



España



LA MUJER EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

La mujer tuvo y tiene una activa participación en el desarrollo de la humanidad. La historia nos muestra un sinfín de mujeres talentosas y exitosas, que paralelamente a su desarrollo personal, han sabido involucrarse en un mercado laboral competido.

En el siglo XX, Alice Paul y Lucy Burns lucharon junto con otras audaces por lograr que las mujeres tuvieran derecho al voto: sorprende que en tiempos tan cercanos no fuese ya una realidad. Arriesgaron sus propias vidas, pero al final sus esfuerzos consiguieron el éxito.

Una aportación esencial

La reivindicación de los derechos de la mujer ha sido en ocasiones muy visceral; pero hay que entender que encontrar su lugar en el ámbito público no ha sido para la mujer un sendero hacedero. En la actualidad, seguimos encontrando posturas que podríamos calificar de fundamentalistas. No es mi caso. Considero que la presencia de la mujer en el mundo laboral y, en general, en el ámbito de las decisiones privadas y públicas no es una intromisión, sino una gran aportación que no puede ser soslayada.

A lo largo de los años, las tendencias del management, en las que no han participado las mujeres, han ido evolucionando desde una concepción mecanicista, donde el hombre era un elemento más de la cadena de producción, hasta una concepción humanista (autores europeos, fundamentalmente españoles- lideran este profundo movimiento cultural).

Por otro lado, he considerado que hasta hace relativamente pocos años, la presencia de la mujer en puestos directivos, y en la empresa en general era meramente testimonial. Esas tendencias están cambiando a buen ritmo. La cuestión que ahora planteo es *¿la presencia y aportaciones de la mujer en el mundo organizativo puede suponer una ventaja clara en la búsqueda de la excelencia?*

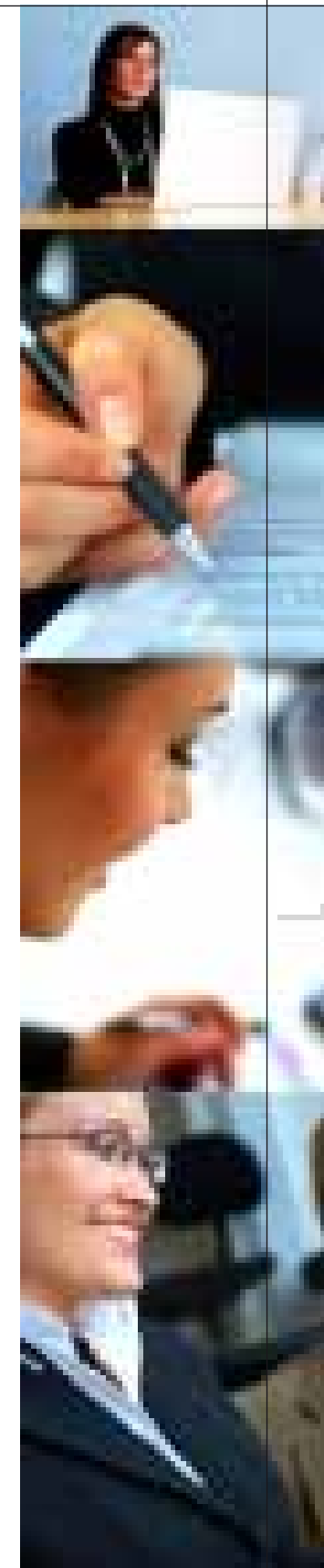
Muchos autores han analizado las características psicológicas y de comportamiento de las mujeres, contraponiéndolas a las de los

hombres. Las percepciones de unas y otros son tan complementarias que resulta plausible que el hecho de trabajar juntos, pueda beneficiar a las organizaciones. La diferencia no rompe la necesaria unidad del proyecto, ya que tanto hombres como mujeres alcanzan igual Cociente Intelectual, pero activando diferentes regiones cerebrales. Los tipos de cerebro masculino y femenino son equivalentes intelectualmente, difieren en cuanto a la organización de cada uno de los hemisferios, razón por la que no procesan de igual forma una misma información.

La profesora López Moratalla, ha mostrado, de forma brillante, "la igualdad esencial entre el varón y la mujer". La noción de persona -dice- ha de dar razón de que la persona real se da en dos formas corporales 'ontológicamente' distintas. Varón y mujer se distinguen **en la relación mutua original**; es decir: son iguales en cuanto personas, pero se diferencian en el modo en que cada uno se abre a la relación con los demás y su entorno, precisamente por la diferencia corporal. Diferencia que no rompe la igualdad esencial.

Entre algunas características de la mujer quiero resaltar la habilidad de organizar e innovar. Más focalizada habitualmente en los detalles, la mujer es capaz de percibir aspectos y matices que un varón nunca lograría. En buena medida se incluye aquí el concepto de que existen diversos estilos de poder. El masculino estaría más fundamentado en la jerarquía y en una confrontación continua. El femenino, por el contrario, se fundamentaría con frecuencia en la conciliación. Aquí la profesora López Moratalla aporta dos motivos científicos:

- a) *Las mujeres poseen una mayor conexión que los hombres, lo que significa una mayor capacidad para controlar las reacciones emocionales.*





España

b) El cerebro femenino, en las relaciones personales, reacciona con una alarma mucho más negativa que el masculino ante la idea de cualquier conflicto y al estrés.

En otras características como la tolerancia a la ambigüedad, la adaptabilidad a situaciones novedosas, la fortaleza ante la adversidad y la perseverancia, la profesora López Moratalla, en una investigación nos demuestra que **“el cerebro de las mujeres está mejor equipado para tolerar el estrés crónico, que el de los hombres; considerando desde esta perspectiva en qué medida y cómo, puede diferir en ambos sexos el ambiente óptimo para el aprendizaje”**.

La persona, esencial en las organizaciones

Durante bastante tiempo, se olvidó que sólo existe un elemento de indefinida capacidad en las organizaciones. Y ese elemento son precisamente las personas que trabajan en ellas. Sólo en los hombres y mujeres existe una capacidad prácticamente ilimitada de crecimiento. La tarea del directivo es, en buena medida: **proyektiva**, se encuentra lanzada a la acción y a su resultado, al cálculo de consecuencias. Entre todos los elementos con los que cuenta, son precisamente los hombres y las mujeres, es decir, el Capital Humano, aquel al que se debe prestar mayor atención. Ese Capital Humano no está compuesto sólo por hombres, sino también por mujeres y son ellas las que, normalmente se dan más fácilmente cuenta del componente humano y dirigen en consecuencia.

Sin las mujeres y hombres que las componen, una organización es poco más

que un organigrama. Las organizaciones son esencialmente la suma de las personas que las dirigen y que en ellas trabajan. De hecho la labor específica de los directivos es convertir el conocimiento en una realidad productiva: transformar, en fin, el capital intelectual en algo provechoso para los clientes. Si únicamente se cuenta con las aportaciones intelectuales de los hombres, sin tener en cuenta todo lo que las mujeres pueden y deben aportar, se estaría traicionando el objetivo mismo de la organización.

En tiempos de crisis, como son los que estamos viviendo en los momentos en que escribo estas líneas, puede soslayarse la atención a las personas. Sin embargo, cuando vuelvan períodos de estabilidad, se volverán a tener más en cuenta las aportaciones de las mujeres y los hombres que trabajan en las organizaciones.

Las empresas y organizaciones en general, que aspiren a consolidarse en el tiempo, deben ser instituciones en las que sus miembros tienen la continua posibilidad de desarrollar sus capacidades, de crear los resultados, donde se alimentan estimulantes y novedosos modelos de pensamiento, donde las manifestaciones colectivas y personales se presenten con libertad, y la gente está interesada en aprender y compartir sus conocimientos con los demás. Y dentro de esos aprendizajes se encuentra el que las aptitudes que aporta la mujer pueden ser muy relevantes para el buen desarrollo de la organización y de la sociedad en su conjunto.

Estos conceptos, muchas veces son asumidos y desarrollados más fácilmente por una mujer que por un varón. Entre otros motivos por la capacidad de no centrarse

únicamente en la rentabilidad de cada una de sus acciones, gracias a la mayor perspectiva con la que pueden contemplar la realidad en su conjunto.

No trato de presentar el avance en términos de enfrentamiento, sino dentro de unas coordenadas de mutua conveniencia, pues en la medida en que la mujer aporte ideas y propuestas, y se encuentre presente en los puntos clave de decisión, la sociedad en su conjunto se verá beneficiada. Se trata, por tanto, de sumar, no de quitar a los hombres para dar a las mujeres.

La Autora



Lourdes Molinero.

Socia
directora de
la empresa

de formación y consultoría Ágathos. Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid y MBA por el IESE. Fue Directora General de DDI Ibérica, donde introdujo el concepto de competencias. A su vez fue directora del Nebrija Business School (Madrid, España). Más tarde dirigió la Fundación de esa misma Escuela. Como socia del Grupo BLC, trabajó con diversas organizaciones de primer nivel como Omron, Lease Plan, Vodafone, El Corte Inglés. En la actualidad, forma parte de diversos Consejos de Administración y es miembro del Top Ten Consejeras Independientes, que, dentro de la plataforma Top Ten Business Experts, acoge a diez de las Consejeras más relevantes en España.