

La fuerza de la razón

**José Manuel Casado
González**

Socio de Human Performance de Accenture

En el año 2002 murió Mercedes Fómica, una mujer que hace más de 50 años, luchó y convenció con la fuerza de la razón. Con su artículo «El domicilio conyugal» emprendió una lucha que culminó con una de las conquistas femeninas más importantes y erradicó la situación que existía hasta entonces de absoluta subordinación de la mujer al marido, espejo del sometimiento civil que había convertido a la mujer en una ciudadana de segunda, una especie de ser sin alma repleto de obligaciones y vacío de derechos.

Gracias a Mercedes el Código Civil fue reformado y se sustituyó el concepto de «casa del marido», con el que se definía la vivienda común del matrimonio, por el de «hogar conyugal». La activa participación de esta gaditana infatigable fue el primer paso con el que se inició un camino que culminaría un cuarto de siglo después, cuando la ley reconociera en 1981 la plena igualdad del marido y la mujer en el matrimonio.

La disociación cognitiva

Me dedico a la gestión empresarial y aconsejo a organizaciones sobre procesos para mejorar sus resultados. Profesionalmente tengo que decir que, al escribir este artículo, mi motivación es más la mejora del rendimiento humano que la justicia social; aunque este último, sea uno de mis deseos personales, como me imagino que será de la gran mayoría de las personas civilizadas.

Con esta premisa me gustaría matizar que si me preocupo por un tema como el de las

mujeres, es porque no puedo comprender que más de la mitad del capital humano que tenemos en las organizaciones no se esté aprovechando –gestionando queda más *polite*¹– adecuadamente. Estoy convencido de que subestimar así las capacidades femeninas es un despilfarro que no nos podemos permitir en un mundo en el que el conocimiento es el nuevo capital de las instituciones.

Hace años que me pregunto ¿por qué la empresa habla tanto de talento, busca incluso lemas y eslóganes para enarbolar en foros públicos y en medios de comunicación, se apunta y dice estar inmersa en una auténtica Guerra por el Talento y luego hace tan poco por retener y gestionar el mismo?, ¿por qué si las mujeres son fuente de talento, no se sabe gestionar adecuadamente este capital?, ¿no le parece que este planteamiento confunde a propios y extraños?, ¿hasta cuando va a seguir esta disociación?

El siglo de lo social

Sostengo, porque estoy convencido de ello, que si el siglo XX ha sido un siglo en el cual los problemas económicos han ocupado la agenda de los responsables empresariales, en el Siglo XXI serán los problemas sociales de los que tendremos que ocuparnos en mayor medida.

Globalización de la inseguridad, mundialización del terrorismo, gobernabilidad del mundo, enfrentamientos religiosos, hundimiento de la industria, fractura del estado del bienestar, inmigración, envejecimiento de la población, incorporación natural de la



José Manuel Casado González, doctorado en Sociología Industrial, Master en Organización y Dirección de Recursos Humanos y PDD por el IESE.

A lo largo de su carrera profesional ha desarrollado un número significativo de investigaciones y dirigido una importante cantidad de proyectos en el área de Organización y RR.HH.

Como Socio del área de *Human Performance* de Accenture ha trabajado para diferentes empresas dirigiendo proyectos de cambio organizativo, cambio cultural y grandes procesos de integración y transformación empresarial.

Como experto en Gestión de Capital Humano, está especializado en la utilización de Tecnologías para la Optimización del Rendimiento Humano y posee una gran experiencia en procedimientos de *counseling*, *coaching*, entrenamiento y procesos de mejora de resultados para equipos de Alta Dirección.

También, es ponente habitual en foros relacionados con el liderazgo, la gestión empresarial y del Capital Humano. Es miembro del Consejo Editorial del semanario *eWeek*, y de la revista *Emprendedores y Executive Excellence*. Columnista del Ojo Crítico de *Expansión* y del *Humano Digital* de *eWeek*. Asimismo es autor de una gran cantidad de artículos publicados en medios y revistas especializadas, así como de los libros *“El Directivo del Siglo XXI”*. Gestión 2000, Barcelona, 2000. (Segunda Edición, mayo de 2001), *“El Valor de la Persona: Nuevos Principios para la Gestión del Capital Humano”*. Prentice Hall, Madrid, febrero, 2003. y coautor de los textos: *“Management Español: Los Mejores Textos”* Ariel, Barcelona, 2002 y *“Coaching Directivo: Desarrollando el Liderazgo”* Ariel, Barcelona, 2003; coautor del texto *“La Tecnología al Servicio de las Personas: eHR”*, AEDIPE y Prentice Hall, octubre 2004 y coautor y coordinador del libro *“El Desaprendizaje Organizativo”* Ariel, Barcelona, Enero 2004. En estos momentos, acaba de publicar su última en solitario que lleva por título *“Dirección Asistida: Cómo Conducir Equipos a la Excelencia”*, LID; Madrid, septiembre 2006.

Además, forma parte del grupo *Top Ten de Management Español* y del grupo de conferenciantes de *Thinking Head*. ■

mujer al mercado de trabajo, etc. serán asuntos de los que no sólo debemos preocuparnos, sino ocuparnos con los cinco sentidos y quizá con una aproximación distinta a como lo está haciendo el modelo “macho” de gestión típico de las organizaciones de nuestros días.

Para resolver estos problemas sociales necesitamos también el talento natural de las propias mujeres. Las tendencias actuales apuntan que muchos sectores de la comunidad económica del Siglo XXI, van a requerir las cualidades excepcionales que las féminas poseen.

La Tierra está habitada por casi 6.500 millones de personas y más de la mitad son mujeres; y esta proporción mayor del sexo femenino ha sido así desde que el ser humano habita en ella²; sin embargo, me llama la atención y me sorprende que no sea hasta hace apenas un “segundo histórico” cuando la sociedad (sólo en los países desarrollados) comienzan a elaborar un discurso, -todavía teórico a mi entender,- sobre la igualdad de género y la necesidad de considerar al hombre y a la mujer como iguales. Que hayan tenido que pasar casi 65 millones de años para que nos demos cuenta de esta evidencia dice muy poco a favor de la razón que diferencia a nuestra especie de la animal.

Un ¡VIVA! por las diferencias

Que digamos y nos creamos que los hombres y las mujeres somos iguales, es uno de los graves errores que cometemos para abordar el problema; porque una cosa es

que se tengan los mismos derechos, –no faltaría más– y otra que digamos que el hombre y la mujer somos iguales, cuando realmente somos bastante diferentes.

Digo que somos diferentes no sólo anatómicamente, sino también por la forma de percibir y actuar en el mundo; y a estas últimas diferencias es a las que principalmente me refiero. Si desea convencerse lea la magnífica obra de Helen Fisher³ y verá que tengo razón. Esta autora asegura que los hombres y las mujeres tienen un número diferente de capacidades innatas. Las mujeres poseen un talento natural para el uso de la palabra, capacidad para leer señales no verbales, sensibilidad emotiva, empatía, paciencia y habilidad para hacer y pensar varias cosas a la vez, tienen una inclinación natural por el largo plazo, capacidad para entablar relaciones y negociar, preferencia por cooperar y llegar a un consenso y dirigir mediante equipos de trabajo integrado por iguales.

(debe ir por la 20 edición) de Allan y Bárbara Pease titulado *¿Por qué los hombres no escuchan y las mujeres no saben leer los mapas?* En él encontrará montones de razones que demuestran nuestras afortunadas diferencias. Señala las diferencias que hay entre hombres y mujeres y sustenta sus conclusiones sobre las investigaciones de los últimos descubrimientos en paleontología, etnología, psicología, biología y neurología que demuestran que somos iguales y diferentes. Iguales, porque legal, política y moralmente somos y debemos serlo; y diferentes, porque la ciencia lleva años diciendo que nuestros cerebros en un principio eran idénticos, pero desde la época de las cavernas tomaron caminos divergentes.

La dureza del techo de cristal

Cuando la mayoría de la población es femenina y la fuerza de trabajo parece dividirse en mitades iguales entre los dos géneros, las estructuras de mando siguen siendo abrumadoramente grises y masculinas. Hay algo que no encaja, y como ejemplo, un botón: las mujeres apenas ocupan un tímido porcentaje de los puestos directivos. En Estado Unidos sólo un cuatro por ciento de los máximos ejecutivos son mujeres⁴. En Europa este porcentaje baja hasta el tres y en Japón apenas supone el uno por ciento.

Actualmente, las mujeres han conquistado todos los ámbitos formativos y laborales, excepto la alta dirección. Superar el llamado “techo de cristal” o “*glass ceiling*”, esa franja invisible pero existente entre las mujeres y los hombres en la alta dirección, es complicado en un mercado escrito con renglones de testosterona.

En España, apenas el 18% de los puestos directivos están ocupados por mujeres. El porcentaje se reduce considerablemente si se alude al consejo de administración, donde sólo ocupan el 4% de los asientos de las empresas que conforman el selectivo índice bursátil Ibex 35.

Figura 1. Decálogo de contrastes

Ellos

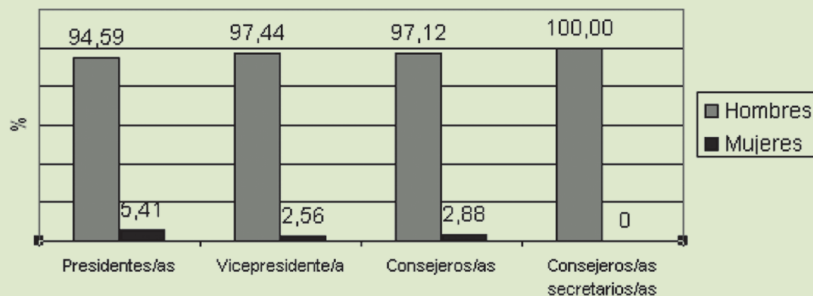
Compiten
Énfasis en el qué
Razón
Cabeza
Imposición
Pensamiento
Analíticos
Hablan consigo mismo
Unitarea
Información es poder

Ellas

Cooperan
Énfasis en el cómo
Emoción
Corazón
Relación
Comunicación
Sensitivos
Hablan con los demás
Multitarea
Interacción es poder

Si quiere encontrar más diferencias entre ambos sexos sobre la percepción, interpretación y acción sobre y de la vida, le recomiendo que no deje de leer el famoso libro

Figura. 2. Distribución por sexos en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX-35



Y las cosas no van arreglarse por mucho que se regulen. La propuesta, en la futura Ley Orgánica de Igualdad entre Hombres y Mujeres, de obligar a las empresas a que las mujeres ocupen al menos el 40 por ciento de los puestos de dirección en el consejo de administración dentro de ocho años, es una ofensa para los talentos femeninos que eligen tener una carrera profesional. Lo que hace falta es educación, cambio de mentalidad y reinventar el propio concepto de trabajo.

Más educación y menos regulación

Pilar Trucios⁵, directora de E&E escribía en su periódico una tribuna que tituló *Sr. Zapatero: deje de resolverme la vida* y decía literalmente: “¿Se habrá imaginado el Presidente del Gobierno lo que debe sentir una mujer que se ha dejado la vida en el camino para alcanzar la dirección cuando esté rodeada de féminas que no han llegado por méritos, sino por cuota del 40%? ¿Se habrá planteado qué debe sentir la que es aupada por cuota mientras el resto de colegas la miran observando su cara de inútil?” Pilar terminaba aplicando el sentido común de una ejecutiva como ella: más educación y menos regulación.

A pesar de todo las mujeres están escalando posiciones insospechadas hasta hace apenas unos años. Fíjese en la empresa:

mujeres que así lo eligen ocupan puestos directivos igual que los hombres y lo hacen con los mismos o mejores resultados. Recuerde a Anita Roddick fundadora de Body Shop, Cary Fiorina, hasta hace poco máxima ejecutiva de Hewlett-Packard, la francesa Anne Lauvergeon, presidenta de Areva que es la primera empresa de energía nuclear en el mundo, la inglesa Valerie Gooding máxima responsable de Bupa, empresa líder en Inglaterra en productos de higiene y salud y Antonia Axson presidenta de Axel Jonson, etc. etc.

Reflexiones sobre el caso español, según el Financial Time, Ana Patricia Botín lidera el ranking de mujeres ejecutivas en Europa por segundo año consecutivo. Carmen Almagro, Presidenta Ejecutiva de The Body Shop, Corina Alcaraz de Yahoo, Rosa Maria García, Presidenta de Microsoft, Esther Koplowitz, Consejera de FCC, Magda Salarich, Directora General de Citroën Hispania, Belén Villalonga consejera de Acciona, Fabiola Arredondo, consejera de Bankinter y, como no, ahora también un etc. más largo.

Hay muchos ejemplos más, pero sin pretender ser exhaustivos permítanme mencionar algunos casos como el de mi admirada amiga Belén Garijo, directora general de Sanofi-Aventis para España y vicepresidenta senior de operaciones de este laboratorio

para la región de Europa y Canadá o el de mi también conocida y triunfadora Isabel Aguilera, directora general de Google para España y Portugal.

¿Haberlas?...¡claro que las hay!, pero más que regular el ingreso de la mujer en puestos directivos de las organizaciones productivas, es imprescindible que el hombre entre en los puestos directivos de las organizaciones familiares asumiendo la responsabilidad que le corresponde. Le insisto, más educación y menos regulación.

Women's Secret

No se trata de la cadena de ropa íntima de mujer, sino del íntimo cambio social que está provocando el nuevo rol de la mujer. La sociedad posee unos valores diferentes y muchos no parecen haberse enterado: siguen viviendo en un mundo diseñado y dirigido por hombres y continúan proyectando una estética masculina, cuando son las mujeres las que toman la mayoría de las decisiones de compra y las que parecen tener el talento más adecuado para nuestros días.

Por otra parte, la forma de ser y comportarse de la mujer parece más adecuada para desempeñar posiciones de liderazgo. Alicia Kauffman experta en asuntos de liderazgo asegura que la mujer dirige desde el corazón y el hombre desde la razón. El corazón es red; es inclusión y afecto. La razón es lineal, es exclusión y lógica. Y este perfil parece, desde luego más apropiado para dirigir en una época como la que nos ha tocado vivir. Además, las investigaciones atestiguan que las mujeres suelen ser más intuitivas, improvisan con más facilidad, son más decididas y sensibles y la delegación les parece un fenómeno natural.

Pero además, el sistema de dirección de las mujeres es más de relación que de imposición; podríamos decir que la mujer dirige

La fuerza de la razón / Hombres por la igualdad

más emocionalmente, con el corazón, mientras que el hombre lo hace más racionalmente, con la cabeza. La organización masculina M -o del miedo como la denominan algunos, basada en lo racional, duro y agresivo- está cediendo enteros a favor de una organización F o femenina –familiar o *friendly* podríamos decir– basada más en la comprensión, la escucha, el diálogo y la humanidad.

Aseguran los expertos que los chicos compiten y que las chicas cooperan; que a los primeros les gusta hablar consigo mismos, mientras que las segundas prefieren hablar con los demás. Quizá por ello, en 1999 más mujeres norteamericanas trabajaban para empresas cuyos propietarios eran mujeres.

Pero además, la empresa se jacta y vocifera sobre la importancia del talento y parece olvidarse de que la mayoría de los mejores expedientes académicos pertenecen a mujeres. Las oposiciones a la judicatura son dominadas por las mujeres. Ellas son también mayoría en los sectores emergentes y con más futuro como la educación o la sanidad. En el año 1996 había 8,4 millones de mujeres y sólo 6,4 millones de hombres en las universidades americanas. Las estadísticas de este mismo país, indican que en 2010 el índice mujer-varón de licenciados será de 1,42:1 y el de *masters* de 1,51:1. Si considera que los títulos universitarios son el mejor indicador para predecir el éxito económico en el futuro, la conclusión parece evidente: si la sociedad lo arregla la mujer tendrá también el poder del dinero.

La verdad es que si nos detenemos un poco en el análisis de lo que está pasando en el gran país de Estados Unidos y observamos nuestra propia realidad, las mujeres ganan a los hombres en casi todo; por ejemplo, hay mayor número de estudiantes universitarias, obtienen mejores notas, leen más libros, salen más al extranjero, están en más puestos honoríficos, sacan las oposiciones más difíciles, etc. ¡Ah! Pero no se preocupe, hay

una cosa en que las ganamos de calle y en la que los hombres somos mucho mejores: en violencia doméstica, crímenes, delitos, alcoholismo, drogadicción y fracasos escolares... nos salimos de las estadísticas.

La fundadora de Strategy Communication Action, Nell Merling, decía en cierta ocasión “las mujeres de los Estados Unidos han creado 9 millones de empresas y 27 millones de puestos de trabajo, pero la gente se niega a hablar de nosotras como motores de la economía y sólo nos ve como consumidoras⁶”

El colmo de la incongruencia tiene que ver con la compra, ya que es la mujer la que toma la mayor parte de las decisiones de compra. Más del 90 por ciento de las compras para el hogar y alrededor del 80 por ciento de las decisiones de compra de muebles son tomadas por mujeres. ¿Le damos más datos? Viajes familiares y cuidados médicos un 80 por ciento y seguros familiares un 60 por ciento a favor de mujer. ¡Ah! además, más de un 70 por ciento de las compras de automóviles son decididas también por ellas, pero... apenas un 20 por ciento de los vendedores de automóviles son mujeres. Paradojas de nuestros días, las decisiones de compras son tomadas en su mayoría por mujeres mientras que las redes de venta están integradas mayoritariamente por hombres, a pesar de que es el sexo femenino, por el perfil que hemos reseñado, el más adecuado para vender. No en vano, un reciente estudio realizado en EEUU apuntaba que más del 90 por ciento de las mujeres aseguraban que las marcas y sus anuncios publicitarios no las entienden. ¿Comprende ahora por qué debe haber más mujeres ejecutivas y en las redes de ventas?, ¿si las mujeres son mejor para vender –otros muchos y yo estamos convencidos– por qué esta estúpida distribución?

Algo parecido pasa con los salarios. Susan Estrich decía en *Sex and Power*, que sólo 63 de los salarios más altos en las empresas de Fortune 500 eran de mujeres. En

estas mismas declaraciones Susan aseguraba que en las facultades de medicina el 43% de los nuevos estudiantes eran mujeres, el 23% profesoras, pero sólo el 7% son decanos. ¿Barbaridad irracional o sociedad tradicional?

Aunque todavía queda mucho por andar, es evidente que las diferencias entre hombre y mujer en el trabajo se están acortando y, personalmente, estoy persuadido de que cuando dejen de existir, empresa y sociedad ganarán.

“Vencéis por la razón de la fuerza pero no convencéis por la fuerza de la razón”. Esta frase atribuida a D. Miguel de Unamuno –pronunciada en la Universidad de Salamanca al poco de terminar la guerra civil española, ante la presencia de estudiantes y algunos de los militares abanderados del nuevo régimen que se acababa de imponer en el país–, es muy apropiada para terminar con una demanda a la necesidad que tiene la sociedad y las empresas de aprovechar y contar con el talento de las mujeres. Habrá que continuar luchando como lo hiciera nuestra admirada Mercedes Formica y estoy seguro de que, tarde o temprano, convenceremos porque tenemos la fuerza de la razón. ■

Notas

¹ Entiéndase su significado inglés: atento, cortés, correcto...

² Para los paleontólogos el punto de inicio de la historia de la humanidad empezó con la aparición de los primates, hace unos 65 millones de años

³ Helen Fisher. *The First Sex: The Natural Talents of Women and How They Are Changing the World*, Random House, 1999.

⁴ Catalyst es la organización más importante a nivel mundial especializada en investigación y asesoramiento profesional sobre mujer y trabajo.

⁵ Trucio, Pilar. *Expansión&Empleo*. Sección Ojo Crítico, Madrid, 10 de marzo de 2006.

⁶ Fast company. November, 1999.