

MUJER Y EMPRESA. POR UNA ESTRATEGIA DE AJUSTE RECÍPROCO. PERSPECTIVAS Y PLANTEAMIENTOS¹

MARCIAL ROMERO LÓPEZ

Departamento de Sociología I
Universidad Complutense de Madrid

ABSTRACT

■ *En este artículo, se recoge el texto íntegro de la ponencia que sobre este mismo tema, el Prof. Romero presentó dentro del Seminario «Gestionando los recursos humanos de la empresa sin sesgos de género». Para el autor, la novedad cotidiana de nuestro tiempo es que las mujeres están presentes en el cotidiano mundo profesional y económico. Y esto obliga a «encontrarse» ya que la diferencia no tiene por qué ser excluyente, sino inclusiva. No cabe ante esta realidad sino que experimentar desde una perspectiva de ajuste recíproco. Un proceso que tiene mucho que ver con ese darse la vuelta para ver lo que se tiene delante. Un proceso de ajuste recíproco que debe ser resocializador, abierto a las personas o individuos e interesados, de abierta y flexible arquitectura organizativa.*

■ *Artikulu honetan, Romero irakasleak «Enpresako giza baliabideak genero-joerarik gabe kudeatzea» mintegian gai honi buruz egin zuen aurkezpena dugu oso-*

¹ Una versión reducida de este artículo fue presentada en el seminario «Gestionando los RR.HH. de la empresa sin sesgos de género», organizado por la Escuela Universitaria de Relaciones Laborales el 20 de mayo del 2005.

osorik. Egilearen ustez, gaur egun gero eta ohikoagoa da emakumeak lan-munduan eta ekonomiarekin lotutako arloetan ikustea. Hori dela-eta, emakumeek eta gizonezkoek elkarrekin egin behar dute lan, ezberdintasunak ez baitu zertan baztertzaileria izan behar, baizik eta barnertatzailea. Errealitate horren aurrean, ez dugu elkarrekiko doikuntzaren ikuspegia hartzea ez beste aukerarik. Prozesu horretan nolabait bira egin eta aurrean duguna ikustea da kontua. Elkarrekiko doikuntzaren prozesuak berriz ere sozializatzen lagundu behar du; interesa duten pertsona edo banakoei irekia egon behar du eta egitura malgua izan behar du antolatzeke moduari dagokionez.

■ *This article includes the full account of the report that the lecturer Marcial Romero presented concerning this topic at the seminar «Managing the human resources of the business sector without traces of gender». According to the author, nowadays it is already usual to see more and more women in the professional and economic fields. As a result, women and men work side by side, due to the fact that differences are not necessarily exclusive, but inclusive. On the basis of this reality, the only way out is to achieve a reciprocal adjustment. For that we need to turn around and face reality. Such process should bring society together; it should be aimed at all people and individuals interested in it, and it should be open and flexible as far as organization is concerned.*

«Una profesión es para el hombre lo que es la maternidad para la mujer. Cualquiera que admita no estar completamente de acuerdo con el rol apropiado para su sexo está cometiendo una blasfemia»

(J. Prather, en Paula Nicolson, *Poder, género y organización*)

I

Si el cambio femenino representa uno de los fenómenos más sobresaliente del cambio social en nuestro siglo, y uno de los factores más importantes de este cambio es la profesionalización de las mujeres, cabe pensar que este fenómeno tiene consecuencias importantes desde el punto de vista organizativo. Y una consecuencia importantísima es que la estructura laboral se recompone y no hay una teoría clara que tenga en cuenta el «hecho mujer».

No puedo entrar en un análisis pormenorizado del cambio social y particularmente del cambio femenino, pero está en el ambiente que vivimos un tiempo de transformaciones profundas en lo que toca a las relaciones entre las edades, los sexos. Tenemos el deber de hacer un mundo a la medida humana, de mujeres y hombres, niños, adolescentes, jóvenes, adultos y viejos, de uno y otro sexo. Cada clase de sexo y edad rebota un mismo reproche: el mundo no está hecho a su medida, y por lo tanto el mundo está des-medido, y todos andamos tras esa medida. Es así que el amplio espectro de las relaciones interpersonales se está recomponiendo a cada momento. Y nuestro hacer social está abocado a un *ajuste recíproco*².

Sintetizando mucho, la novedad cotidiana de nuestro tiempo es que las mujeres están aquí, no allí, sino aquí, en el cotidiano mundo profesional y económico. Podemos no verlas mirando para otro lado, pero a poco que demos la vuelta nos tropezamos con ellas. En vez de tropezar, encontrarse: la diferencia no tiene por qué ser excluyente, sino inclusiva. El proceso de ajuste recíproco tiene mucho que ver con ese *darse la vuelta para ver lo que se tiene delante*. Hay que dar un rodeo y evitar la línea recta. Y en este sentido hay que significar que hoy en

² *Reajustar*: «Volver a ajustar, ajustar de nuevo. Hablando de precios, salarios, impuestos, puestos de trabajo, etc., aumentarlos o disminuirlos por motivos coyunturales, económicos o políticos». *Recíproco*: «Igual en la correspondencia de uno a otro» (DRAE, 1992).

día de cada tres empleados un@ es mujer por lo menos; y en determinados ámbitos, como sucede en muchas carreras universitarias, sucede al contrario, que de cada tres estudiantes uno es hombre. ¿Pero qué pasa en el mundo directivo, altamente profesionalizado, donde las mujeres son una clara minoría, sin todavía apuntar que en lo tocante a los grupos de élite las mujeres no están?³

Parece mentira a primera vista, pues cada vez más las mujeres están tanto o más preparadas que los hombres, como así se deja ver en la universidad, pero sin embargo la gran mayoría tienen el síndrome del techo de cristal, es decir que ven donde pueden llegar, pero no llegan.

Tomemos prestadas las palabras de la *Hansard Society Commission*, quien en 1990 describía lo siguiente:

«A muchas mujeres se les bloquea el acceso a los niveles más altos de la vida pública y profesional y permanecen en puestos de trabajo secundarios, en los que no pueden hacer uso pleno de sus cualificaciones y habilidades. Más del 70% de las mujeres trabajan en ocupaciones de bajo nivel en el sector de servicios y en puestos de administración y secretaría; más de un 40% trabajan en ocupaciones donde no tienen colegas masculinos... Muchas de ellas tienen un techo de cristal sobre sus aspiraciones que les permite ver hasta dónde podrían llegar, pero que les impide alcanzarlo. En cualquier ocupación y en cualquier cargo público, cuanto más alto es el rango, el prestigio y el poder, menor es la proporción de mujeres».

O como sostiene la británica Paula Nicolson en su libro *Poder, género y organizaciones*:

«Aunque las mujeres van conquistando fama de buenas gestoras, eficientes mujeres de negocios y aptas profesionales, las culturas organizativas continúan mostrándose abiertamente hostiles al progreso y al control femenino. Se considera una «buena» organización aquella que hace concesiones sobre la igualdad de oportunidades y otras medidas semejantes. Pero ninguna de estas mejoras tiene lugar sin encontrar resistencia por parte de muchos hombres y aun de algunas mujeres.

³ Datos: «En las 1.000 empresas de la revista *Fortune*, las mujeres ostentan el 2,7% de los cargos más elevados» (Ref.: Luis Gómez-Mejía, y otros, *Dirección y gestión de RR.HH.*). Un informe de la OIT (n.º 23, febrero de 1998) señala que «las mujeres ocupan menos del 5 por ciento de los puestos de alta dirección en las grandes empresas. Además, en el caso de que consigan llegar a la cumbre, las ejecutivas reciben casi siempre una remuneración inferior a la de los hombres.»

(<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/23/glass.htm>).

El equipo de investigación de la Universidad de Valencia encabezado por Ester Barberá señala que la discriminación laboral entre sexos sigue presente y se manifiesta especialmente «en aquellos trabajos que conllevan un nivel elevado de responsabilidad y valoración social, en los que las mujeres representan un 3%, frente a una tasa de actividad femenina del 39%, siendo la de los hombres del 62%. («Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección»)

El “contexto tóxico” de la organización patriarcal permite la normativa de igualdad de oportunidades, pero se opone a los cambios que podrían capacitar a las mujeres y a otros grupos minoritarios para alcanzar las mismas oportunidades que son accesibles para los hombres. Las organizaciones profesionales, constituidas casi exclusivamente por los hombres, se precian, con frecuencia, verbalmente de haber aumentado las oportunidades de contratación y de promoción para las mujeres. Sin embargo, la existencia de esa “normativa” hace más difícil para éstas negociar libremente su avance en la profesión o desafiar el sistema».

Intentemos enfocar el tema. Digamos que el descenso de la natalidad, la progresiva cualificación del mercado de trabajo femenino y el proceso de universalismo educativo que en nuestro país se viene produciendo desde los años setenta han producido una «masa crítica» de mujeres preparadas y entrenadas en la brega pública, laboral y profesional, habiendo demostrado que el lema «Tanto monta, monta tanto...» podría encarnarse en la realidad cotidiana y existencial organizativa. Y digo «podría», pues la realidad estadística habla de logros todavía muy escasos en lo tocante al poder directivo femenino. ¿Habrá que discutir a estas alturas que las mujeres valen *tanto como*...?

Sucede que si para las propias mujeres representa una novedad histórica la igualdad conseguida en el espacio público, para los hombres también constituye una novedad histórica el que las mujeres estén aquí, pues a partir de ahora sienten que sus puestos son disputados por compañeras que, según les habían educado deberían estar, fuera del campo de batalla, en la cocina, en el hogar, en la casa. Qué duda cabe que esto es un revés, pues lo que se desmorona es la autoridad concedida de forma automática al varón. O dicho de otro modo: que a partir de ahora los hombres tendrán que demostrar su valía, concedida hasta ahora de forma automática⁴.

No cabe ante esta realidad sino que experimentar desde una perspectiva de ajuste recíproco. De tal forma que la dialéctica entre mujeres y organizaciones es en gran parte una dialéctica entre profesionales sexuados o generizados, esto es, entre mujeres y hombres, donde los hombres tienen el control/poder organizativo; vamos, algunos hombres que representan a ciertos grupos sobre el resto de hombres y mujeres.

Gran parte de la inquietud de los hombres es que éstos se ven amenazados en su papel de reyes, temiéndose ocupar el de consortes. Pero este sentimiento está provocado por una infeliz percepción del asunto. Más bien, los hombres deberían ver que nuestro tiempo representa una oportunidad histórica, por cuanto permite un diseño organizacional de reparto igualitario de la responsabilidad pública, que sin duda debería rebajar ese nerviosismo ganancial al que están

⁴ Remito al lector al libro de Pascal Bruckner, *La tentación de la inocencia*, capítulo «La nueva guerra de secesión (entre hombres y mujeres)».

sometidos. Mientras las cosas se planteen pensando que todo avance femenino es un retroceso masculino, los hombres se defenderán. Y se defenderán, entre otras razones porque fuera de la «carrera» laboral o profesional el varón no es nada, o casi nada, mientras que las mujeres siempre tienen la coartada de la maternidad/reproducción si les falla la «aventura» laboral. Y a unos y a otros les convendría equilibrar ambos mundos. Fijémonos en lo que opina un joven escritor sobre el mundo de los hombres y mujeres:

«Es cierto que una mujer, por el hecho de serlo, ha de alcanzar profesionalmente más logros que un hombre, pero si fracasa siempre tendrá la coartada machista de su sexo, mientras que si el hombre se ve sobrepasado y superado por la mujer recibirá una burla y una crítica mucho más feroz por parte de sus compañeros. Así pues, la integración en el mundo laboral de la mujer supone tanta presión para ellas como para nosotros pues, al fin y al cabo, somos los hombres los que tenemos más que perder» (E. Verdú, *Adultescentes*)

Que se carguen las tintas del lado de los hombres o de las mujeres es cuestión de opción personal; pero lo cierto es que, efectivamente, la exigencia social de realización profesional masculina es mucho más fuerte que la de las mujeres. Ciertamente, ellas siempre tienen la coartada machista de su sexo, pero los hombres siempre tienen su coartada machista para desprenderse de su responsabilidad doméstica. La mujer puede refugiarse ante el fracaso profesional en el mundo reproductivo; los hombres se refugian en que fuera de su profesión son casi nada para no consentir la invasión de su espacio público por parte de las mujeres.

La contracara de todo esto que se viene diciendo es que tanto el mundo reproductivo como el productivo hay que re-organizarlo, pues de no ser así y siempre que se le endosen a las mujeres la responsabilidad cotidiana familiar, ellas serán menos competitivas. No es extraño así que ‘vivir sola’ forme parte del imaginario convivencial de un número cada vez más creciente de mujeres profesionales, urbanas y cualificadas, como ha puesto de manifiesto un reciente estudio sobre *Las mujeres jóvenes en España* (de I. Alberdi, Pilar Escario y Natalia Matas). Los hijos, la familia, restan energía competencial y se convierten en algo irracional para el sistema productivo. Pero fijémonos en la trampa de este argumento, pues si se dice que los hombres han de ocuparse también de la casa/familia y ésta resta competencia profesional, entonces resulta que por lo que se está abogando es por reducir la competencia de los hombres, para así ganar la de las mujeres. Parece claro que los hombres se sientan amenazados. Ahora bien, lo más seguro es que la explicación que nos damos esté mal construida, porque hemos focalizado demasiado el polo productivo en detrimento del reproductivo, sin advertir las ventajas que ambas esferas (la productiva y la reproductiva) tienen en la configuración de la competencia personal, pues ser persona es ser otro (máscara) y por tanto vivir otras existencias y no sólo la que dicta un Amo/Institución, empresario o burócrata. Vivir es ser otro, dice Pessoa en *El libro del desasosiego*, p., 94.

Tenemos un mundo que en muchos aspectos nos desborda, y ese mundo público y exterior devora toda la energía que se le eche. Así tenemos que la insidiosa mosca que tod@ profesional no puede matar es 'mejora en tu puesto de trabajo'. Sobre este dictum puede señalarse que el modelo normado de carrera profesional es el de un servicio continuo y una promoción progresiva regular y constante a puestos de responsabilidad, y las profesiones que no se adaptan a este modelo se consideran imperfectas (como así han señalado entre otras J. Evetts en *Women and Career*, Longman, Londres, 1994).

Con frecuencia sucede que mejora quien está ahí permanentemente. Si las mujeres no están es porque tienen otras cosas que hacer, por una parte, y para estar ahí tendrán que dejar de hacer esas otras cosas; y por otra parte, ha de vérselas, cosa que no sucede siempre por muy evidente que parezca. En este sentido es como si se les negara estar en. Y es que se quiera ver o no, y este debate todavía no se ha producido, la creciente incorporación de las mujeres modifica el mundo de las otras cosas o cosas referidas a la reproducción íntima, privada y familiar. Es decir, demografía, infraestructura básica [Karl Marx/Marvin Harris]. De tal forma que uno de los factores problemáticos que caben señalarse en este proceso de ajuste recíproco es el de la conciliación familia y trabajo. No es extraño que las mujeres hablen de «resocialización de los hombres», pretendiendo que éstos asuman un nuevo papel social. No entraré en una consideración pormenorizada, pero sí quiero retener la idea de redefinición social del hombre y de la necesidad que hay de percibir que fuera del atrincheramiento de los hombres en el trabajo, éstos se vuelven muy vulnerables, precisamente porque han construido su vida en función de la especialización funcional, sexual y competitiva que les otorgaba ventajas automáticas, muy discutidas hoy desde el punto de vista de la justicia intersexual.

Una de las razones en las que se escudan los directivos para justificar la menor promoción de las mujeres a puestos de responsabilidad o de primeros niveles es que están menos disponibles que los hombres. Y efectivamente, en el estado en el que están las cosas, las mujeres sean del nivel que sean tienen que ocuparse del mundo de las otras cosas. Pero en un mundo dominado cada vez más por las tecnologías de la información la disponibilidad no tiene por qué ser sólo presencial, sino que puede muy bien ser virtual. Es más, contra lo que muchas mujeres predirectivas y directivas se rebaten es contra ese presentismo inane, mustio y rutinario que obliga a estar en el sitio de trabajo, entre otras cosas, dicen, porque para muchos hombres el salón de su casa es su despacho y no tienen prisa en irse, mientras que ellas sí tienen otro sitio en el que estar o se le espera.

En todo caso, es tiempo ya de que la visión empresarial se desprejicie mediante la apuesta decidida por una estrategia o proceso de ajuste recíproco, donde la imaginación, la capacidad y el mérito sean las claves de la constante mejora organizativa, evitando la endogamia varonil de las posiciones de poder.

¿Qué pueden aportar las mujeres a este proceso? Sin duda: experiencia, mérito, capacidad, imaginación y una fuerte motivación por realizarse. Esto no asegura por sí mismo un camino de rosas, pero fuera del edén ningún camino lo es. El envés de este proceso de ajuste recíproco es que la construcción de identidad masculina debe fomentar y desarrollar —en definitiva, cultivar— las «otras» cualidades sociales endosadas cínicamente a las mujeres desde la revolución agrícola y reforzada por la revolución industrial. La especificación pormenorizada de esas «otras» cualidades no hacen al caso, pues mi objetivo es remarcar la necesidad que tienen los hombres de complementar su currículum identitario abriéndose a lo otro cualitativo.

II

¿Qué puede facilitar el desarrollo profesional femenino en un momento histórico de futuro presente como el actual, cuya tendencia es de incorporación sostenida de las mujeres al mundo público y profesional, a la vez que la negativa tendencia demográfica les viene «exigiendo» eliminar esa pérdida reproductiva?

El profesor británico John Nicholson terminaba por contestar a la pregunta ¿qué frena a las mujeres? de esta guisa:

«Quizá el principal obstáculo que se opone a cualquier cambio de la tradicional división del trabajo —y del equilibrio de poder— entre los sexos sea el siguiente: si bien parece que tanto hombres como mujeres van acostumbrándose a la idea de que las mujeres pueden alcanzar algún día la igualdad en el trabajo, la consecuencia natural de ello —que los hombres deberían hacer la mitad de los quehaceres domésticos— está mucho menos extendida, y es muy difícil ver cómo lo primero puede producirse sin lo segundo. Pero al menos hemos encontrado una respuesta a la pregunta que nos hacíamos al principio, ¿qué frena a las mujeres? Dado que nueve de cada diez mujeres se casan, y la gran mayoría de ellas tienen hijos, parece razonable suponer que si la mayoría de los mejores puestos de trabajo son para los hombres, ello se debe sobre todo a que las mujeres sencillamente no tienen el tiempo y la energía necesarios para competir por ellos y mucho menos para ocuparlos. Tienen otras cosas que hacer».

Las mujeres siempre tienen otras cosas que hacer. El hecho de que el *tan-tan* mediático acucie cada vez más a las mujeres con la necesidad de ponerse las pilas porque la población española no se repone demográficamente, debería ser aprovechado por las mujeres para profundizar y desarrollar el Estado de Bienestar. A cambio de más hijos, más recursos para las familias. Esta baza política debe ser jugada por las mujeres en la medida en que son éstas las que viven con más materialidad los efectos del aumento demográfico, como así lo indican todos los estudios de uso del tiempo que se han hecho. La casa es cosa de ellas.

¿Cómo atender a las necesidades demográficas sin poner en entredicho la profesionalización emprendida? Lo primero que deberíamos pensar es acerca de lo que significa la profesionalización, «lo profesional». Si lograr el equilibrio vida profesional y vida privada es fundamental para una buena vida, entonces debemos diseñar nuestra carrera en base a ese doble *dictum* vital: armonizar, equilibrar, ajustar, avenir, en definitiva, lo privado y lo público. El hecho de que las mujeres llamen más la atención sobre esta necesidad equilibradora es sencillamente porque ellas padecen en mayor medida el presupuesto del desarrollo social: hacerse cargo de la crianza, la reproducción infantil, el cuidado de enfermos, etc.

Como ha señalado John Nicholson, si las mujeres no están ahí es porque tienen otras cosas que hacer. Pero precisamente contra lo que se rebotan ellas es contra esa idea de que la responsabilidad presencial de la reproducción primaria es de su absoluta competencia, y exigen que para su cumplimiento debe haber reparto y redefinición del proyecto vital, pues de otra forma no tendrán solución los problemas que genera la conciliación familia/trabajo. Cómo diseñar esta estrategia de ajuste recíproco, cómo gestionarla, forma parte de las preocupaciones privadas del presente y, por lo tanto, se quiera ver o no, también conforman las preocupaciones públicas, influyéndolas.

Para tranquilizarnos mientras tanto, sin que podamos lanzar campanas al vuelo, cada vez más hombres expresan su malestar profesional, abatidos por tanta especialización, por tantas horas fuera de casa, para obtener resultados pírricos al cabo. Esto representa un bombazo en la línea de flotación de la realización profesional como realización más perfecta.

Pues bien, una estrategia de ajuste recíproco debe ahondar en este malestar e identificar los malos humores que lo alimentan, para reorientar nuestras vidas. Y sobre este afán de clarificación deben volcarse tanto las personas como las organizaciones. Un proceso de ajuste recíproco es resocializador, abierto a las personas o individuos e interesados, de abierta y flexible arquitectura organizativa.

III

Yo no busco, salgo y encuentro, dicen que dijo Picasso en alguna ocasión. Es esta otra forma de relación con la vida. No se trata de especializarnos en búsquedas, sino de encontrar, para lo que se necesita otra educación y otra sensibilidad. No se trata de llegar sino de caminar, y esto es abrirse a lo que está ahí. Nuestro problema no es llegar a ser un buen profesional, sino de vivir, y esto no se enseña en ninguna academia, pues que vivir es un arte.

No crean que nos desviamos del curso y aunque así fuera tenemos la experiencia de que muchas veces para encontrarnos tenemos que perdernos. Pero

a lo que vamos, uno de los más importantes estudiosos del mundo empresarial, el profesor Peter Drucker, ha definido al *management* como arte liberal, como acción humanista que exige de los ejecutiv@s que sean individuos de amplios horizontes, cultivados y perceptivos, abiertos a las diferentes culturas locales, regionales y nacionales; y dotados de una gran sensibilidad empática⁵.

No es posible transformar el mundo —que ya hemos dicho que necesita rehacerse, puesto que ninguna clase de sexo y edad lo reconoce hecho a su medida— sin configurar una nueva sensibilidad perceptiva que nos abra a los otros, asumiendo el relativismo de nuestras convicciones y disponernos así a vencer nuestros prejuicios; lo cual exige una pre-disposición a transformar nuestras respuestas adaptativas. De esto se trata precisamente, de que el énfasis evolutivo del presente está del lado del cambio, del movimiento, de la transformación, y exige una re-adaptación, una re/evolución.

¿Cómo interpretar el éxito mediático de Coleman y su inteligencia emocional, sino porque ha dado en la diana al avivar lo emotivo/afectivo como metáfora de la incompletud que sentimos al gobernar nuestras vidas? No sólo razón, también sentimientos. La bipolaridad emoción/producción ha configurado evolutivamente nuestro cerebro y el exceso (o éxito, según algunos autores) racionalista de nuestro mundo nos está desequilibrando. Ahora bien, no nos engañemos, introducir lo emotivo en la toma de decisiones requiere un cambio de conducta responsable, en

⁵ P. Drucker lo escribe así en su epígrafe *El management como arte liberal*:

«Hace treinta años, el científico y novelista inglés C.P. Snow hablaba de las «dos culturas» de nuestra sociedad. El Management, sin embargo, no se acomoda exactamente ni a lo «humanista» ni a lo «científico». Tiene que ver con la acción y con la aplicación, y su evaluación son los resultados. Lleva a cabo una tecnología. Pero también tiene que ver con la gente, con sus valores, con su perfeccionamiento y su desarrollo —y eso lo define como algo humano—. Así actúa sobre la estructura social y sobre la comunidad e influye sobre ellas. Está claro, como ha aprendido todo el que, como el autor, haya estado trabajando con managers de todo tipo de instituciones durante largos años, que el Management está profundamente comprometido con asuntos espirituales: la naturaleza del hombre, el bien y el mal.

«El Management es, en definitiva, lo que tradicionalmente suele llamarse arte «liberal», porque se refiere a los fundamentos del saber, conocimiento de uno mismo, prudencia y liderazgo; «arte», porque es práctica y aplicación. Los managers aprovechan todos los conocimientos y hallazgos de las humanidades y de las ciencias sociales; de la psicología y de la filosofía, de la economía y de la historia, de las ciencias físicas y de la ética. Pero orientan este saber hacia la eficacia y los logros —para curar a un paciente, enseñar, construir un puente, diseñar un programa de software—.

«Por esas razones, el Management será cada vez más la disciplina y la práctica a cuyo través las «humanidades» adquirirán, de nuevo, reconocimiento, influencia y relevancia.»

En un sentido menos filosófico define el management como la función empresarial que consiste en definir la misión y los objetivos de la empresa o institución y en organizar y motivar los recursos y las energías humanas, a fin de cumplirlos.

la medida en que medir o valorar lo emotivo es difícil, pues nos abre al anchuroso mar de la subjetividad. En este sentido la modernidad de la que somos aún herederos se configuró subsumiendo la subjetividad, pero resulta que en su ocaso está renaciendo un colorista mapa de subjetividades que reclaman sus derechos de definición del mundo y sus sentidos que hay que atender. ¿Cómo se gestiona la diversidad? (Remito al lector al equipo de la Universidad de Valencia, encabezado por la profesora Ester Barberá: ver bibliografía).

El cerebro que ha desarrollado la modernidad industrial es un cerebro analítico, cuantitativo, especializado y objetivo, hasta el punto de que presentimos que el sentido del mundo y de sus cosas se está esfumando. Me refiero a lo que algunos autores han señalado como crisis del sentido de la modernidad o efecto del pluralismo contemporáneo (Berger y Luckmann). Nuestra tarea ahora es la de recomponer, no su sentido, pues no cabe postularlo, sino encontrar el sentido en la re-composición. Tanto analizar, como sintetizar, cuantificar, cualificar, economizar, sociologizar, singularizar, pluralizar, globalizar, localizar, etc....

La especialización empresarial y managerial será sintética, en el sentido en el que cada empresa u organización pende de un racimo o forma parte de un tejido y su crecimiento y desarrollo depende de ese pluriverso en la que está insertada. Más allá del obsesivo objetivo de las empresas por el dinero, el excedente, los beneficios, sus preocupaciones deben orientarse a los interesados concretos. Se trata de cambiar la visión, la perspectiva y la distancia, para que nos permita más un *ars vitae* que un *ars technikón*. La especialización empresarial y profesional debe ser plural, y en esta pluralización observacional de la vida la subjetividad se reconstruye. Pues bien, en esta línea se encuentra toda la reivindicación de la subjetividad femenina, cuya finalidad es contribuir a definir y estructurar el mundo desde las maneras y formas de sentir y de pensar de las mujeres también. A la vez esta posición refleja el proceso de concientización de la diversidad de la vida y de sus manifestaciones.

IV

¿Qué puede significar una estrategia de ajuste recíproco [«evolucionaria»] en relación con la competitividad y el cambio que demandan las mujeres en las empresas y organizaciones? Por ejemplo, ¿qué se puede ganar a través de la implantación, pongamos por caso, de un plan de igualdad o cualquier estrategia de reajuste igualitario? Aun contando con las ayudas gubernamentales, ¿en qué puede aumentar la competitividad de la empresa de cara a los mercados, que es una cosa que preocupa a la razón material del empresariado? ¿Es que acaso un plan de igualdad me va a hacer ganar más? ¿Me va a dar más prestigio o mejor posición frente a mis competidores? ¿Voy a aumentar los beneficios?

De entrada no tiene por qué disminuirlos, aunque puede revolver el ambiente por un tiempo, en la medida en que los varones pueden sentirse amenazados por las expectativas de mejora femenina que todo plan de igualdad debería cumplir. Los varones pueden pensar que toda mejora femenina representa un paso atrás para ellos. Pero también puede darse el caso de que aumente la cantidad general de oportunidades, es decir, que un plan de igualdad puede aprovecharse organizativamente para aumentar las oportunidades de desarrollo general, pudiéndose beneficiar ambos sexos.

La competitividad es un resultado y amalgama, un pluriverso de elementos cuya composición muestra una arquitectura compleja, difícil de visualizarse inmediatamente. No se trata de vender, ya no se trata de vender al mejor precio, sino de en-red-ars/e en eso que se llama mercado, pero que ya no puede ser concebido al modo liberal y neoclásico, sino en términos de tejido interempresarial, donde cada organización juega su papel. Lo que hila una empresa son fidelidades, contactos, relaciones, bien que mediados por el dinero, pero no sólo en su sentido puramente económico, sino más bien ecológico, también psicológico y antropológico, y por lo tanto, el mercado no es aquello a donde hay que ir a vender, aquello que está enfrente de mí, sino que es mi entorno, mi red, mi panal, aquello que me configura y configuro. Se trata de relación interactiva. Se trata de interacción.

La competitividad es resultado de un trabajo colectivo que entrama individuos a marcas, a empresas, que satisfacen no sólo necesidades sino maneras o formas de satisfacerlas y que por tanto debe cumplir una función simbólica o cultural también. Así es que lo que debe generar una empresa es fluidez, organización, contenidos, productos y servicios. Y de lo que se trata es de estar en el mercado, sabiendo que éste es un entramado de empresas e interesados, que forma parte de la cultura de la satisfacción real y simbólica. Más bien no se trata tanto de estar en las empresas para ser competitivos, sino en el mercado, en la sociedad, en la realidad real⁶, imaginaria y simbólica, y adaptarse a su *tempo*.

Las decisiones que se toman en una empresa son pocas, por mucho que se nos publicite que se está en una permanente toma de decisiones. Más bien se está en el despacho, muchas veces de forma rutinaria y como innecesaria. Y el mundo de hoy ofrece la posibilidad de estar virtualmente, con lo que la presencia corporal va adquiriendo menos importancia a favor de la disponibilidad mental, para lo que es necesaria la dedicación al estudio de problemas, y esto se puede hacer en el trabajo, en la casa de una, en la biblioteca, reuniéndose con expertos, a veces paseando, en cualquier caso estando pendiente, aunque no presente, o no necesariamente presente. Porque la búsqueda de soluciones tiene un componente de estudio y trabajo personal e íntimo que no puede obviarse y representa la parte más sustancial de la eficacia del trabajo en equipo.

⁶ Esta realidad la ha definido M. Castells en su *La era de la información* como «virtualidad real»

En todo caso, las Nuevas Tecnologías de la Información (NTI) permiten flexibilizar más nuestra relación con el tiempo y con el espacio, y esto tiene implicaciones muy importantes para rediseñar nuestras vidas profesionales sin apearse del tren de la competitividad porque no se esté presente. ¿Hasta qué punto podemos fundar la esperanza de la flexibilización horaria, espacial, gnoseológica y competencial en las NTI? Desde luego, estas tecnologías están ahí para ponerlas a nuestro servicio, para permitirnos una versatilidad instrumental cualitativa como para poder resolver las contradicciones o disfuncionalidades personales y empresariales.

V

Una estrategia de ajuste recíproco representa encarar el cambio organizativo desde la institucionalización, por decirlo así, del cambio social y femenino. La rutinización o cotidianización, para entendernos, de la dialéctica/lucha de los sexos se está llevando a través de prácticas de ajuste recíproco, so pena de exceder el ámbito de la discusión y exacerbalo hasta el punto de la violencia y los malos tratos, cuyos casos lamentamos profundamente. Después de tanta revolución cruenta debiéramos intentar la transformación social sin pasar por la fase del terror. Ese exceso trágico de la llamada «violencia doméstica» demuestra hasta qué punto la dialéctica de los sexos está avivada en nuestra sociedad. Lo que nos salva es el amor o el interés por afirmar nuestra vida a través del otro sexo. Lo que está en entredicho en nuestro tiempo es la calidad de este amor, en definitiva la calidad de las relaciones entre mujeres y hombres.

«¿Por qué tú sí y yo no?» «¿Quién hace qué?», pueden interrogar las mujeres. La pregunta exige condiciones de igualdad sustancial. Esta corriente de igualdad, que es igualdad de valor, forma parte de la lucha política por la libertad, condición de posibilidad de la realización humana. Y en este sentido la libertad sustancial de la realización femenina podría ser descrita por este tránsito del que habla la socióloga marroquí Fátima Mernisi cuando establece que:

«La diferencia entre mi abuela y yo es que ella nunca dudó de que el Estado estaba en contra de ella, mientras que yo tengo las leyes a mi favor».

La ley, sí, lo cual significa que podemos judicializar la vida cotidiana y estar en manos de abogados permanentemente, pero la costumbre es la verdadera artífice de nuestro in/consciente actuar. Esa distancia entre los modos de ser y actuar que se convierte en hábito y las prescripciones y derechos que otorga la ley es la distancia de frontera de la lucha de sexos. Desde la ley se afirma el principio de igualdad y libertad, pero la ley misma se funda sobre el hecho trágico de minorar a las mujeres en los asuntos públicos, como así demuestra el hecho de

que lo social se monta sobre el supuesto político de que las mujeres se hagan cargo de la reproducción, lo que entorpece el desarrollo profesional concebido en términos vocacionales, o puede entorpecerlo.

En su auxilio, las mujeres piden que el hombre se resocialice, lo que implica reorientación profesional y reorientación del éxito, tanto público como privado. ¿Serán gustados los hombres «simétricos»?

Nuestras concepciones acerca de la vida estarán influidas por las prácticas cotidianas y éstas por aquéllas, de tal forma que ideas y existencias están en continuo ajuste y esta tensión es efecto del choque entre razón y emoción, razones y emociones particulares; y la objetividad no puede ser otra cosa que intersubjetividad, un lazo de subjetividades. Y nuestra atención política debiera ponerse en evitar que la parte se zampe al todo: los hombres a las mujeres, la economía a la política, el amor a la felicidad, la profesión a la vida, etc.

¿Cómo atender a las necesidades reproductivas sin frustrar la profesionalización ascendente de las mujeres? Se me ocurren estos apuntes rápidos:

- Políticamente, profundizando el Estado de Bienestar a favor de una mejor cualificación reproductiva y demográfica, exigiendo recursos más que simbólicos para los núcleos convivenciales o familias.
- Intensificando el proceso de re-socialización masculina y femenina para encontrar el equilibrio necesario entre producción, reproducción y deseo.
- Sobreponer el arte de vivir a la profesionalización de la vida.
- Impulsar el diseño de estructuras organizativas abiertas, flexibles y sensibles a la pluralidad de las subjetividades.
- Reinventando la política (también, por supuesto, la política empresarial/managerial).

Formará parte de la agenda de las mujeres de este siglo evitar el retroceso económico demográfico. La política debiera ser el arte de la libertad y ésta no es posible sin generar condiciones de igualdad sustancial.

VI

Un último apunte reflexivo sobre la capacidad política empresarial me parece oportuno. Si se tuviera que sintetizar el poder político femenino diríamos que las mujeres empresarias y directivas están excluidas de las elites.

Si echamos un rápido vistazo al tejido empresarial femenino vemos que su red se compone de unas pocas empresas importantes —al frente de las cuales, en

su gran mayoría están viudas—, algunas empresas medianas —unas pocas de éstas en sectores tecnológicos estratégicos—, una gran masa de pequeños comercios y empresas de servicios personales, educativos, sociales y financieros, y un océano de microempresas, donde se dan múltiples estrategias, desde la neta iniciativa empresarial hasta la estrategia del autoempleo, o incluso la administración burocrática del negocio del marido, la tía, el cuñado, etc., que conforma el negocio familiar, el taller o la tienda. Este universo empresarial, no obstante, es muy rico potencialmente en muchos sentidos, no sólo en términos económicos/contables, sino también en términos de conocimientos y de habilidades ocultas, invisibles o adormecidas. Ciertamente, un enorme potencial, digo, para configurar el carácter propio o tipo económico, político, cultural, antropológico, etc. Y qué duda cabe que movilizar estos recursos hacia la consecución de objetivos cada vez más genuinamente cualitativos formará la agenda empresarial de los próximos decenios.

Por su parte, ¿Cuál es el peso político empresarial de las directivas o ejecutivas?... Seamos optimistas: las directivas de primero, segundo y tercer nivel de dirección no creo que representen más allá del 5%. En muchísimos sectores de actividad este porcentaje no llegará ni al 3%. En la Administración Pública las cosas les van mejor, pudiéndose hablar de entre el 15-18% (niveles 30-26). Pero en ambos casos, muy lejos del porcentaje de población activa ocupada femenina, que ronda el 40%. No digamos ya si pensamos la escasez de mujeres en puestos de alta dirección de grandes empresas o bancos, donde puede hablarse de una ausencia casi total...

Pues bien, de entre las muchas anotaciones que podríamos apuntar en la agenda de las mujeres para el presente milenio ninguna tan peliaguda como «la cuestión de las elites». Finalizando la pasada década de los ochenta, la socióloga Janet Saltzman Chafetz, de la Universidad de Houston, planteaba esta cuestión en el epílogo de su libro *Equidad y género*. El tema principal de su obra es que, dado un sistema de estratificación de los sexos, las oportunidades colectivas de las mujeres de aumentar sus recursos de poder están en gran medida en función de la división sexual del trabajo que, a su vez, depende de fuerzas que están fuera de su control directo. Estas fuerzas son de naturaleza técnica, económica, demográfica, controladas por la voluntad de aquellos que forman parte de las elites masculinas. En resumen, que las mujeres en las sociedades estratificadas por sexos constituyen un grupo de trabajo cuyos miembros son manipulables por los poderosos, que ocupan los roles que permiten controlar las instituciones y organizaciones sociales dominantes.

Las excepciones a la regla confirman por ahora la absoluta minoría de las mujeres en los grupos de elite. Casos como los de Golda Meir, Indira Gandhi, Corazón Aquino, Margaret Thatcher, han fracasado en el plano de las políticas o programas a favor de la igualdad entre los sexos. Ascendieron en la política como

símbolos clásicos que se identificaban con los valores y prioridades de sus iguales y superiores, varones. Si se piensa, el acceso a los roles de elite constituye el problema más difícil e insoluble.

¿Pero por qué habrían de crear las elites masculinas una demanda de mujeres entre sus filas, cuando disponen de varones de más, deseosos por acceder a sus escasas filas? Qué duda cabe que las mujeres tendrán que forzarlos elevando las recompensas para las elites si ellas están incluidas, y el coste si siguen siendo excluidas. Ciertamente que hasta ahora las mujeres sexualmente concienciadas han sido demasiado pocas y con recursos insuficientes como para modificar sustancialmente la recompensa y el coste. Y uno de los problemas también importante ha sido el de la consciencia sobre la necesidad de este tipo de activismo a favor de esta específica causa. Un movimiento así estaría formado por mujeres bien pagadas, con estudios y elevadas cualificaciones profesionales, empresariales, gestoras y administrativas de nivel medio, que vean imposibilitada su carrera, a pesar de poder exhibir competencia y juicio equiparables a los de sus colegas varones. No es previsible que esta orientación política y decidida pueda ser crítica hasta dentro de un par de décadas, a partir de las cuales aparecerá más evidente que su competencia profesional está taponada, frustrando su movilidad ascendente.

Los signos son evidentes hoy en día, aunque todavía no constituyen masa crítica como para construir un movimiento de contestación con posibilidades de cambio directo. Pero en la medida en que las mujeres estabilicen sus logros en los mercados de trabajo, el apunte en la agenda del futuro previsible será la continuada escasez de mujeres en las filas de las elites. De tener éxito la lucha, una de las consecuencias podría ser «la genuina igualdad entre los sexos».

Ahora bien, esta empresa debe lograrse incorporando valores femeninos propios, o correr el riesgo de una enajenación que refuerce más todavía la realidad dominante masculina. Siendo así que tanto la igualdad en la participación como la incorporación de valores propios serían aspectos fundamentales de la agenda política en pro del cambio igualitario. Corresponderá a las mujeres significar los «valores propios» y priorizar las estrategias.

Cabe pensar dos finales. El primero augura un siglo XXI en el que las mujeres continuarán teniendo una oportunidad considerable de igualitarismo laboral y renta segura. Con una sociedad progresivamente más terciaria y vieja las oportunidades económicas para las mujeres se aseguran a largo plazo. La demanda continuada de trabajo extradoméstico para las mujeres reforzaría las tendencias de reducción de estratificación sexual. Pero si esta demanda no se produce cabe suponer un final más desalentador, por cuanto los hombres desempleados e infravalorados invadirán las ocupaciones dominadas por las mujeres, privándoselas cada vez más de oportunidades de trabajo extradoméstico, aumentando entonces la estratificación sexual y su consiguiente desigualdad. Quién lo sabe. Sí parece claro que la demografía estará del lado de las mujeres en las próximas décadas, y

cuanto más tiempo pase antes de que tenga lugar un retroceso económico serio, más fácil es que las mujeres estabilicen las posiciones ocupadas. Pero la clave para la consolidación del poder estará en la presencia continuada de la mayor parte de las mujeres en los sectores profesionales y su paso en cantidad cualitativa a las filas de las elites, pues éstas son las que distribuyen recursos, oportunidades, y crean definiciones sociales. ¿Qué pasará?

Bibliografía

- ALBERDI, I., ESCARIO, P y MATAS, N., Las mujeres jóvenes en España. Fundación «laCaixa». Barcelona, 2000.
- BARBERÁ HEREDIA, Ester, RAMOS, Amparo, SARRIÓ, Maite y CANDELA, Carlos, «Más allá del 'techo de cristal'. Diversidad y género», Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, n.º 40:55-67.
- BARBERÁ, E., SARRIÓ, M. Y RAMOS, A. (Coords.), Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido. Instituto Universitario de Estudios de la Mujer (Col. Quaderns Feministes). Valencia, 2000.
- BERGER, P.L. y LUCKMANN, Th., Modernidad, pluralismo y crisis de sentido. Paidós. Barcelona, 1997.
- BOM, W., Abrirse paso: orientación laboral y profesional para mujeres. El Roure. Esplugues de Llobregat, 1994.
- BORDERÍAS, C., Entre líneas. Trabajo e identidad femenina. Icaria. Barcelona, 1993.
- BORJA SOLÉ, María de, Carreras y sexos. Nova Terra. Barcelona, 1983.
- BUSACCHIO, R., La sociedad conyugal. Centro de Estudios de la Mujer. Buenos Aires, 1984.
- CAPEM (Comisión para la Acción Positiva en la Empresa), Estrategias de carrera para mujeres directivas. Instituto de la Mujer (Estudios y Encuestas). Madrid, 1990.
- CARRASCO BELINCHON, María José et al., «Condición femenina y management. Reflexiones en torno a la proporción de la mujer en la empresa», Boletín Citema, 1989.
- COMISIÓN EUROPEA, Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Unión Europea. Informe anual 1996. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo, 1997.
- CRAIN, Sharie y DROTNING, Phillip T., La mujer ejecutiva. Diana. México, 1987.
- DALACOURT, M.L., Las mujeres en la Comunidad Económica Europea. Instituto de la Mujer. Madrid, 1994.
- DAVIDSON, M.J. y COOPER, C.L., Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager. Paul Chapman. Londres, 1992.
- DEPREE, M., Leadership as an Art. Dell Publishing. New York, 1989.
- DRUCKER, Peter F., La innovación y el empresariado innovador. Edhasa. Barcelona, 1986.
- , La gerencia de empresas. Edhasa. Barcelona, 1988.
- , Las nuevas realidades. Edhasa. Barcelona, 1989.

- FACTAN, S.L., Evaluación del Programa Acceso y promoción de mujeres a puestos de responsabilidad. Instituto de la Mujer (Informes). Madrid, 1990.
- FLANDERS, M.L., Breakthrough: The Career Woman's Guide to Shattering the Glass Ceiling. Paul Chapman. Londres, 1994.
- GARCÍA FERRANDO, M., IBÁÑEZ, J. y ALVIRA, F. (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Alianza. Madrid, 1989.
- GARRIDO, Luis J., Las dos biografías de la mujer en España. Instituto de la Mujer. Madrid, 1992.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., BAKIN, David B. Y CARDY, Robert L., Dirección y gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. Madrid, 2001.
- GRAY, John, Los hombres son de Marte, las mujeres de Venus. Paidós. Barcelona, 1994.
- HANSARD SOCIETY COMMISSION, Women at the Top. Hansard Society Press. Londres, 1990.
- HASLEBO, Gitte, «Barreras culturales para el reclutamiento y la promoción de las mujeres en la función pública de alto nivel», en las mujeres en los niveles altos de la función pública: reclutamiento y plan de carrera. Instituto Europeo de administración Pública. Maastricht, 1989.
- HELGESEN, Sally, La ventaja de ser mujer: formas femeninas del liderazgo. Granica. Barcelona, 1992.
- HELLER, Lidia, Por qué llegaron las que llegaron: un estudio de casos de mujeres destacadas en diferentes organizaciones. Buenos Aires, 1992.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS APLICADOS (IDEA), La mujer directiva en la empresa pública. Instituto de la Mujer (Estudios y Encuestas). Madrid, 1990.
- KAUFMANN, A.E., «Liderazgo transformador y formación continua», en REIS (Revista Española de Investigaciones Sociológicas), n.º 77-78 (1997):163-184.
- KOZMETSKY, Ronya, La mujer en los negocios. La mujer como manager, profesional o emprendedora. Granica. Barcelona, 1989.
- LODEN, Marilyn, Dirección femenina. Hispano Europea. Barcelona, 1987.
- LONDON, Manuel y STUMPF, Stephen A., Managing Careers. The Addison-Wesley. New York, 1982.
- M&CD/INTERSTUDIES, Resultados de la encuesta sobre la carrera profesional de las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en la empresa. Instituto de la Mujer. Madrid, 1990.
- MINZBERG, G., La naturaleza del trabajo directivo. Ariel. Barcelona, 1983.
- MURILLO DE LA VEGA, S., La división sexual del espacio: público, privado y doméstico. Siglo XXI. Madrid, 1995.
- NICHOLSON, J., Hombres y mujeres. ¿hasta qué punto son diferentes?. Ariel. Barcelona, 1987.
- NICOLSON, Paula, Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa? Narcea. Madrid, 1997.
- OLARTE, Manuel Elías, «Las mujeres en la empresa. Desarrollo de su carrera profesional. La mujer directiva», en Mujer e igualdad de oportunidades. Instituto de la Mujer. Madrid, 1989.
- PALACIOS, Paloma et al., «Mujeres directivas», en Nueva Empresa, 1990: 2ª quincena de Febrero.

- POAL MARCET, Gloria, Entrar, quedarse, avanzar: aspectos psicosociales de la relación mujer-mundo laboral. Siglo XXI. Madrid, 1993.
- ROGERS, Henry C., La mujer en el mundo de la empresa: normas básicas para avanzar y triunfar. Deusto. Bilbao, 1990.
- ROMERO LÓPEZ, Marcial, La empresaria española. Instituto de la Mujer. Mad., 1988.
- , La actividad empresarial femenina en España. Instituto de la Mujer. Madrid, 1990.
- , Oportunidades y Obstáculos en el desarrollo profesional de las mujeres directivas. Instituto de la Mujer (Estudios y Encuestas). Madrid, 1992.
- SALTZMAN CHAFET, Janet, Equidad y género. Una teoría integrada de estabilidad y cambio. Cátedra. Madrid, 1992.
- SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, Mercedes, Mujeres, dirección y cultura organizativa. CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas). Madrid, 1997.
- SARRIÓ, Maite, RAMOS, Amparo, y CANDELA, Carlos; «Género, trabajo y poder», en BARBERÁ, Ester y MARTÍNEZ BENLLOCH, Isabel (Coords.), Psicología y género. Prentice Hall. Madrid, 2004: 193-215.
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS Y DOCUMENTACIÓN, Estudio sociológico sobre la carrera administrativa de las mujeres. Instituto de la Mujer (Estudios y Encuestas). Madrid, 1993.
- , Las mujeres en la Administración del Estado. Instituto de la Mujer (Informes). Madrid, 1993.
- VV.AA., Mujer e igualdad de oportunidades en el empleo. Instituto de la Mujer (Debate). Madrid, 1989.
- VERDÚ, Eduardo, Adultescents. Autorretrato de una juventuid invisible. Temas de Hoy. Madrid, 2001.
- VIOQUE, M.^a José, Mujeres directivas: del ideal filantrópico a la razón demográfica. CTNE. Madrid, 1992.