sociólogos una falta de identidad socio laboral de las mujeres; Es importante destacar el reconocimiento de una serie de directivas españolas como las más admiradas, entre las que se encuentran Isabel Aguilera, Directora General de Google España y Portugal; Magda Salari, Directora General de Citröen Hispania; Carmen Almagro, Presidenta Ejecutiva de The Body Shop; Esther Koplowitz, Consejera de FCC; y Rosa M^a García, Consejera Delegada de Microsoft Ibérica, entre otras.

¿Donde podemos encontrar alguna explicación al progresivo pero aún lento acceso de la mujer a posiciones directivas experimentado en la última década? Algunos expertos como Judy Rosener concluyen en *America's Competitive Secret: Women Managers*: "Las mujeres hablan y oyen un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres, uno de status e independencia. Los hombres se comunican para obtener información, establecer su status y mostrar independencia. Las mujeres para crear relaciones, estimular la interacción e intercambiar sentimientos".

En un mundo globalizado como el actual, caracterizado por la crisis y la ambigüedad, los estilos clásicos de dirección no tienen la misma eficacia. Hoy la mayoría de los trabajos se realizan en equipo y se requiere "capacidad", "mano izquierda" y ciertas "habilidades sociales" para coordinar a las personas y hacerlas partícipes y responsables del trabajo común. En palabras de Martha Barletta en *Marketing to Women*: "Los hombres tienen una perspectiva individual. Las

Las españolas lideran la creación de empresas en la Unión Europea (24% de las mujeres que trabajan fuera de casa han creado sus propias firmas frente al 6% de la media europea).

mujeres, una de grupo. Los hombres se enorgullecen de depender solo de sí mismos, las mujeres de sus logros en equipo".

¿Se puede hablar, pues, de un "estilo femenino de management", como alternativo o complementario del masculino tradicional? Algunas de sus características se apuntan en el reciente *Estudio de personalidad de la mujer directiva española*, elaborado por el Instituto de Liderazgo, que señala que "las ejecutivas, comparadas con los hombres, son más lógicas, más analíticas, tienen una gran capacidad de decisión y resistencia y toman mejor las decisiones en equipo que el hombre, ya que éste prefiere tomar las decisiones solo". Asimismo, Martha Williams, Consejera Delegada de The Washington Quality Group y Pilar Gómez-Acebo, Presidenta de Fedepes; analizaban en "Capital Humano" el estilo directivo de la mujer, que evoluciona para centrarse en el negocio y en el cliente, en detrimento de otros aspectos "tradicionales", como el equilibrio entre la vida personal y profesional o la aceptación de los errores.

El estudio sobre *La situación y el perfil de la mujer directiva* realizado por Nexus destaca que la gran mayoría de los encuestados coinciden en el deseo de que las mujeres fueran más numerosas en los cargos directivos (80%). Las razones vienen dadas por el hecho de que los equipos mixtos parecen más eficaces en el ámbito profesional, o por las cualidades que se atribuyen a las mujeres, como la mejora de las relaciones interpersonales (48%), o que facilitan una cultura de comunicación (44%)

Algunos de los retos a los que deberán

enfrentarse las mujeres para convertirse en auténticos "agentes de cambio" en las organizaciones podrían venir desde el incremento de acciones de "mentoring", creación de redes de apoyo, fomento de políticas de sensibilización social y concienciación en el entorno laboral. De esta forma, contribuir a esta nueva "revolución", en la que asociaciones, empresas y mujeres apuestan claramente por las personas, desde un modelo propio de mujer directiva, no a imagen y semejanza del masculino.

Dado que el mundo de los negocios es el de las relaciones humanas, las mujeres no sólo dirigen desde la lógica, o desde la teoría que se enseña en las Universidades y Escuelas de Negocios, sino que crean una afectividad y un clima emocional que facilita esas relaciones humanas, donde hay un interés general por algunos rasgos tradicionalmente considerados como femeninos, tales como las habilidades sociales, la facilidad para comunicar sentimientos, la empatía... en definitiva, lo que Daniel Goleman ya popularizó como "Inteligencia Emocional".

Por lo tanto, pueden interpretarse las ventajas de la denominada "diversidad de género" desde el punto de vista de optimizar los Recursos Humanos disponibles; puesto que la cifra de mujeres que se incorporan al mercado laboral y a las profesiones especializadas va en aumento. Sería cuando menos un despilfarro no aprovechar al máximo su elevado potencial que, como vemos, coincide, con algunas características consideradas óptimas para el buen desempeño de la función directiva en el mundo actual.