

mejoraría si dejaran hacer a los demás; si no controlasen tanto los detalles y si tuvieran una mayor flexibilidad. Otro de los capítulos que deberían mejorar es su forma de enfrentarse al estrés. Durante las crisis se comprometen totalmente con sus responsabilidades, pero tienden a excluir a los demás del desarrollo de sus planes.

Parece razonable pensar que la excesiva responsabilidad que sienten las mujeres en los puestos directivos les lleva a preocuparse excesivamente por cada paso necesario para la consecución del objetivo y, como no podía ser de otra forma, ello desemboca en niveles altos de estrés y de ansiedad. Sin embargo, hay otros factores paralelos que también deben ser mencionados. En el artículo publicado en *El País.com* en el suplemento *Negocios* en el que se comenta este estudio, se incluyen las opiniones de una serie de ejecutivas con respecto a los resultados. En el artículo se incluyen las opiniones de Maritheresa Frain, directiva ejecutiva de la compañía Consejos de Intercambios Educativos con el Extranjero (CIEE), quien piensa que la mujer se organiza mejor que el hombre ejecutivo, porque también tiene que encargarse de organizar la vida familiar: «Los hombres llegan a casa y, por lo general, se encuentran todo hecho. Nosotras, no. El tener que llevar la casa hace que ya tengamos experiencia en organización: mantenemos más la calma en los conflictos y tenemos una actitud más personalizada y más humana»¹². Tal vez esa necesidad de cubrir con eficiencia los espacios y las necesidades múltiples tanto del hogar y de la familia como del entorno laboral provoque esa responsabilidad que se refleja en la preocupación por solucionar todos los aspectos y de ahí la crítica del informe que no considera las posibles razones subyacentes en tales actitudes.

Otro de los rasgos analizados en el estudio se refiere a los aspectos comunicativos. Las mujeres directivas se comunican de forma más clara y abierta y comparten sus opiniones de forma directa. No les gusta perder el tiempo en disquisiciones y esto provoca una nueva crítica reflejada en el estudio: «En ocasiones son demasiado directas y rechazan perder el tiempo para conseguir el objetivo. En este sentido deberían tener más tacto y diplomacia»¹³. Pero nuevamente parece oportuno contrastar esta conclusión del estudio con las afirmaciones de Montserrat Gómez, directora de capacidades para el área de negocio de Zurich Seguros, que recoge Susana Hidalgo en el mencionado artículo: «Las directivas focalizamos la energía y no gastamos más de la necesaria. El peso doméstico-familiar sigue cayendo en nosotras, así que tenemos más

capacidad de resistencia». Nuevamente, la constatación de las obligaciones que ha de afrontar la mujer tanto en el ámbito público como en el privado fuerza algunas de las actitudes que exhiben las directivas, como el ahorro del tiempo al máximo, que probablemente ha de aprovecharse para combinar la realización de las múltiples tareas que tienen encomendadas.

La apreciación más interesante y esperanzadora en lo referente al ejercicio del liderazgo es el giro hacia los aspectos sociales que empieza a producirse. La consecución rápida de los resultados ya no es el modelo de operación, y Ramona Vicente hace una apuesta por el futuro de la mujer directiva:

«Si eso va a ir por ahí, si la corriente de liderazgo que hoy es requerida por las empresas es ésta, los rasgos de personalidad como la toma de decisiones en base a valores o la mayor consideración en el impacto de las decisiones de los equipos, que hasta ahora han podido frenar el ascenso a puestos directivos de la mujer, podrían acabar convirtiéndose en la palanca impulsora para que mañana puedan acceder a puestos de mayor nivel en la organización»¹⁴.

Hay numerosas apreciaciones que han aflorado recientemente en lo tocante a los diferentes estilos de dirección de hombres y mujeres, y en general se tiende a percibir que las mujeres ponen en práctica un estilo de economía más humana y más eficaz. Así, por ejemplo, el artículo titulado «El factor humano diferencia el estilo de dirigir de la mujer»¹⁵ recoge las opiniones de Pilar Gómez-Acebo, presidenta de honor de la FEDEPE: la mujer tiene en cuenta un punto de vista más global, y su capacidad para entender mejor el factor humano conecta con un estilo nuevo de liderazgo, que tiene en cuenta el impacto de las acciones sobre los demás y hace hincapié en los componentes sociales de la gestión. María Nuria Chinchilla, desde otra perspectiva, también coincide en este punto: «El estilo de dirigir femenino se caracteriza, ante todo, por ser participativo y dar un gran valor a la comunicación interpersonal». La conclusión que ofrece Ester Barberá en su trabajo titulado *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección* subraya que las mujeres, debido a los procesos de socialización de género que experimentan en sus vidas cotidianas, aportan una serie de valores, actitudes y competencias a sus puestos de trabajo y poseen un estilo de dirección muy valorado en la actualidad, que se traduce en una mejora en el rendimiento, en el clima y en la satisfacción laboral. Sin entrar en

consideraciones de diferenciación esencial biológica o de carácter que puedan marcar la escisión entre los modos de actuar de hombres y mujeres, sí interesa atender a las ventajas que las particularidades del liderazgo femenino presentan para el mundo empresarial.

6. Ley Orgánica para la Igualdad

Uno de los acontecimientos más importantes del año 2007 fue la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres¹⁶. Entraba en vigor esta ley con el propósito de asegurar la igualdad y perseguir cualquier comportamiento discriminatorio para las mujeres:

«Resulta necesaria, en efecto, una acción normativa dirigida a combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres, con remoción de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla» (Exposición de motivos, II).

La mayor novedad de la ley radica en la prevención de conductas discriminatorias, en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad y en los esfuerzos para facilitar la conciliación de familia y empleo. Para ello propone sancionar a las empresas que favorezcan el acceso a los puestos de trabajo de un hombre frente a una mujer por razones de sexo, o rechacen a una trabajadora por encontrarse embarazada. Igualmente se condena cualquier tipo de acoso verbal, físico o sexual en el trabajo. De los «Principios Generales» (Título II: «Políticas públicas para la igualdad»), extraemos estos dos criterios generales que condensan el espíritu de esta nueva ley:

«2. La integración del principio de igualdad de trato y de oportunidades en el conjunto de las políticas económica, laboral, social, cultural y artística, con el fin de evitar la segregación laboral y eliminar las diferencias retributivas, así como potenciar el crecimiento del empresariado femenino en todos los ámbitos, que abarque el conjunto de políticas y el valor del trabajo de las mujeres, incluido el doméstico.

8. El establecimiento de medidas que aseguren la conciliación del trabajo y de la vida personal y familiar de las mujeres y los hombres, así como el fomento de la corresponsabilidad en las labores domésticas y en la atención a la familia».

Algunas de las aportaciones más destacadas se centran en el permiso de paternidad tras el nacimiento de un hijo y la búsqueda de la paridad en las instituciones y en los distintos ámbitos de la sociedad. En el primer caso se trata de posibilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral para las mujeres y se reconoce a los progenitores masculinos el derecho a un permiso y a una prestación por paternidad. En el segundo caso, la ley se propone adoptar medidas específicas para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho con respecto a los hombres. El Título IV, consagrado a «El derecho al trabajo en igualdad de oportunidades» y en particular las disposiciones referentes a los planes de igualdad en las empresas, ha sido el apartado más polémico de esta ley, y se puede afirmar que gran parte del empresariado español se muestra contrario a la aplicación de estos principios. Las reticencias surgen principalmente de su difícil aplicación práctica en el día a día de las empresas y de la necesidad de establecer algún mecanismo de seguimiento de su aplicación para verificar su grado de implantación. Por otra parte, hay un amplio sector de la población española que no cree en las medidas de paridad, inclinándose por una selección basada en los méritos propios. En este sentido cabe destacar el estudio llevado a cabo por Adecco y presentado en julio de 2007 por medio de encuestas a 350 mujeres directivas en grandes empresas y pymes del territorio nacional sobre su percepción de la ley, con el resultado de que la mitad de las respuestas se decanta por la creencia de que la cuota femenina en las empresas perjudica a las mujeres: el 50% piensa que esta medida podría reflejar que han alcanzado el puesto por cuota y no por valía, frente al 35,5% que opina que ayudará a normalizar la situación de desigualdad. A esto hay que añadir que el 64,6% afirma que nunca ha visto frenada su carrera profesional por ser mujer y el 73,7% dice no haber tenido nunca problemas con un empleado por ser jefa y mujer.

Sin embargo, tal percepción de los resultados, aunque por lo general está al servicio de ofrecer jugosos titulares en la prensa en los que las propias mujeres parecen posicionarse claramente en contra de la ley, sólo es parcialmente aceptable. Este mismo estudio que Adecco llevó a cabo refleja que el 77,5% valora como positiva la Ley de Igualdad y casi la totalidad (el 94%) se muestra favorable y ve necesario el nuevo permiso de paternidad. En cuanto a la situación de la mujer en el mundo de los negocios, nueve de cada diez contestan que las trabajadoras españolas no gozan de igualdad respecto a los hombres y el 78% opina que existe discriminación salarial entre hombres y mujeres y el 73,6% cree que también

ocurre en los procesos de selección. Igualmente refleja el sondeo que la conciliación de la vida familiar con la profesional es una de sus principales preocupaciones, y el 62,3% de las directivas consideran insuficientes las medidas de conciliación de sus respectivas empresas. Por último, el 82,1% se muestra partidario de un horario intensivo, con flexibilidad a la entrada y a la salida.

Como conclusión, el estudio refleja que en general las respuestas de las directivas coinciden con las preocupaciones de la Ley Orgánica para la Igualdad, si bien la formulación de algunas preguntas y respuestas pueda llevar a pensar lo contrario. La aplicación real de los principios esbozados en la ley no puede sino ser altamente beneficiosa en un contexto social y laboral en el que el desequilibrio entre hombres y mujeres en el acceso al mercado de trabajo es patente y en el que urge la incorporación de las mujeres a los puestos más altos de poder y de responsabilidad.

Este último ejemplo es altamente significativo y clarificador de las percepciones que por parte de la ciudadanía se adquieren en torno a los temas relacionados con la mujer y el mundo laboral. El 24 de julio de 2007, el titular de la noticia de *El Diario Vasco* que reseñaba la presentación del estudio de Adecco era el siguiente: «La mitad de las directivas españolas cree que la cuota femenina en las empresas perjudica a las mujeres». Aunque el cuerpo de la noticia recoge el resto de los datos que sitúan la cuestión en unos parámetros de aceptación elevados de los principios que conforman la ley, una primera lectura percibirá tan sólo esta noción de rechazo.