

Mujer y empresa en el siglo XXI: 7 preguntas clave

La incorporación de la mujer al mundo laboral y la globalización presentan nuevos retos a las empresas. Pero sólo aquellas instituciones que encarnen una cultura basada en los sólidos valores humanos propios de la concepción humanista femenina, lograrán ser competitivas en el próximo milenio. Para adoptar esa cultura es necesario aclarar algunos puntos.

«Si el siglo XXI va a funcionar es porque la mujer va a estar mucho más presente en las estructuras sociales, que se encuentran en un estado lamentable, mal diseñadas, consecuencia de un racionalismo decadente y absurdo. Pero esta misión sólo puede ser aceptada por la mujer si no conlleva su deshumanización, si no pierde su feminidad, porque ella es el núcleo de la familia, y la familia, la base de la sociedad.»

Esta es una de las múltiples sentencias que acuñó el profesor Juan Antonio Pérez López, adelantándose a la realidad que vivimos. No puedo escribir sobre mujer y empresa sin hacer una especial mención a sus ideas. Gracias a él, mi maestro y mentor, me adentré en la investigación de la dirección femenina, y su esquema conceptual está en la base de mi obra.

Fue decano del IESE varios años y siempre un gran defensor de la feminidad y de la complementariedad de los puntos de vista y de los modos de actuar masculino y femenino. Y nos invitaba constantemente a elevar el punto de mira.

Hoy, a las puertas del nuevo panorama que auguraba el profesor Pérez López, resulta imposible entender este avance femenino en las estructuras sociales sin responder primero a siete preguntas clave.

Nota técnica preparada por la profesora M^a Nuria Chinchilla. Octubre de 2002. Revisado en febrero de 2016.

Copyright © 2002 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 18/2/16



Aprender, no imitar

1. ¿Cuáles son las diferencias entre el varón y la mujer?

Es evidente que varón y mujer, desde un punto de vista antropológico, somos iguales; participamos de una misma naturaleza humana y de una misma misión: crecer, multiplicarnos y dominar la Tierra. Sin embargo, no debemos confundir igualdad con uniformidad.

Las diferencias existen en los modos de conocer y de sentir; por tanto, a nivel psicológico y de percepción de la realidad, somos algo diferentes, es decir, en las capacidades de unos y de otras existe una cierta especialización.

El mayor peso del conocimiento abstracto, más extensivo en el hombre, y del conocimiento experimental, más intensivo en la mujer, conlleva dos maneras de enfocar las decisiones. Ambas resultan muy necesarias, porque inciden en momentos distintos del proceso de toma de decisiones y porque a lo largo de la vida cada persona necesita la ayuda de los demás para desarrollar una personalidad madura con el cultivo de todas las virtudes humanas.

Pero, según Blanca Castilla, no se trata de que cada sexo imite al otro, sino que aprenda del otro encarnando las cualidades a su estilo. Un varón, sin perder su masculinidad, puede ser delicado y captar detalles concretos. Y una mujer, sin dejar de ser femenina, puede encabezar una organización o estar al frente de un país.

Estas bases fisiológicas de las distintas formas de conocer quedaron recogidas en las fotografías que publicó la revista *Time* de un cerebro masculino y otro femenino mientras estaban pensando.

Los varones son muy buenos generando alternativas, y las mujeres, fijando los criterios o límites a la decisión. Así, el modo de ser masculino aporta a toda la naturaleza humana cualidades como la capacidad de proyectos a largo plazo, cierta tendencia a la racionalización, la exactitud, la inclinación hacia la técnica... y hay otras cualidades que, aunque las tienen que vivir también los varones, las aprenden por la aportación de la femineidad. Esta igualdad y diferencia simultánea es lo que nos hace complementarios.

Siguiendo con Blanca Castilla, «así como para traer un hijo al mundo y ayudarlo a que se integre equilibradamente en él hace falta la colaboración imprescindible del varón y de la mujer, de un modo análogo, para construir un mundo humano en el terreno de la empresa, de las finanzas, de la política o de las relaciones internacionales, es imprescindible la colaboración de los dos. La aportación específica de la mujer podría llegar a resumirse en un solo aspecto: la sensibilidad por lo humano, que comporta la delicadeza en el trato, la generosidad y una capacidad peculiar para estar en lo concreto, conocer a las personas, acogerlas como son, quererlas por sí mismas y advertir lo que necesitan».

Para San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador de nuestra *alma mater*, la Universidad de Navarra, «la mujer está llamada a llevar a la familia, a la sociedad civil, a la Iglesia, algo característico que le es propio y que sólo ella puede dar: su delicada ternura, su generosidad incansable, su amor por lo concreto, su agudeza de ingenio, su capacidad de intuición, su piedad profunda y sencilla, su tenacidad».

Juan Pablo II escribió que Dios ha confiado a la mujer de una manera especial el hombre, es decir, el ser humano, y añade que la sociedad tecnificada, materializada y en cierto modo deshumanizada en la que vivimos, requiere la manifestación del «genio» de la mujer.

2. ¿Cuál será el papel de la mujer en la empresa del próximo milenio?, ¿seremos un objeto de usar y tirar, una herramienta reciclable o un socio activo en el devenir empresarial?

«Mirar al mundo con ojos de mujer» fue el lema de la IV Conferencia Mundial de la Mujer que tuvo lugar en China en 1995. Lo que se estaba pidiendo aquella vez era introducir criterios más humanos en las distintas instancias de decisión de las sociedades actuales. Desde entonces, ha pasado más de un lustro. Aunque algunos avances son evidentes –las mujeres han salido del «ámbito privado» y colaboran ya en todas las profesiones–, ambas áreas todavía se bifurcan como tareas incompatibles, lo cual afecta a la convivencia diaria y a la estructura mundial. Hombres y mujeres siguen cuestionándose su identidad personal y su papel en la familia y en la sociedad.

Actualmente, el esquema puramente economicista sobre el que están montadas gran cantidad de empresas daña la salud mental y física de quienes trabajan para ellas. Para evitarlo, hay que empezar por reconocer que cualquier cultura empresarial es el resultado de las decisiones de sus distintos niveles directivos. Si estos directivos tienen una concepción reduccionista de la persona y, por ende, de la empresa, estarán tomando decisiones como quien trabaja con máquinas y quiere amortizarlas lo antes posible. Eso es dirigir pensando que la empresa es un puro negocio financiero. Y por supuesto lo es, pero no sólo consiste en eso.

El modelo de empresa que puede aportar la mujer desde una verdadera concepción humanista está mucho más acorde con lo que requieren los tiempos actuales:

- En los últimos años, los empresarios están aplicando una serie de políticas que dieron buenos resultados durante una época para unas personas y en una realidad concreta. Sin embargo, si siguen manteniendo, por inercia, estas prácticas, pueden llegar a destrozarse el mundo en un período relativamente corto. Hoy, las empresas necesitan adaptarse a los nuevos retos que plantean la acelerada globalización y la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral.
- Las empresas deben reaprender a dirigir a las personas que en ellas trabajan y encontrar un nuevo equilibrio para el nuevo mundo. Todo ello implica un rediseño estructural en las políticas empresariales, que deben fundamentarse en verdaderos valores humanos y en una descentralización en los estilos directivos.
- Se trata de que las empresas sean instituciones que encarnen unos valores sólidos y que permitan el desarrollo profesional y personal de los que en ella trabajan.