

Patricia NAVAS SAMPERE

La Gestión por Competencias y el Papel de la Mujer en
las Organizaciones

Trabajo Fin de Grado
dirigido por
Dra. Amparo ACEREDA EXTREMIANA

Universitat Abat Oliba CEU
Facultad de Ciencias Sociales
Grado en Psicología

2016

Actualmente las organizaciones de todo el mundo se enfrentan a los desafíos que vienen con un gran número de talentos de mujeres milenio entrando y remodelando la fuerza de trabajo. Al mismo tiempo desafían una falta de mujeres en posiciones de liderazgo, y están preocupadas por el impacto financiero y competitivo que esto puede significar. Las organizaciones en busca de hacer frente a la brecha del liderazgo de género deben realizar esfuerzos paralelos que aborden la diversidad de liderazgo fortalecido junto con esfuerzos de cambio sistémico dirigidos a su fuerza de trabajo desde el primer día. Pero para lograr esto las organizaciones deben primero comprender mejor la manera de atraer, desarrollar, involucrar y retener el talento de las mujeres milenio.

PwC (2015)

Resumen

El presente trabajo supone una investigación sobre la gestión de las competencias y del talento en las organizaciones. Nos centraremos en la importancia, muchas veces marginada, de incluir en ellas las capacidades y habilidades femeninas. Se pretende aportar una visión conjunta de la situación de la mujer en el nuevo entorno laboral.

Resum

El present treball suposa una recerca sobre la gestió de les competències i del talent en les organitzacions. Ens centrarem en la importància, moltes vegades marginada, d'incloure en elles les capacitats i habilitats femenines. Es pretén aportar una visió conjunta de la situació de la dona en el nou entorn laboral.

Abstract

This work involves research on the management of competence and talent in organizations. We will focus on the importance, often marginalized, of including in them the feminine abilities and capabilities. It aims to provide an overview of the Status of Women in the new work environment.

Palabras claves / Keywords

Competencias – Talento – Mujer – Mercado Laboral – Conciliación

Sumario

Introducción	9
Parte I. La Empresa y la Gestión por Competencias	13
Capítulo 1. Las Competencias	13
1.1. Concepto de Competencias	14
1.2. Clasificación de las Competencias	18
Capítulo 2. Gestión de las Competencias	23
2.1. De los antecedentes a la situación actual	23
2.2. Su importancia en el éxito organizacional	25
Parte II. Mujer y Trabajo	31
Capítulo 3	31
3.1. Definición del concepto Liderazgo	31
3.2. ¿Existe el liderazgo femenino?	35
Capítulo 4. Dificultades para la mujer trabajadora	41
4.1. La conciliación	41
4.2. El abandono laboral de la mujer	48
4.3. El no-acceso al desempeño del poder	52
Conclusiones	59
Bibliografía	62

Introducción

Actualmente nos encontramos en un mundo en el que los avances y los cambios están a la orden del día. Cada momento supone un nuevo reto para las empresas que desean mantenerse en primera línea del mercado y no quedarse obsoletas. Esto ha comportado que, desde hace ya bastantes décadas, las organizaciones hayan tenido que ir adaptándose a este continuo cambio y reorganizar su estructura de gestión. Esto implica que se avanza cada vez más a un tipo de dirección en el que los trabajadores, y no sólo los directivos se hacen, de una forma u otra, partícipes de las decisiones que se toman en la compañía en cuanto a su plan estratégico.

¿Dónde está el reto de las empresas? Las compañías deben optimizar y priorizar los procesos productivos y de comercialización, además de los aspectos financieros, pero la clave está en las personas que llevan a cabo estas funciones. Es el capital intelectual de las empresas el que desarrollará políticas de función y gestión que hagan crecer a la compañía en un entorno donde hay cada vez más incertidumbre. Por lo tanto, el verdadero reto está en integrar, formar y retener aquellas personas que son la ventaja competitiva del negocio empresarial. La creación de riqueza ha cambiado, como hemos dicho anteriormente, y ahora son las empresas las que deben potenciar su personal, generando métodos y sistemas novedosos, que les permitan alcanzar el éxito, respecto a aquellas empresas que permanezcan inmóviles ante el cambio de gestión. Al fin y al cabo, las empresas son un conjunto de personas que llevan a cabo ciertas funciones para poder adquirir objetivos planificados. Es la parte que no se ve de las compañías, las que hacen que funcionen y sean capaces de alcanzar las metas propuestas, utilizando el conocimiento, habilidades y compromiso por parte de los trabajadores con la misión, visión y valores de la organización.

Por todos los aspectos mencionados, es cada vez más tangible este cambio de gestión en las organizaciones. Este giro se establece a través del departamento de Recursos Humanos, ya que son los que llevan a cabo las políticas de gestión de las personas que integran las compañías. Sus decisiones irán de la mano con la Dirección General, pero será desde la misma área de donde salgan las propuestas, la gestión e implementación de dichas políticas, además de responsabilizarse de que éstas sean llevadas a cabo, tanto por los directivos como por el resto de trabajadores.

Lo que se pretende actualmente es, tal y como se ha dicho anteriormente, optimizar los procesos de producción, comercialización y financieros, pero a través de la potenciación de las capacidades, habilidades y conocimientos de las personas que llevarán a cabo dichos procesos. Son éstas las que aportarán del valor añadido que se busca en los mercados. A través de una gestión más humanizada se podrá llevar a cabo este tipo de dirección, teniendo en cuenta la función y el puesto que llevará a cabo cada trabajador.

Es aquí donde entra en acción lo que se denomina “Gestión por Competencias” en una organización. Las competencias suponen el *cómo* de las compañías para desarrollar el *qué* de las mismas, y este *qué* son los objetivos planificados de la Dirección General. La tendencia emergente en muchas empresas es establecer una definición sobre aquellas competencias que deberán poseer los trabajadores que formen parte de la estructura, para añadir su talento al plan estratégico de la compañía. Esto se lleva a cabo desde el departamento de Recursos Humanos, siempre bajo el mando de la Dirección General.

Como hemos dicho, el Capital Intelectual es, pues, el verdadero valor de las empresas. Está formado por el Capital Humano, el cual es la combinación de conocimientos, habilidades, aptitudes y capacidad de los empleados individuales para llevar a cabo las tareas necesarias para desarrollar el negocio a la compañía. Aquí dentro, repetimos, incluimos la misión, visión y valores de la compañía. Pero la otra variable que forma el Capital Intelectual es el Capital Estructural, que son los equipos, programas, bases de datos, estructura organizacional, etc. Es todo aquello que se queda en la oficina cuando los empleados se van a casa.

En estos momentos, y desde hace unos años, las mujeres han entrado a formar parte de estas organizaciones y de este Capital Humano que las hace más competitivas en función de él. Curiosamente, esas mujeres que antaño empezaron a trabajar fuera del hogar, simplemente porque hacía falta mano de obra, se han hecho un hueco importante en las Organizaciones. A pesar de los esfuerzos realizados (y de los que quedan por realizar), las mujeres trabajadoras deben demostrar, día a día, que son aptas y válidas para compartir el espacio público con los hombres. Hombres que, hasta hace poco, los únicos a los que se consideraba válidos para ejercer el mando.

En base a ello, y a la preocupación que todavía sigue suscitando la falta de equidad laboral (en cuanto a oportunidades, salarios, ascensos, etc.) nuestro trabajo pretende ir más allá de lo que simplemente es la gestión del talento y de las competencias, para adentrarnos (con las limitaciones que, evidentemente tiene este trabajo) en lo que supone el estudio de las Competencias Femeninas para ostentar el poder y el liderazgo.

En base a ello, en este trabajo de investigación a nivel teórico vamos a trabajar dos grandes áreas. La primera, y como hemos explicitado, la referente al análisis de las competencias y la gestión del talento. Y la segunda, el análisis de la mujer en el entorno laboral, centrándonos en cómo la mujer puede llegar a ejercer el poder y el liderazgo y, cómo no, a las dificultades con las que se encuentra.

Parte I. La Empresa y la Gestión por Competencias

Capítulo 1. Las competencias

Antes de poder abordar el tema de las competencias, haremos hincapié en aquello que es lo que mueve a los seres humanos a la acción: la motivación.

Para que una empresa sea verdaderamente competitiva y sus trabajadores tengan un desempeño eficaz en su puesto de trabajo, es imprescindible que estén motivados. Es por ello que, a continuación, vamos a tratar sobre el concepto de motivación, ya que juega un papel muy importante en la Gestión por Competencias.

La motivación humana fue descrita por primera vez por Thorndike en 1911 (Consultora Hay Group, 2001, p. 42) de la siguiente manera: “Todos tendemos a repetir aquellos actos por los que hemos obtenido recompensa, y a evitar aquellos actos por los que hemos obtenido castigo”. Son los *“motivos para la acción”* que mueven los comportamientos de, en este caso, los trabajadores.

Uno de los referentes respecto a este factor es Maslow (1943, citado por Hay Group, 2001), que tras la Segunda Guerra Mundial realiza una taxonomía sobre las motivaciones que mueven a las personas a actuar, las ordena desde las necesidades más elementales (fisiológicas y seguridad) hasta las más superiores (logro, autoestima y autorrealización), pasando por las intermedias (estima y afecto a los demás). Asimismo, McClelland (1961, citado por Alles, 2005) es también otro de los máximos exponentes sobre la teoría de la motivación humana. Además, este autor lo enfoca desde la teoría que tratamos en este trabajo, la gestión por competencias. McClelland define un motivo como “el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; es un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos” (Alles, 2005, p.19). Este mismo autor, en 1961, estableció que pueden haber tres factores que lleven a un individuo a actuar (McClelland, 1961, citado por Alles, 2005):

- Motivación de Logro: medirse contra estándares de resultados. Significa alcanzar e incluso superar un estándar de excelencia mejorando el propio nivel de desempeño. Las personas que tienen una alta motivación de logro

les gusta establecerse objetivos retadores, asumir riesgos calculados y responsabilidades de forma personal, así como buscar expertos que le proporcionen información de apoyo.

- Motivación de afiliación: se relaciona con el deseo de llevarse bien con los demás, de hacer amigos, generando y manteniendo buena relación que las personas. Las conductas asociadas a esta motivación suelen ser aquellas como la necesidad de mantenerse en contacto y las amistades de forma clara, no les gusta estar solos y eligen para trabajar antes a un amigo que a un experto.
- Motivación de poder: necesidad de influir en los demás. Suelen ayudar y apoyar a los demás sin que se lo soliciten e intentan controlar a los que están a su alrededor, expresan sus emociones contundentemente y buscan, retienen y utilizan la información que poseen. Así mismo, influyen en los demás para que generen resultados y son muy activos en aquellos temas relacionados con las políticas de la compañía.

Acabamos de ver un breve introducción sobre las motivaciones, característica imprescindible que nos ayudará a comprender mejor el concepto de competencias, explicado más en detalle en el próximo apartado.

1.1. Concepto de Competencias

Las competencias tienen su origen en la psicología industrial y de las organizaciones con autores como Spencer y Spencer y McClelland entre los años 1960 - 1970, tal como explica Gil Flores (2007), que con el paso del tiempo el interés en las organizaciones se ha ido trasladando hasta los puestos de trabajo, como elementos fundamentales a las personas y a las competencias que éstas aportan.

McClelland (1991), uno de los máximos referentes y padre del concepto de competencia, explica en la introducción del libro "*Evaluación de competencia en el trabajo*" de Spencer y Spencer (1993), que él comenzó a desarrollar este estudio cuando descubrió que aquellas pruebas tradicionales de aptitudes académicas y de conocimientos (además de las calificaciones escolares y títulos) no predecían el éxito en el trabajo y que, además, solían estar prejuiciados contra las minorías (mujeres y personas de estratos socio-económicos bajos).

Gracias a este hallazgo, McClelland (1973) estableció unos nuevos métodos para descubrir las variables de “competencia” que fuesen unos predictores más precisos de un empeño exitoso en el puesto de trabajo:

- Utilización de muestras de criterio: compara a personas exitosas en sus puestos de trabajo con aquellas que no lo han sido para poder identificar las características que se encuentran asociadas al éxito.
- Identificación de Conductas y Pensamientos Operantes Causalmente Relacionadas con Resultados Exitosos:

Fue a partir de entonces cuando se empezó a utilizar y a desarrollar todo un estudio acerca de las competencias. El mismo autor quiso hallar las variables que diferenciaban a aquellos embajadores que tenían un desempeño exitoso en su puesto de aquellos que no, y que aun habiendo sido elegidos y contratados bajo los mismo criterios, no gozaban del mismo éxito.

Spencer y Spencer (1993, p. 9) definen una competencia “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”. Entendiendo por subyacente una característica relativamente profunda y por lo tanto, persistente a la personalidad del individuo, pudiendo ser un predictor de la conducta en una alta variedad de situaciones y tareas de trabajo. Por causalmente relacionada se refiere a que predice o causa una conducta o desempeño. Por último, por criterio referenciado se entiende como que aquella competencia es un predictor real de que la persona hace algo bien o mal, medido en un criterio específico o estándar.

Por otro lado, Barraycoa y Lasaga (2009) también ofrecen una definición de competencia a partir del análisis conjunto de los principales estudios institucionales y académicos que es la siguiente: “se puede definir competencia profesional como la capacidad de poner en práctica determinadas habilidades, conocimientos, valores y actitudes, relacionadas entre sí, para desempeñar satisfactoriamente una labor de forma evaluable” (p.33).

Le Boterf (2001, p. 41) habla sobre las competencias como “un recurso clave en la obtención de resultados y una ventaja competitiva”. Asimismo explica que no sólo las buscan las empresas, sino también los mismos individuos para crecer como

profesionales y disponer de mayor movilidad laboral. El problema está, dice Le Boterf (2001), en que a pesar de que las competencias estén a la orden del día en las organizaciones, no hay una buena implementación de las mismas, ya que se parte de una definición simplista de su concepción. El autor entiende las competencias como una construcción de un equipamiento doble de la combinación de recursos: por un lado los recursos incorporados, que a su vez se dividen en conocimientos y *saber hacer*; y por otro, los recursos del entorno.

Los recursos incorporados que atañen a los conocimientos están en relación a aquellos saberes generales, del medio ambiente y de los procedimientos. En cambio, aquellos del saber hacer están en relación al saber formalizado, el empírico, de relación y cognitivo. Dentro de este conjunto de recursos incorporados, también se encuentran las cualidades y aptitudes de cada sujeto, sus recursos fisiológicos, y su cultura.

Como acabamos de decir, también están los recursos del entorno, que se entiende que son aquellas redes de relación que establece cada sujeto, redes documentales, redes informativas, redes de experiencias especializadas, herramientas de proximidad, etc.

Le Boterf (2001, p. 54) afirma que:

Saber actuar de forma pertinente supone ser capaz de realizar un conjunto de actividades según ciertos criterios deseables”, por lo que una persona competente es aquella que “sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizándolo un equipamiento doble de recursos.

Por último, Alles (2005, p.39) nos ofrece la siguiente definición de competencia: “hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”. En definitiva, Alles hace referencia a una persona “adecuada y apta” para desarrollar una función o funciones determinada en un puesto de trabajo de forma exitosa.

Por otro lado, Alles en el año 2000, establece que las competencias son las conductas o comportamientos de las personas. Jaques (1994 citado en Alles, 2000) plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La aquella que se utiliza para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un

razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados y realizar la tarea. Señala el autor tres elementos en la capacidad para el trabajo: a) el nivel de complejidad de los procesos mentales, b) los valores e intereses de la persona o el compromiso con el trabajo, y c) los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo. Para este autor, los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que no todas las personas podemos desarrollar con el mismo éxito todas las tareas y que tampoco estamos interesados en cualquier tipo de ellas. Aun así, añade que los procesos mentales sí son genéricos y que, por lo tanto, somos nosotros los que debemos argumentar la existencia de la complejidad mental como una importante parte del carácter de las personas aún sin considerar el tipo de trabajo.

Molina (2012) proporciona una definición basada en los conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo. Asegura que la Organización pretende desarrollarlos y/o reconocerlos entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales. Además, el autor especifica que el término de competencia permite integrar en sí mismo el saber cómo aquel conocimiento que es básico para poder llevar a cabo una actividad de forma exitosa, el poder como aquello que permite a la persona llevar a la práctica y desempeñar de forma eficaz los conocimientos adquiridos, y por último, y no menos importante, está el querer, ya que por mucho que se tengan los conocimientos y habilidades, si la persona carece de la actitud favorable, difícilmente podrá alcanzar los objetivos establecidos.

Stein y Rábago (2014, p.25) también proporcionan su propia definición de competencia, la cual es: “un conjunto de aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes (basadas estas en valores y creencias), que de manera recurrente y espontánea producen comportamientos observables y relevantes para el buen rendimiento de una persona en su trabajo profesional”.

Acabamos de observar cómo surge y se desarrolla el concepto de Competencia desde el momento en el que McClelland (1973) y otros autores comienzan a hacer uso de dicho concepto. A continuación veremos cómo se pueden clasificar éstas.

1.2. Clasificación de las Competencias

La definición de competencias no quedaría completa si no se explicitara la clasificación de las mismas. Primero de todo, se explicará aquella más extendida y aceptada, tanto por los académicos como por los empleadores. Nos vamos a centrar en la explicación del modelo Iceberg y, más adelante, mostraremos pinceladas de otros tantos para aportar una visión más amplia de los que son las competencias.

Cierto es que hay varias clasificaciones dependiendo de qué autor haya desarrollado el concepto y nos centraremos en la que aquella que, bajo nuestro entendimiento, más se acerca a la realidad, que es la de Spencer y Spencer (1993). Pero antes de pasar al desarrollo de este modelo, sí queremos reseñar dos perspectivas, base del entendimiento actual que tenemos de competencias.

Por un lado, Jolis (1998) divide las competencias en aquellas teóricas, prácticas y sociales, dando lugar a las competencias de conocimiento (combinar y resolver) que trata sobre conjugar la información con saber, coordinar las acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad).

Por otro lado, Lévy-Leboyer (1992) se basa en considerar que las competencias son unos comportamientos determinados que poseen algunas personas más que otras, dotándolas de mayor efectividad a la hora de desarrollar una tarea. Dichos comportamientos se pueden observar en el día a día, en las evaluaciones, representando un rasgo de unión entre aquellas características y cualidades que se requieren para conducir de forma exitosa las misiones profesionales prefijadas. En base a esta idea, desarrolla toda una clasificación que ahora por el tópico de este tema no nos concierne.

Vista esta reseña, y como hemos comentado, sí que vamos a desarrollar la clasificación propuesta por Spencer y Spencer (1993) ya que consideramos que es la más próxima a nuestra perspectiva.

* Modelo Iceberg

El modelo Iceberg es el más conocido, fue desarrollado por Spencer y Spencer (1993) y es ampliamente reconocido y utilizado en el ámbito de los recursos humanos. Según este modelo, existirían cinco principales tipos de competencias:

- a) Motivación: son aquellos intereses u objetivos que una persona desea de forma continuada. Las motivaciones son las que dirigen, conllevan y seleccionan la conducta hacia ciertas acciones, alejándola a su vez de otras.
- b) Características: son físicas y respuestas que se relacionan con situaciones o informaciones determinadas, según tarea a desarrollar. El autocontrol y la iniciativa son aquellas respuestas a unas situaciones más complejas. Los motivos y las competencias son elementos propios de las personas que ayudarán a determinar la forma en la que el trabajador se desenvolverá en su puesto de trabajo aún sin un gerente cercano.
- c) Concepto propio: son las actitudes, valores e imagen que tiene una persona sobre sí misma, Según Spencer y Spencer (1993) los valores de las personas son motivaciones predictores sobre cómo se desarrollarán en sus puestos en el corto plazo.
- d) Conocimiento: es la información que tiene una persona sobre áreas específicas. Esta competencia es compleja, ya que no predice el comportamiento de la persona en su puesto porque también va unido a las habilidades y no se miden de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo. Hay muchas evaluaciones que miden la memoria cuando lo que de verdad interesa es cómo utiliza ese sujeto la información. Es más importante saber cuáles son los hechos relevantes de un acontecimiento y dónde encontrarlos cuando se necesitan. Además, estas mismas evaluaciones, miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una gran variedad pero no si una persona puede actuar en base a ese conocimiento. En último lugar, otro problema es que el conocimiento predice lo que el sujeto puede hacer pero no lo que realmente hará.
- e) Habilidad: es la capacidad para llevar a cabo determinada tarea física o mental. Aquellas competencias mentales comprenden el pensamiento analítico (procesamiento de información y actos, determinando causa y efecto, organización de datos y planos) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

Tal y como considera Alles (2005), el tipo o nivel de competencia tiene ciertas implicaciones prácticas a la hora de planificar los recursos humanos. “Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características, diferentes según las personas, visibles y relativamente superficiales” (p.81). Por otro lado, las competencias que hacen referencia a las motivaciones se encuentran de una forma

más profunda en la personalidad, más escondidas. En base a ello, podríamos decir que el conocimiento y la habilidad se pueden desarrollar más fácilmente, sobre todo a través de la capacitación, mientras que las características profundas de la personalidad son más difíciles de desarrollar y evaluar,

Fue a partir de esta consideración que Spencer y Spencer (1993) introducen el “Modelo Iceberg” mediante el cual, de la forma más gráfica posible, dividen dichas competencias en dos grupos:

- Fáciles de detectar y desarrollar: habilidades y conocimientos.
- Difíciles de detectar y más tarde desarrollar: concepto de uno mismo, actitudes, valores y el mismo núcleo de la personalidad.

Veámoslo en la siguiente Figura 1:

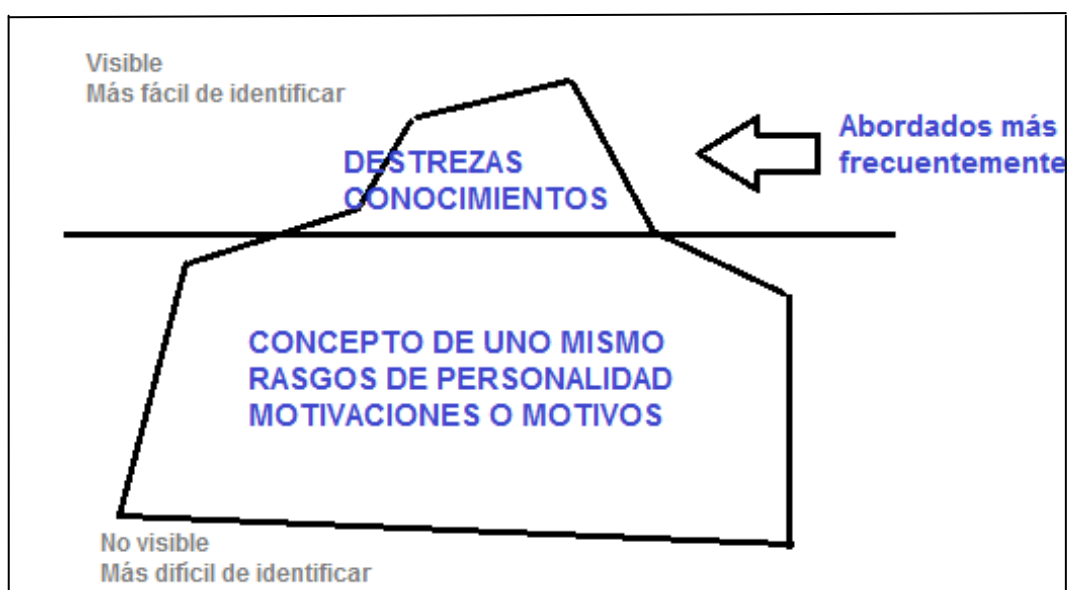


FIGURA 1. *Modelo Iceberg* (Elaboración propia, en base a Spencer y Spencer, 1993)

Según Spencer y Spencer (1993), el problema radica en que muchas empresas seleccionan en base a las habilidades y conocimientos dando por supuesto que estas personas tienen la motivación y características necesarias que se demandan en el puesto de trabajo para desarrollar las tareas con éxito. Los autores defienden que es más rentable para las empresas seleccionar directamente en base a la motivación y características para más adelante, si aún no se tienen, enseñar los conocimientos y habilidades ya que “se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla” (Alles, M. 2002, p.82).

Los autores prosiguen con la idea de que las competencias son más importantes para predecir un desempeño superior en posiciones más complejas, éstas prevalecen sobre las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales.

Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, *management* y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual alto y estudios universitarios. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación, así como las habilidades interpersonales y las habilidades políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones. (Alles, 2002. p. 82)

Es decir, en base a este postulado, deberíamos entender que los conocimientos, junto con las destrezas o habilidades, son más fáciles de detectar y por eso se muestran en la superficie de la figura, ya que es lo que más rápido se puede identificar en una persona. Por otro lado, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de la personalidad, son más difíciles de detectar y evaluar, ya que, tal y como se muestra en la figura, son características de las personas que se encuentran a un nivel mucho más interior que las habilidades y conocimientos. Y ello se puede entender de forma gráfica en la Figura 2



FIGURA 2. Clasificación de las Competencias según su dificultad de detección (Elaboración propia en base a Spencer y Spencer, 1993)

Para Spencer y Spencer (1993), las competencias se clasifican en:

- Competencias de logro y acción
 - Orientación al logro
 - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión

- Iniciativa
- Búsqueda de información
- Competencias e ayuda y servicio
 - Entendimiento interpersonal
 - Oriente al cliente
- Competencias de influencia
 - Influencia e impacto
 - Construcción de relaciones
 - Conciencia organizacional
- Competencias gerenciales
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de personas
 - Trabajo en equipo y cooperación
 - Liderazgo
- Competencias cognoscitivas
 - Pensamiento analítico
 - Razonamiento conceptual
 - Experiencia técnica/profesional/de dirección
- Competencias de eficacia profesional
 - Autocontrol
 - Confianza en sí mismo
 - Comportamiento antes los fracasos
 - Flexibilidad

Asimismo, volviendo a Spencer y Spencer (1993) las competencias pueden clasificarse también en dos categorías:

- a) Competencias de punto inicial: características esenciales que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Es lo que sería un perfil "*soft*".
- b) Competencias diferenciales: Factores que distinguen a las personas de niveles superiores. Es lo que viene a ser un perfil "*hard*".

Acabamos de ver cómo las competencias pueden establecerse según unas características determinadas y si facilidad o dificultad para poder verlas en las personas. A continuación, en el próximo capítulo, observaremos cómo se gestionan dichas competencias y el talento en las organizaciones.

Capítulo 2. Gestión de las Competencias

A lo largo de este capítulo veremos cómo ha evolucionado la importancia de la gestión de las competencias, de la habilidad, del saber hacer de los empleados. Expondremos cómo se ha dejado en un segundo lugar la parte más técnica a la hora de seleccionar o desarrollar dentro de la empresa al trabajador. La gestión de las competencias es un reto, ya que es relativamente innovador y no todas las compañías tienen interiorizado este tipo de gestión.

2.1. De los antecedentes a la situación actual

Íntimamente relacionado con la Gestión por Competencias está la evaluación del desempeño y la gestión del talento. Esto se debe a que no se puede llevar a cabo una buena dirección por competencias si no sabemos captar, retener y evaluar el talento de los trabajadores que componen una determinada organización. Es por ello que he decidido realizar un apartado centrado exclusivamente en este asunto.

Según Calvo (2012), profesor de la Escuela de Organización Industrial y Director de Recursos Humanos en España de varias multinacionales, la identificación del talento más allá de las habilidades y conocimientos se empezó a desarrollar en el ámbito empresa en los años 50. Fue a raíz de que los rusos lanzasen el primer satélite provocando una gran desmoralización a EEUU; entonces se propusieron hacer algo más arrollador y, para ello, debían contratar a los mejores: personas con CI por encima de 120 de entre las mejores universidades americanas, con nota media de 9,5 y un mínimo de 2500 horas en vuelos militares. De entre estas personas, salieron 20 seleccionados, pero tenían que ser únicamente seis y para ello les iban realizando diferentes pruebas. Por ejemplo, se los llevaban a pasear y les clavaban una aguja de pronto: unos se enfadaban y se iban, pero otros preguntaban por el propósito de esa acción. Todo ello se hacía para ver cómo reaccionaban ante distintos acontecimientos. A los seleccionados se les realizarían diferentes pruebas para prepararles. Al lanzar el cohete, todos tuvieron diferentes reacciones, tanto físicas como psíquicas. Fue entonces cuando la NASA se empezó a preguntar por qué dos personas con las mismas características, en una misma situación, tienen reacciones y comportamientos diferentes.

Concluyeron que todos tenemos un filtro que nos dice a qué debemos prestar atención y a qué no, qué es lo que amamos y lo que no; nos dice cuál es nuestro estilo de toma de decisiones: si es desde un punto de vista emocional, si nos basamos en hechos, datos y evidencias, o si con un par de datos nos basta, si tenemos motivaciones intrínsecas o extrínsecas. Nos dice cuál es nuestro estilo de liderazgo, y nos orienta sobre nuestro comportamiento humano a nivel organizacional.

Tal y como dice Calvo (2012), ese filtro mental es el que nos da la fuerza a nuestro talento, y el talento es un patrón recurrente de pensamiento, comportamiento y acción que tiene una persona, y es suyo, va con él (independientemente de la situación), lo va a reproducir siempre y es la fuerza que nos hace diferenciarnos de los otros. Es por eso que personas con mismo CI, mismos conocimientos, capacidades, etc., pueden ser completamente diferentes. La diferencia está en el talento, que es la única fuerza que está detrás de la innovación: los mejores en innovación son los que tienen un nivel de talento muchísimo más alto.

Es por ello que este autor aconseja contratar talento, ya que aunque éste se puede desarrollar, es más fácil cuando ya se tiene. Recomienda aprender a detectar el talento, después retenerlo y luego desarrollarlo. Y es ahí cuando coge protagonismo la Gestión por Competencias. Las competencias, como ya hemos dicho, son aquellas características personales causalmente ligadas al trabajo que desarrollamos, por lo tanto, será el valor añadido a nuestra labor (características propias, que no son el CI ni las notas académicas). Calvo (2012) prosigue diciendo que la detección del talento se ve en el puesto de trabajo: qué hace esa persona que no haga la media de personas en el mismo puesto, es decir, la diferencia que hacen las personas medias comparado con las personas exitosas es el talento.

Del mismo modo, Calvo (2012) nos anima, a no sólo hacer una evaluación del desempeño de los trabajadores, sino a la gestión de la misma, cosa que es lo mismo que la gestión por competencias. La Gestión del Desempeño ya existía en el años 221 a.C, con la dinastía chica de los Wei, lo llamaban "evaluación imperial", se pierde hasta el s.XVI que San Ignacio de Loyola hace una evaluación del desempeño de los frailes de su congregación: que se evalúen a sí mismos y las personas que tienen a su alrededor trabajando también digan cómo le ven a cada una en la parte relacional, etc. Se vuelve a olvidar hasta 1880 cuando lo utiliza el ejército americano para evaluar el desempeño de su personal. Más tarde, en 1916, General Motors utiliza la evaluación del desempeño para evaluar a los directivos.

Pero no fue hasta los años 70 y 80 que se dio un “boom” y el gran arranque en el 2000.

Con este repaso de cómo se ha venido desarrollando la importancia de la gestión de las competencias a lo largo del último siglo, podemos introducir y desarrollar en el próximo apartado, el cual se centrará en cómo una compañía tiene el éxito ya la situación mercantil actual.

2.2. Su importancia en el éxito organizacional

Primero nos vamos a centrar en los objetivos que tendría una organización actualmente para desarrollarse en las nuevas líneas de los movimientos del mercado actual organización para conseguir los resultados más óptimos (Calvo, 2012):

- Ser muy rigurosos cuando se tienen los objetivos año a año (por ejemplo, incrementar las ventas un 15% antes el 15 de junio).
- Tienen que empezar con verbos en infinitivo que inviten a la acción: reducir, aumentar, potenciar, etc. Con una fecha determinada
- Que sean medibles: en dinero, tiempo, resultados, etc. Que sean alcanzables. Por ejemplo, ser capaz de hacer un seguimiento, tener recursos para poder hacerlo. Que tengamos los medios para q sean alcanzables
- Han de ser muy retadores (difíciles de conseguir y q valgan la pena), si no son retadores se corre el riesgo de la gente se acomode, y no se desarrolla la compañía, disminuyen resultados, la competencia te come... Si no son retadores otra compañía lo hará y corre riesgo tu puesto de trabajo.
- Los objetivos se han de cumplir por todos los que forman la compañía (como las ruedas de un coche q una tiene diferente presión q las demás, el coche baja el rendimiento, revienta, consume más energía, afecta a todo el sistema, es desequilibrado e inseguro, pone en riesgo al resto de gente q va dentro). Lo mismo pasa en la compañía, si todos cumplen menos una persona, está en riesgo la compañía. Para que una empresa avance, cada uno de sus integrantes tienen que dar los resultados que se quieren.

La descripción anterior sobre cómo han de ser los objetivos de una empresa para que se puedan llevar a cabo es necesaria para que los trabajadores encuentren una motivación para sacar adelante esos objetivos.

También es importante, como hemos visto, que el responsable de un departamento sepa cómo puede ayudar a sus trabajadores a que se desarrollen y produzcan resultados. La primera obligación cuando se es responsable, es que la gente entregue resultados, creando un gran clima laboral, donde las personas se sientan seguras y confortables, con margen para cometer errores.

Welch (citado en Calvo, 2012), presidente más famoso de la General Electric Company en 1960 y en 1981, decía que en su empresa hay tres tipos de directivos-responsables:

- Clase A: son aquellas personas que siempre consiguen resultados y tienen las conductas de liderazgo que esperamos, es decir, no sólo consiguen resultados sino que saben cómo tienen que continuar replicando este tipo de conducta para seguir mejorándolo. Crean la cultura organizacional, ese espíritu de trabajo en equipo, de movilizar a la gente a tomar acciones, de la mejora continua, tomar riesgos, innovar, crear.
- Clase B: crean un gran clima laboral, saben cómo conseguir resultados pero no los consiguen.
- Clase C: directivos que siempre superan todos los objetivos y resultados y su estilo de liderazgo no crea cultura organizacional, se basa en conocimientos, habilidades, competencias, pero no dan valor añadido al equipo, no crea esa cultura de que, independientemente del jefe que esté somos capaces de entregar resultados.

Así mismo, Welch (citado en Calvo, 2012), decía que la clase de responsable del apartado B y C es el “cáncer” de la empresa, y no se cura con una aspirina, ya que es un problema de actitud, de liderazgo y no se puede remediar fácilmente. Éste afecta a la vida, continuidad del negocio y al clima tendente a la mejora del mismo, por lo tanto, hay que quitarlo porque es un problema de comportamiento. Se le pide perdón a la persona (b y c) porque nuestro sistema de selección no han sabido detectar que esa persona no tenía el comportamiento y la actitud que como directivo que deseamos que tenga.

Un director de Recursos Humanos no puede saber más del área de cada responsable, ya que no la dirige él de forma directa y desea que éstos sean los mejores en su ámbito. Lo que sí debe saber es cómo crear un clima laboral para que cada uno de ellos sea cada vez mejor en su área, él sabe dónde quieren estar de

aquí a cinco años cada departamento y como empresa. Quiere que la gente que dirige sea muy buena en sus materias y mucho mejor que él. Al final el éxito de ellos, es su éxito propio como jefe. Que cada uno sea mucho mejor a nivel individual que el jefe. Un director de RRHH ha de saber crear condiciones de trabajo donde la gente se crea muy importante (aunque no imprescindibles) ya que lo son, porque lo que da valor a la empresa son las personas que la integran (Calvo, 2012).

A continuación, parece oportuno detallar aquellas características que deben diferenciar a un líder que sabe aplicar una buena política de Recursos Humanos capaz de sacar lo mejor de los profesionales que componen la compañía para que también puedan sacar lo mejor que puede dar la empresa en el mercado (Stein y Rábago, 2014).

- *Influencia:* la medida del liderazgo es la experiencia que se despliega en terceros, en los que se consigue no sólo que los demás hagan lo que uno desea, sino que además se identifiquen con ese querer. Ha de ser connatural, este líder asienta su influencia en el respeto que le otorga quien le obedece.
- *Orientación:* de una manera u otra, los principios del liderazgo son constantes, pero cuya aplicación es relativa, ya que varía de líder a líder y de situación en situación. Es por ello que el liderazgo requiere la orientación que suministra una intuición crecida desde la experiencia con el cañamazo de un método.
- *Conexión (llegar a los otros):* aquí se puede hacer referencia al dicho de “predicar con el ejemplo”, ya que no es lo mismo explicar que ver. Un buen líder consigue que lo que piensa, su visión, cobre vida a través de su comportamiento. La gente va con quien se entiende, es por ello que un líder se puede identificar a través de su habilidad para llevar a la gente donde realmente necesita ir. Según Maxwell (2011, citado por Stein y Rábago, 2014) la conexión del líder con la gente depende de:
 - Su naturalidad
 - Capacidad para transmitir esa naturalidad y sinceridad
 - Conocimiento cabal de quien le escucha
 - La práctica de lo que dice
 - La adaptación a quien se lo dice: va a donde ellos están mentalmente (a menudo también físicamente).

- Centrarse en ellos y creer en ellos
- Priorizar: si un líder sabe poner primero lo primero, sus seguidores reconocerán qué es lo relevante en cada momento. Los líderes deben abandonar su zona de confort sin dejar de estar en su zona de fortalezas, de forma tal que se puedan sentir cómodos en su proceso de toma de decisiones.
- Entrega: los líderes ganan su autoridad dándola. Una vez esta persona ha elegido a sus colaboradores, ha de saber delegar y no entrometerse en la tareas encomendadas, ya que un buen líder forma a líderes. Éste, ha de ceder para subir, renunciado a derechos para asumir responsabilidades.

Calvo (2012), a lo largo de la explicación, comenta que los trabajadores no se marchan de las empresas, sino que se marchan de los jefes o de la remuneración. A continuación, da ciertas claves sobre la retención del talento en las compañías:

- A la gente de talento hay que hacerle la vida imposible para que no se marche. Por ejemplo, pagar un 20% más de lo que paga el mercado a aquellos que son mejores.
- Si al final se va, he de tener otra persona interna, preparada y desarrollada para cubrir esa posición. También ha de saber quién hay fuera de mi empresa, entre mis competidores etc., que pueda traer para cubrir la vacante y que incluso lo haga mejor.
- Cuando alguien dice que se va, se tiene que ir, ya que significa que lo ha pensado mucho. Se le da la enhorabuena, se le dice que las puertas están abiertas, se le ofrece ayuda, etc. Sobre todo, hay que intentar que se marche al día siguiente porque puede alterar el clima de la empresa
- En una empresa, siempre va bien que haya un poco de rotación (7%-10%) para poder traer talento nuevo a la empresa, con nuevos retos, nuevas ideas, etc.
- Son muy importantes los *salarios emocionales*, son una manera de retener el talento dentro de la empresa y a los trabajadores motivados. Por ejemplo, preguntarles qué es lo que les apasiona y les gusta y cómo podemos hacer para retenerlos: “Me gustaría q te quedaras conmigo, qué puedo hacer”. Calvo (2012), por su propia

experiencia, afirma que si se les pregunta, la gente lo dice. Por el contrario aquellas personas q no tenían eso, se les exponía por qué unos sí y otros no, les mostraban los resultados, saber diagnosticar lo que motiva a cada uno y pensar qué se puede hacer. Si no lo consigue se le da un toque de atención para q se auto-motive. Hacer cosas que motiven a seguir actuando.

Llegados a este punto, es necesario preguntarnos qué ocurre en el caso de las mujeres, y si realmente en la empresa se gestionan las Competencias Femeninas. Para responder a ello, debemos recordar que en los últimos años hemos vivido un cambio sociodemográfica impactante (Acereda, 2007). Se ha pasado de una familia tradicional, en la que el hombre era el único proveedor económico y tenía un trabajo a tiempo completo fuera de casa, a una familia de doble ingreso. Fue en la primera etapa en la cual prevalecía la jornada completa, las carreras laborales previsibles, etc. Por el contrario, esta segunda etapa, en la que la mujer se ha incorporado a las universidades y por lo tanto al mercado laboral, se caracteriza por la flexibilización de los roles familiares, el incremento del trabajo parcial o intensivo, etc. Esto se debe también al deterioro de las condiciones laborales, el incremento de la vulnerabilidad y la pobreza en las casas.

La mujer ha tenido un papel sumiso en la sociedad (Acereda, 2007; 2015a), haciendo diferencias entre la esfera pública y la privada, donde en la primera predominan los hombres y en la segunda las mujeres. Es por ello que surgen las dificultades para repartir de manera equitativa las necesidades domésticas, siendo atribuidas principalmente a la mujer, cosa que dificulta mucho su desarrollo profesional. Actualmente las mujeres están ganando más terreno en el mercado laboral, sobre todo en la transformación y emprendimiento de nuevas empresas. Gracias a determinadas características de las mujeres, se ha conseguido traspasar barreras que en tiempos anteriores les imposibilitaban ejercer un rol en la sociedad.

Es patente la problemática actual de la mujer en el mercado laboral ya que, por un lado, ella ha ido avanzando pero el mercado y la esfera social no. Consecuentemente, ha sido la mujer la que ha tenido que desacelerar el paso y no la sociedad la que tenido que acelerarlo.

Un estudio de IPADE (Dávila, 2010) demuestra que las mujeres saben afrontar mejor las situaciones en las que se requiere de mayor responsabilidad, confianza,

cooperativismo y organización. Ello no ha implicado ampliar más las oportunidades para que entren en el mercado laboral. Es por ello que el liderazgo femenino ha incrementado su importancia sobre todo en la parte de emprendeduría, teniendo en cuenta que la misma palabra significa (buscador de oportunidades).

Es bien sabido que a lo largo de la historia ha habido un predominio de un sexo sobre otro, algo que ha encajonado a ciertos roles a las personas de diferente sexo, incluyendo en el ámbito laboral. Es difícil erradicar dichos estereotipos ya que aún hoy se continúan mostrando imágenes que sitúan a la mujer priorizando su rol en el ámbito privado (doméstico) frente al público (profesional).

Es por ello, que actualmente no se puede hablar de una verdadera gestión de las competencias femeninas, ya que como hemos dicho, las mujeres nos encontramos trabajando en un entorno creado por hombres y para hombres. No hay políticas dirigidas a la gestión y retención del talento femenino (Mercadé, 2007; 2015; Acereda, 2015a).

Es necesario para erradicar dicha situación a nivel social y empresarial, aunar los esfuerzos individuales de todas las partes para llegar a un nivel de normalización, en base a un trabajo en equipo.

Bajo estas premisas, nos hemos propuesto desarrollar el tópico sobre la mujer en el entorno laboral, su evolución, cómo ha sido ésta y en qué situación se encuentra en estos momentos. La segunda parte del trabajo, versará en líneas general sobre cómo se gestionan las competencias femeninas en las organizaciones, qué es lo que aportan.

Parte II. Mujer y trabajo

Capítulo 3. Qué debemos entender por Liderazgo

A continuación vamos a desarrollar qué se entiende por liderazgo actualmente en el entorno empresarial, qué se espera de un líder, qué ha de tener, se puede aprender a ser líder o es algo innato, etc. De la misma manera, y por lo que nos concierne el tema, también indagaremos si existe o no un liderazgo femenino y, si es así, qué características tiene y analizaremos si está valorado en el mercado laboral.

3.1. Definición del concepto Liderazgo

Cuando Berbel (2013) comienza con sus clases sobre el liderazgo, pide a los participantes que piensen en una persona que les haya influenciado positivamente en su vida, de aquí salen características del líder ideal, desde aquellas más relacionadas con el control y la autoridad, hasta aquellas más relacionadas con las afectivas y emocionales. Este hecho hace que no exista una definición unívoca de líder, por lo que podemos afirmar que existen diferentes tipos de personas líderes con características bien diferenciadas.

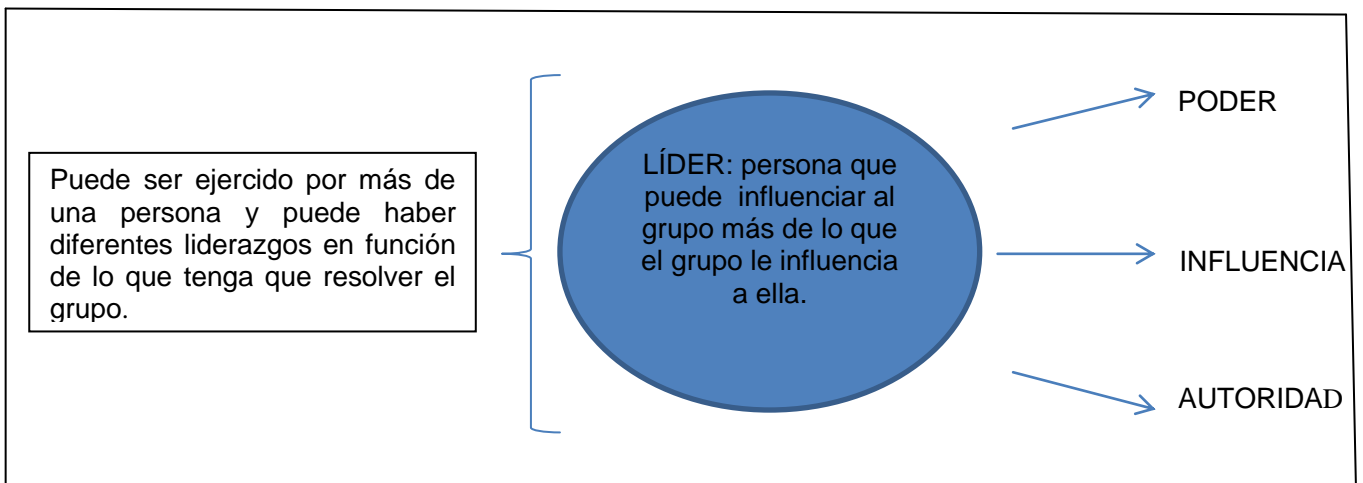


Figura 3. Mapa del Liderazgo. (Elaboración propia en base a Berbel, 2013)

Inicialmente se creía que el liderazgo era como una capacitación especial de una persona, por lo que se hacían estudios intentando determinar qué características debía tener una persona para ser líder. Rápidamente se comprobó que no hay

factores determinantes pero sí facilitadores que pueden ayudar a una persona a convertirse en un líder.

- Motivación por el logro
- Motivación por la influencia social
- Tener conocimiento relevantes
- Competencia cognitiva
- Competencia social
- Autoconfianza
- Fiabilidad
- Flexibilidad

Análisis más recientes sobre los rasgos de los líderes han determinado dos tipos de comportamientos, unos más enfocados a la tarea y otros a las personas. Son independientes y complementarios, se pueden dar a la vez y en mayor o menor medida, pero no son opuestos (Berbel, 2013).

- Líderes enfocados a la tarea: se caracterizan por poner todos los medios a su alcance para lograr los objetivos propuestos, sin importarles otras circunstancias personales o contextuales.
- Líderes enfocados a las personas: los procesos personales de los miembros del equipo adquieren una relevancia mayúscula, y dedican tiempo y esfuerzo a mejorar el clima grupal y a procurar el bien de las personas de su equipo

Asimismo, se suma a esta lista aquellas personas que tienen un estilo de liderazgo más autocrático o democrático y participativo, según el nivel de participación grupal que promuevan.

No hay que olvidar, que en los últimos años se ha empezado a detectar un nuevo estilo de liderazgo, aquel que produce en las personas que le rodean efectos extraordinarios a través de su influencia personal.

- Les hacen conscientes de la misión o visión del equipo.
- Facilitan el desarrollo máximo de todo su potencial.
- Les motivan para que, más allá de sus intereses, tengan en cuenta las necesidades del grupo.

Las personas que son líderes transformacionales motivan a los demás para que alcancen metas más allá de lo que ellas mismo creían posible. A veces se confunde con el liderazgo "carismático", pero, aunque ambos tipos de

liderazgo consiguen grandes resultados y tienen muchos puntos en común, el carismático se caracteriza porque las personas se ponen al servicio de una persona, mientras que el liderazgo transformacional consigue las personas se pongan al servicio de sí mismas y de los objetivos compartidos grupalmente. (Berbel, 2013, p. 57).

Según Acereda (2007; 2010) el repaso anterior es para poder decir que a las mujeres se les ha relacionado más con el tipo de liderazgo orientado a las personas, democrático y transformacional. Aunque, como ya hemos comentado, no todos los estudios corroboran lo mismo.

No hay mejor ámbito para entender lo que es el liderazgo que el de los negocios. Hay que poder determinar si el liderazgo es un arte, algo innato o algo que se adquiere en base al recorrido vital e interacción con el ambiente. Acereda (2007) propone una concepción del liderazgo desde tres puntos de vista: como seducción, como arte y como servicio al equipo.

- *Liderazgo como seducción*

Un líder es ante todo un seductor, es una persona que persuade, unifica capacidades y voluntades en busca de un fin que proporcione al equipo un objetivo y razón de ser común. El líder consigue unificar la diversidad de talentos y hacer de ello el punto fuerte del equipo, haciendo que lo individual se ponga al servicio de lo común.

Seducir es persuadir, persuadir es convencer, pero para poder hacerlo, hay que ser creíble. Dicha credibilidad, tal y como dice Acereda (2007, 2010) no va impuesta al cargo, sino con el conocimiento de la persona. Cada líder buscará el método que vaya mejor con su personalidad: inteligencia, emoción, insistencia, orden minucioso, incluso el caos. Lo importante no es el cómo, sino que dicho proyecto a llevar a cabo esté siempre alerta, "vivo".

Es sabido que el ser humano posee la capacidad de obedecer órdenes y acatar mandatos, pero para que sean llevados a cabo con entusiasmo, motivación e implicación se ha de llevar a cabo el proceso de seducción que hemos mencionado anteriormente (Acereda, 2007; 2010). Sin dicho proceso, la obediencia se convierte en algo mecánico y carente de sentido, en algo lejano al enriquecimiento personal para los trabajadores. Por mucho que intentemos obligar a alguien para que haga algo que nos interesa de forma motivada, no

será posible conseguirlo si no hemos ganado antes su voluntad de ejecución. Como dice Senge (1992) citado por Acereda (2007; 2010), “la clave está en la pasión que provoca el seductor y el lugar de encuentro es el arte de convencer, de conquistar la voluntad y de influir sobre los valores”. (p. 40)

- *Liderazgo como arte*

Según Bennis (1999, citado por Acereda, 2007; 2010), liderazgo es el arte e gestionar voluntades, la necesidad de desestabilizar la rutina. Un buen líder, es aquel capaz de liberar a sus seguidores de la falta de entusiasmo y retos de su quehacer diario. Serán personas creativas y tendrán la capacidad de percibir la realidad de manera desacostumbrada.

Aquella persona que es capaz de aprender de lo que ve y siente, reflexionando para averiguar qué es lo que le puede servir para desarrollarse como un buen líder, es la que sabrá gestionar de la mejor manera a las personas que lidera. No descartamos la posibilidad que haya parte de genética en el liderazgo, pero ello no significa que sean siempre exitosos, sino que a pesar de recibir formación e información diferente, son capaces de desarrollar acciones de seducción que les ayuden a conseguir una gran variedad de resultados positivos.

- *Liderazgo como servicio*

El buen líder es aquel que se considera a sí mismo un servicio para los demás, no aquel que piensa que posee a las personas y los resultados que éstas proporcionan.

Según Acereda (2007; 2010), el líder puede considerarse como el “arco” que dispara las ideas y las aspiraciones de todos. Esto significa que el día de mañana, el jefe de un equipo, en lugar de dar una indicación como “haga esto de tal manera” disfraza la orden de sugerencia y haga participar al trabajador en la decisión: “Yo creo que por sus aptitudes intelectuales a usted le convendría hacer este determinado trabajo de esta determinada forma. Piénselo y mañana decidimos algo”. Las consecuencias serán las siguientes:

- En la ida y vuelta la idea se enriquecerá
- El trabajador se sentirá más implicado

Para Acereda (2007; 2010) un símil que sería ejemplar es la actitud que tiene alguien con la profesión de mayordomo. Éste, por su posición, ha de llevar a cabo

acciones de servicio y atención a pesar de no ser características de la persona. Como dice Bennis (1999, citado por Acereda, 2007, 2010) “la primera responsabilidad de un líder es definir la realidad, la última es dar las gracias, en el medio el líder es sólo un sirviente” (p.43). Un líder no es nadie sin la estima de su equipo humano, es él quien debe lograr la complicidad entre el grupo para lograr el objetivo común. El verdadero líder, para lograr lo que hemos comentado anteriormente, sí que ha de ser directo, claro y firme, pero sin olvidar la permeabilidad que permite crecer al equipo, escuchando y provocando ideas que ayuden a todos a mejorar.

3.2. ¿Existe el liderazgo femenino?

Tal y como dice Berbel (2013) es cierto que las empresas más tradicionales han impuesto a través de los años una estructura y una jerarquía muy marcada y autocrática. El objetivo básico de dichas empresas es triunfar, cosa que sólo se cree posible bajo un estilo de resolución de problemas racional, un fuerte control personal y ajeno, evitación de emociones, movimientos con estrategias perfectamente calculadas y el análisis como método fundamental de actuación (Mercadé, 2007).

Debido a esto, la entrada de la mujer al mercado laboral se ha tenido que ir adaptando a este estilo de dirección, adquiriendo y moldeándose a comportamientos que de entrada les eran ajenos. Esta situación, tal y como dice Acereda (2007; 2015b) fue denunciada a finales del siglo pasado por Loden, Helgesen y Fisher donde reivindicaban una forma de actuar diferente de las mujeres como líderes, al tiempo que señalaban los altos costes. Afirmaban que solo había una forma de evitar esta forzada adaptación: reivindicando otro tipo de liderazgo que recoge las particularidades femeninas, características que además son las que se estaban empezando a valorar en las organizaciones.

A diferencia del estilo masculino, las mujeres tendrían un estilo de trabajo cooperativo, con tendencia a diseñar estructuras laborales poco jerárquicas, en equipo, con un objetivo básico que no es triunfar, sino lograr la calidad en lo que hacen. De esta manera las mujeres combinan el pensamiento racional con el intuitivo, ejerciendo menos control sobre sí mismas y sobre los demás, permiten más emociones, se muestran más comprensivas y son firmes partidarias de la participación más que la autoridad.

Esto resulta en mayor aceptación a la diversidad y rechazo hacia los símbolos de estatus jerárquico que dividen y relegan a grupos con los que se trabaja.

Como postula Bel (2000, citado por Acereda, 2007) hablar de liderazgo femenino es complicado ya que se suele hacer en base a dichos estereotipos, es difícil evitar estas categorizaciones y tipificaciones, sobre todo cuando se habla de diferencias y tendencias. La mayor parte de las investigaciones denotan que las mujeres ejercen el liderazgo de una forma diferente a como lo hacen los hombres, ellas desarrollan un papel más de coordinación y de consenso que los hombres (Acereda, 2007).

El Global Entrepreneurship Monitor (2012, citado por Acereda, 2015a) expone una cifra de 126 millones de mujeres que en 2012 emprendieron, sumando aquellos 98 millones que empezaron tres años antes. Tras la crisis, se tiene una percepción que para emprender se necesita mayor imaginación y coraje que anteriormente, siendo el liderazgo femenino perfecto con dichas virtudes (Mercadé, 2007).

Hasta ahora, las mujeres han tratado de imitar el liderazgo masculino, sofocando de esta manera muchas características que a priori caracterizan más a ellas y son ganadoras. Es por ello que hay que redefinir el liderazgo ya que actualmente se da una decisión que solo se relaciona con los hombres. Tal y como dice Raya (2013), es importante desarrollar un nuevo paradigma de liderazgo basado en la intersección de las mejores características de los modelos, sin omitir por ello, aquellas virtudes del liderazgo tradicional enfocado a rasgos masculinos, pero con un enfoque especial hacia las cualidades de la flexibilidad y capacidad de negociación más relacionadas con el arquetipo femenino. Una nueva forma de liderazgo que sepa cómo explotar las cualidades de los dos universos.

El estilo del liderazgo femenino es más persuasivo, con una asertividad más efectiva y normalmente más impuesto a asumir riesgos innovadores que el estilo masculino (Raya, 2013). A diferencia de la mayoría de los hombres, las mujeres en posiciones de responsabilidad se caracterizan por la capacidad de escucha, la cual utilizan para recoger las opiniones e información del resto del equipo para tomar la óptima decisión. Esto exige adaptabilidad, lo que reduce el ego. Por ello, también se puede decir que el liderazgo femenino está más dispuesto a compartir información, un estilo integrador que incorpora hechos y perspectivas procedentes de muchas fuentes diferentes (Mercadé, 2015).

Tradicionalmente se ha considerado que el liderazgo femenino es más intuitivo, más sofisticado, dialogante y considerado, menos violento y más estratégico. Pero por otro lado, tal y como dice Martínez (2015), no obstante, “nuestra sensación es que esas cualidades son propias de las personas con independencia de su sexo”. Así como muchas mujeres están imitando los comportamientos de sus compañeros varones y ellos imitan comportamientos de sus compañeras mujeres (Martínez 2015). Los estudios sobre el cerebro afirman diversas diferencias entre el masculino y el femenino. La neuropsiquiatra Louann Brizendine, de la Universidad de California, observó que hay probabilidades en que las mujeres tengan un 11% más de neuronas en los centros del cerebro, las cuales se dedican a la parte del lenguaje y el oído. Se concluye, por lo tanto, que si tenemos herramientas cognitivas diferentes, lo normal es que seamos capaces de hacer un uso de ellas distinto. No obstante, si lo que hacemos esculpe nuestro cerebro, independientemente de la química del mismo, la habilidad de dirigir puede entrenar y aprender desde la práctica.

Es por ello que proponemos que la educación de los niños ejercite por igual la toma de decisiones, la asunción de riesgos, el análisis de alternativas, la capacidad para ordenar ideas, la perseverancia, la equidad, la gestión del éxito y del fracaso para poder dejar, aún más atrás, la idea de que el liderazgo es sólo de los hombres (López y Acereda, 2007a).

Hacer una diferencia entre liderazgo masculino y femenino nos lleva a un enfoque individualista y psicologicista, pero a veces es difícil evitar este tipo de categorización, sobre todo cuando hablamos de tendencias, como es el caso. Esto es porque las mujeres tienen una manera diferente de pensar, sentir, actuar que los hombres (Díez, Valle, Terrón y Centeno, 2007).

Indira Gandhi (primera ministra de la India del 19 de enero de 1966 – 24 de marzo de 1977), opinaba que ya a finales del s. XX el liderazgo se empezaba a relacionar más con la capacidad del diálogo que con la fuerza, cualidad más destacada en las mujeres que en los hombres.

Los estudios sobre liderazgo entre las directivas y los directivos (Morón, 2015) en la actualidad muestran escasas diferencias entre ellos, no sólo en la forma de actuar sino también en la forma de pensar sobre su función, en donde se diferencian más, aun siendo escasa, es la ambición (Acereda, 2007).

Hay autores que han defendido los rasgos de liderazgo femenino poniendo a continuación un “pero” que desvaloriza todo lo positivo que tienen dichas características alegando falta de seguridad en independencia. Tradicionalmente se pensó que las mujeres no debían ejercer puestos de responsabilidad ya que tenían características de *management* contraproducentes (Helgesen, 1995, citado por Acereda, 2007):

- Demasiado centradas en dar importancia a los vínculos afectivos
- Dificultad para considerar el mundo de la dirección como un “gran juego”
- Escasa capacidad para captar lo esencial del trabajo en equipo, dado su poca afición a los deportes competitivos de equipos como el fútbol
- Deberían desarrollar un mayor respeto hacia las estructuras jerárquicas y disminuir sus dudas sobre su efectividad

Grimwood y Popplestone (1993, citado por Acereda, 2015b) definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo. Ya en los años 80 Loden (1987, citado por Acereda, 2015b) identificaba ocho áreas donde se podían observar las diferencias entre el estilo de gestión masculina y femenina: a) Uso del poder: tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal; b) resolución de problemas: son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad; c) habilidades interpersonales: saben escuchar, tienen empatía; d) grupos de trabajo: utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección; e) dirección participativa: están centradas en el grupo y no sólo organizativamente; f) asunción de riesgos: asumen riesgos para perfeccionar la actividad; g) atención a la diversidad: su primera consideración es el personal; h) resolución de conflictos: buscan soluciones que permitan ganar a todos; i) desarrollo profesional: participan en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal.

En definitiva, los rasgos más destacados que podríamos señalar y que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes (Acereda, 2015b):

1. Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuador y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.

2. Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
3. Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.
4. Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
5. Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.
6. Desarrollan políticas de cooperación y participación.
7. Potencian relaciones interpersonales.
8. Disponibilidad para el cambio.
9. Crean un clima de colegialidad y gestión colaborativa con el profesorado.
10. Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a compartir los recursos.
11. Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
12. Potencian el “aprender con los demás”.
13. Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
14. Habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.
15. Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.
16. Mayor atención a los sentimientos y al uso de una “inteligencia emocional” más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

El liderazgo femenino se puede caracterizar por ser inclusivo (Morón, 2015), ya que buscan sumar e incorporar al equipo a las decisiones, pero que también tiene sus riesgos ya que consume tiempo, exige soltar un poco el control y abre la puerta a la crítica, lo que puede resultar en ciertos conflictos.

Las 10 Estrategias para el Liderazgo femenino, según Acereda (2015a), son:

1. Conocerse a sí misma
2. Fijarse objetivos propios
3. Formarse
4. Dar a conocer los propios deseos y objetivos
5. Ser visible
6. Encontrar una mentora
7. Establecer redes entre mujeres

8. Afirmarse a sí misma
9. Mostrar iniciativa
10. Diseñar un plan de acción para el futuro.

Algunos autores, comentan lo curioso de que a pesar de lo expuesto anteriormente, muchas de las mujeres más relevantes de la historia han sido más bien duras, como podría ser Margaret Thatcher. Las teorías relacionadas con este tema explican que esto se debe a que aquellas mujeres que desean acceder a una posición de verdadera responsabilidad e influencia deben hacerlo a partir de la socialización y mimetización de un mundo creado por hombres, incluso siendo más agresivas, ya que de no ser así, no habrían sido aceptadas por ellos. Es por ello (Acereda, 2007) que muchas veces las mujeres con estas responsabilidades tienden a alejarse más de las mujeres y aislar su yo emocional de los hombres.

A lo largo de este capítulo, hemos podido comprobar que realmente existe un liderazgo femenino, el cual es realmente enriquecedor al tipo de organizaciones que están desarrollando y adaptando a los nuevos requerimientos de un mercado tan globalizado y competitivo. De la misma manera, hemos visto cómo muchas de las habilidades que aportan las mujeres en las formas de uso de poder, son beneficiosas para el empleado de hoy en día, el cual, a la hora de aceptar una nueva experiencia, una de sus máximas prioridades es entrar en una organización donde la dirección sea más humana con los trabajadores.

En el siguiente capítulo, vamos a desarrollar cómo a pesar de lo expuesto, las mujeres siguen encontrándose con ciertas barreras que les impiden desarrollarse profesionalmente, avanzando más allá de los puestos de producción.

Capítulo 4. Dificultades para la mujer trabajadora

No hace falta realizar un estudio empírico para darse cuenta la realidad de la falta de reparto de responsabilidades familiares entre hombres y mujeres (López, 2007). Es la historia de una sociedad en la que desde siempre ha existido un reparto desigual reparto del trabajo remunerado y no remunerado entre hombres y mujeres, centrando éstos su actividad principal en el ámbito público (trabajo fuera de casa) y ellas en el ámbito privado (trabajo doméstico). Dicho modelo está profundamente interiorizado en las mujeres, de forma tal que somos capaces de llevar a cabo una óptima gestión del tiempo.

Es evidente, tal y como dicen López y Acereda (2007b) que la conciliación es un reto tanto para los hombres como para las mujeres, pero la realidad evidencia que únicamente han sido las mujeres las que se ven obligadas a resolver la carga de la doble jornada, así como los efectos que esto implica en su acceso y promoción laboral (López, 2015).

Esto genera ciertos estereotipos, como que la mujer es una *superwoman* que llega a todo, superando por el camino ciertos obstáculos y dificultades que le amolden desarrollar aspectos de su personalidad. Su salud también se ve afectada (depresiones, longevidad y trastornos psicosomáticos). De la misma manera, incluso la situación se puede tornar más difícil con la llegada de los hijos, repercutiendo en el empleo de ello y en la unidad familiar. Hay poco apoyo por parte de las administraciones públicas para incentivar la natalidad; en las organizaciones encontramos tanto aquellas que la apoyan como aquellas que no.

4.1. La conciliación

Cuando hablamos de conciliación nos referimos a las relaciones entre nuestra actividad laboral, vida familiar y personal, es por ello que en verdad deberíamos hablar de “equilibrio” (López y Acereda, 2007a). Conciliar significa ajustar los ánimos

de los que estaban opuestos entre sí, cuando lo importante es equilibrar trabajo, familia y persona.

Tal y como dice Durán (2004, citado por Acereda, 2007) en la sociedad española encontramos básicamente dos situaciones para resolver el binomio trabajo-familia (p.27):

División del trabajo y separación de los roles entre mujeres y hombres: los hombres salen a trabajar con un sueldo y las mujeres se quedan a trabajar en casa sin ser remuneradas.

Acumulación de tareas: doble y triple jornada laboral (fuera y dentro del hogar) principalmente por parte de las mujeres por no encontrar un modelo que permita armonizar los ámbitos laboral y familiar.

Cuadro 1.

Modelos tradicionales de la conciliación. (Acereda, 2007, p.28)

División del trabajo y separación de los roles entre mujeres y hombres: los hombres salen a trabajar con un sueldo y las mujeres se quedan a trabajar en casa sin ser remuneradas.	Acumulación de tareas: doble y triple jornada laboral (fuera y dentro del hogar) principalmente por parte de las mujeres por no encontrar un modelo que permita armonizar los ámbitos laboral y familiar.
Segregación de la mujer al ámbito doméstico generando insatisfacciones personales, problemas de salud e infravaloración.	Sobrecarga de la doble/triple jornada, sobre todo en momentos como la crianza de los niños o el cuidado de los mayores.

Hay un imaginario intelectual que afirma que el ámbito público le conciernen un determinado tipo de habilidades y al privado otro (López, 2007):

Cuadro 2.

Diferencias estereotipadas entre ámbito público y ámbito privado. (Cuadro de elaboración propia a partir de López, 2007)

Ámbito publico	Ámbito privado
Racionalidad	Lugar de cuidado
Inteligencia	Afectos
Necesidad de competencias cognitivas y de formación	Irracionalidad

Generalmente, cuando se habla de las diferencias entre mujeres y hombres en el mercado laboral, se hace haciendo referencia a aspectos como la actividad y la

ocupación. Aun así, hay que hablar también de la intermitencia y una mayor probabilidad de abandono del puesto de trabajo, dicho sucesos se ha considerado como causa tanto de segregación ocupacional como de discriminación salarial (Mercadé, 2007; 2015).

Las políticas que se han diseñado para reducir el abandono laboral (Hernández, 1997) consisten en facilitar transporte escolar, gratitud de las guarderías, fomento de comedores escolares, etc (López y Acereda, 2007a). Sin embargo, para que dichas políticas fuesen verdaderamente eficientes a la hora de evitar el abandono de la mujer, deberían pasar primero de todo por la igualdad de retribuciones, ya que mientras dicha desigualdad prevalezca, el abandono de ellas seguirá siendo superior al de los hombres (López, 2015).

En consecuencia, una política de igualdad de retribuciones en empleos cuyo esfuerzo, responsabilidad, nivel de cualificación y demás condiciones laborales sean semejantes (Comparable Worth Policy) reduciría la discriminación salarial, no solamente de forma directa, sino también indirectamente a través de una reducción de la probabilidad de abandono del puesto de trabajo de la mujer.” (Hernández, 1997, p. 16)

Tendríamos un punto de vista reduccionista de la problemática si únicamente nos centrásemos en la remuneración como única causa de abandono laboral. La conciliación y descompensación de los costes de sustitución del trabajo doméstico atención familiar suelen ser el epicentro del abandono. Como decimos otros motivos pueden ser como las cargas familiares, el nivel de renta y el nivel de estudios (Agencia de para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid, 2014).

Pons y Salvà (2001) en su publicación “Projectes d’inserció sociolaboral per a dones” abogan que el principal problema en cuanto a la inserción socio-laboral de las mujeres, viene muchas veces provocada de la desigual distribución de las tareas en función del sexo de las personas. Esto resulta en una crisis que pone de manifiesto la inadecuación de los conceptos y las medidas clásicas relativas al trabajo.

Como se ha comentado en puntos anteriores, a finales del s.XX debido a diversos movimientos, la mujer se ha ido incorporando mucho más al mercado laboral, dando lugar a las familias de parejas de doble ingreso, familias en las que los dos miembros de la pareja trabajan fuera del hogar de forma remunerada. (López y Acereda, 2007a)

En los estados miembros de la UE (Acereda, 2007) en el año 2000 el 62% de las familias eran de doble ingreso. En España constituyen un poco menos del 50%. El aumento de las familias de doble ingreso se produce básicamente a partir de los años 90 en Europa se produce principalmente por la rápida introducción de la mujer en el mercado laboral en estos años. Aquellos países que han percibido mayor incremento son: Holanda (+14%), Bélgica y España (+12%).

- Modelos de tiempo de trabajo

El 82,6% de las familias de doble ingreso en España trabajan ambos a tiempo completo, sin amplias diferencias entre el resto de países de Europa, con o sin hijos. Hay muy pocas familias en las que él trabaja a tiempo parcial y ella completo o ambos parcial. Lo normal, a excepción de Holanda es trabajar a tiempo completo. España; Grecia y Portugal, están por encima del 80%, Italia y Francia por encima del 70%. En Holanda, lo normal es que él trabaje a tiempo completo y ella tiempo parcial, lo que supone 58% del total.

- Impacto de los hijos en el empleo de las mujeres

Suele estar relacionado el nivel educativo de la mujer en la constitución de parejas de doble ingreso así como en el tipo de la jornada laboral, mucho más que el hecho de tener hijos o no tenerlos. Esto se diferencia en aquellas mujeres que tienen un nivel educativo bajo.

El porcentaje de familias de doble ingreso varía muy poco tanto si se tienen hijos como si no. Cuando analizamos datos, observamos que en España el número de familias de doble ingreso con hijos es ligeramente superior al de sin hijos. Igual que las mujeres que trabajan a tiempo parcial y los hombres a tiempo completo es 1.2 puntos superior a aquellos sin hijos.

- El conflicto trabajo-familia

En los años 50, donde los ámbitos familiar y laboral estaban tan separados, también lo estaban los estudios de los mismos. No fue hasta que empezaron a aparecer las familias de doble ingreso que creció el interés sobre la relación entre ambos campos. Las fronteras y roles en el hogar y en el lugar de trabajo estaban poco definidas.

El cambio de modelo, en el que uno de los cónyuges, casi siempre la mujer, pasase de trabajar en casa a incorporarse al mercado, planteó problemas en las empresas con sus empleados. La incorporación de la mujer ha creado un

desequilibrio entre el lugar de trabajo, las políticas públicas y la realidad de las familias trabajadoras (Acereda, 2007; 2015). Las familias de doble ingreso dedican mucho tiempo a su actividad laboral, reduciendo aquel que dedican su vida personal, del hogar y cuidado de la familia. Las consecuencias es que muchas parejas retrasan o limitan los nacimientos, abandonan empleos que exigen una carga laboral pesada, viajes o traslados y reducen su implicación en la empresa para poder atender mejor a la familia (López y Acereda, 2007b).

A raíz de dicha situación nos hemos encontrado el conflicto trabajo-familia. Surge a partir de las demandas que hay por parte del trabajo y la familia, si se cumplen con todas las de una parte, se descuidan las otras (López, 2009; López, 2015).

- **Spillover (o desbordamiento):** dicho concepto hace referencia a la acción de ir más allá en la vivencia de las experiencias, emociones y cambios afectivos que tienen lugar en la esfera familiar porque éstas tienen su “eco” en el puesto de trabajo. (Acereda, 2007). Dicho concepto puede ser tanto negativo como positivo, es bidireccional.
- **Teoría de roles:** tiene lugar cuando el desarrollo del rol familiar y laboral no son compatibles entre ambos, ocurriendo esto cuando las exigencias laborales y familiares son superiores para la persona en función de los recursos que ésta dispone. Suele darse en aquellas mujeres que llevan una inadecuada organización entre la familia y el empleo. El abandono del puesto de trabajo puede ser la consecuencia final en muchas ocasiones.

No todo es negativo, ya que diversos estudios (Acereda, 2007) han demostrado que los diferentes roles aumentan la interacción social, favorece el desarrollo personal y la autoestima.

- **Conflicto con base conductual.** Comportamientos de personas que son inadecuados en determinados contextos, no saber diferenciar en qué momentos se ha de actuar de determinada manera.
- **Conflicto con base temporal.** Cuando se otorga demasiado tiempo a la vida laboral y no a la familiar.
- **Conflicto basado en la tensión.** El estrés y desbordamiento en el trabajo se traspasa a la familia.

Como dice Berbel (2013) el problema de la conciliación laboral y familiar siempre ha estado más relacionada con las mujeres por la historia que tienen detrás. Este problema conlleva que les impida la movilidad en el mercado laboral como en la empresa en la que están trabajando o incluso es un impedimento para ser mujeres emprendedoras.

Esta situación se ha llamado “sobrecarga de rol” ya que supone las dobles o triples jornadas para muchas mujeres. Hay que tener en cuenta los datos del Institut Català de les Dones que muestran que por cada 21,3 horas que las mujeres dedican al hogar, ellos dedican 7,9 horas (López, 2015). Dicha sobrecarga de rol conlleva muchas veces a un conflicto de rol, en el que las mujeres se plantean sus prioridades, si el trabajo y la promoción profesional, o el cuidado familiar y doméstico, al recaer sobre ellas casi exclusivamente este último. Suele ser una situación muy dolorosa para ellas, ya que conlleva una importante renuncia, algo que los hombres nunca se plantean porque la sociedad no espera de ellos que lo hagan (Berbel, 2013).

Es verdad que en los últimos años el varón ha ido aumentando su participación en el reparto de tareas domésticas (Acereda y López, 2009), pero siguen siendo ellas las que manejan y ordenan la vida familiar. Ya que cuando llegan a casa se encuentran con un segundo puesto de trabajo con el cuidado del hogar y de los hijos, e incluso un tercer puesto cuando también han de cuidar a los padres (López y Acereda, 2007b).

Los datos ponen de manifiesto que, para una parte significativa de la población entrevistada (casi un 50%), la compatibilización de la vida familiar y la vida laboral es algo complicado, o incluso muy complicado. Esta apreciación es mayor en las mujeres (donde se supera efectivamente el 50% que en los hombres (Rivero, 2005).

Según Rivero (2005, p.369) “a mayor dificultad de las mujeres es la conciliación entre trabajo y familia, algo que se les ha dado desde tiempos anteriores por parte de la sociedad:

Esta apreciación diferencial de las dificultades según el sexo debe interpretarse a partir de la tensión que se da entre los ámbitos del trabajo remunerado y la familia —tradicionalmente separados por la división sexual del trabajo—, y en la asignación del ámbito doméstico y familiar a la mujer. (Rivero, p. 369).

Cuando hablamos de estrategias que se tienen para hacer frente a la conciliación, es obvio que los actores se ven sometidos a una serie de restricciones que constituyen una auténtica barrera en la conciliación. Barreras que son estructurales: alcance socialmente generalizado, permanecen constantes en el tiempo, escapan a la consciencia de los sujetos implicados (Acereda, 2010; 2015).

- Barreras relativas a la estructura social (arraigo tradicional a la división sexual en el trabajo): asignación de roles e identidades sexuales que continúa operando incluso cuando la mujer se incorpora al mercado laboral.
- Barreras relativas a la estructura económica (relaciones de producción y segmentación del mercado de trabajo): conflicto de intereses entre las empresas y la fuerza de trabajo en relación con la conciliación de la vida familiar y la vida laboral.
 - o La penosidad de ciertas condiciones de trabajo.
 - o La rigidez de los horarios.
 - o Las exigencias de movilidad laboral, que pueden privar a las personas trabajadoras del apoyo de la red familiar.
 - o La precariedad en el empleo, que limita el poder de negociación de los trabajadores y las trabajadoras ante la empresa.
 - o La absorción casi total por el trabajo en puestos de responsabilidad.
 - o La lectura más bien negativa que en la empresa se hace del disfrute de medidas de conciliación; lectura negativa que en ocasiones se da incluso entre los propios compañeros/as de trabajo.
- Barreras políticas (insuficiencia de la infraestructura pública de apoyo a la conciliación y amenazas a la validez del reconocimiento de los derechos recogidos en la legislación): conflictos entre la asunción de criterios restrictivos de gasto público, dominantes en la economía española de los últimos años. Del estado depende:
 - o La disponibilidad de recursos públicos para generar lo que podríamos denominar la infraestructura de apoyo a la conciliación (guarderías, centros de atención a personas dependientes, servicios de asistencia domiciliaria...).

- La regulación jurídica de los derechos de conciliación, así como la vigilancia de su cumplimiento.

Una vez habiendo expuesto todos los factores que rodean a que tanto mujeres y hombres, pero sobre todo mujeres, no puedan desarrollar de forma equilibrada sus labores públicas y privadas, vamos a exponer los verdaderos motivos que llevan a que las mujeres acaben abandonando de forma voluntaria sus puestos de trabajo.

4.2. El abandono laboral de la mujer

A raíz de la problemática que rodea el tema de la conciliación, surge hace más de una década en Estados Unidos el fenómeno del *opting out* (Belkin, 2003, citado por Acereda y López, 2009; López 2007). “La mujer se ve obligada a descolgarse de su vida profesional, a dejar su trabajo, por el cuidado de la familia” (Acereda y López, 2009, p. 39). Casi un 30% de las mujeres en España abandonan su puesto de trabajo, frente a un 12% de los hombres, siendo sus motivos problemas de salud o directamente la pérdida del puesto de trabajo. En las mujeres, dentro de ese porcentaje, el 40% no continúa con su empleo por el cuidado de los hijos, mientras que en ellos es un 2%.

Dicho fenómeno es la solución más fácil que encuentran las mujeres ante las dificultades que se encuentran para compaginar el frágil equilibrio entre hogar y trabajo, ya que la sociedad actual, tanto las políticas públicas como empresariales, no suelen ofrecer muchas facilidades al respecto.

Este dilema es un gran problema en España, sobre todo si comparamos con nuestros vecinos europeos, que cuentan con mayores permisos de maternidad y paternidad, subsidios familiares y nuevas formas de trabajar. A todo ello hay que sumar especialmente un problema social, en el que ellos no acaban de entregarse como lo hacen las mujeres en el cuidado del hogar y de los hijos (Acereda y López, 2009).

La diferencia sustancial entre España y el resto de países es la siguiente (Jordi, 2007, citado por López y Acereda, 2007b, p.41):

- El 2% del gasto social en España se destina a prestaciones de protección social para la familia y la infancia, ante el 8% del conjunto de la UE.
- El permiso de maternidad es de 16 semanas retribuidas en España, mientras que los países nórdicos, oscilan entre 38 y 28 semanas retribuidas.
- En España, el 17% de las mujeres trabajan a tiempo parcial respecto del total de mujeres ocupadas, mientras que en Holanda el porcentaje es del 68,3%.
- La cobertura de guarderías públicas hasta los 3 años es del 2% en España, frente al 48% de Dinamarca o el 33% de Suecia.

La conclusión es que se debe luchar por que haya más políticas públicas que ayuden a impedir que las mujeres recurran a ayudas privadas para conciliar su vida laboral y familiar. Alternativas como mayor oferta de plazas en las guarderías, permisos de maternidad individualizados, excedencias parentales retribuidas como en Dinamarca y países nórdicos (Acereda y López, 2009).

Dicha problemática, como hemos dicho anteriormente, debería pasar por un compromiso social a todos los niveles, soluciones tanto públicas como privadas. El cambio de la perspectiva en que una sociedad en la que la mayoría de familias son de doble ingreso no puede funcionar como anteriormente en las que únicamente trabajan fuera del hogar los hombres. Es aquí donde la empresa tiene parte de poder a la hora de ayudar a la mujer a conciliar vida laboral y familiar, ojalá llegue el día en que ella si deja el trabajo lo haga porque libremente lo ha decidido por temas ajenos a la incapacidad de conciliación.

Muchas mujeres profesionales, tal y como menciona León (2010), sienten un secreto complejo de culpabilidad cuando se presenta un problema familiar, ya que sienten que podría deberse a no haber prestado mayor atención las necesidades familiares o haber delegado la educación de los hijos a terceras personas.

Estas parejas de doble ingreso, perciben que peligran no solo su relación con los hijos, sino también su vida conyugal, en la cual coinciden con el otro como mucho una vez al día entre las tres pautas del desayuno, comida y cena (León, 2010). Dicha situación, como es de esperar, produce asincronías (Sekaran y Mai, 1989, citado en Acereda, 2015):

- **Asincronía organizativa:** la evolución de la carrera de una persona no sigue los ritmos organizativos normales o las expectativas sociales generalizadas. “Yo pierdo, tú ganas”.

- **Asincronía de la pareja-matrimonio:** en la que los cónyuges se comparan el uno con el otro.
- **Asincronía familiar:** es la falta de desarrollo de una familia de acuerdo con las expectativas o valores sociales, y en este caso, se enmarca claramente la ausencia intencionada y permanente de descendencia.

Estos mismos autores reconocen que el reparto de roles y distribución de las funciones es fundamental a la hora de diagnosticar en qué punto está la armonía trabajo-familia de un matrimonio en concreto (León, 2010):

- **Establecidos:** cuando cada uno se dedica predominantemente a una de las dos esferas.
- **Aliados:** cuando ambos se centran en la misma esfera (o familiar o profesional) y además, ignoran de manera pactada el otro ámbito que tácticamente han excluido.
- **Adversarios:** cuando la exclusión de la otra esfera no recae en el pacto mutuo y desemboca en la guerra de competencias o el repartimiento de tareas (lo que hemos mencionado anteriormente “tú ganas, yo pierdo”).
- **Equilibristas:** aquellos que, con buena voluntad, intentan por ambas partes estar presentes y responsabilizarse de las dos esferas: trabajo y familia, pero que, como resultado a esto, sufren un elevado nivel de estrés que puede hacer desplazar este modelo al adversario.

Con esto, vemos que es la familia la que está intentando adaptarse y no la sociedad en cuanto a empresa y políticas públicas. Concluimos que peligra la familia como tal si se sigue en esta línea, las empresas poco a poco despiertan y reconsideran su posición inicial, los problemas de conciliación no es algo que solo atañe a las familias sino también al estado y a las empresas.

Una de las problemáticas que surgen a partir de la dificultad de conciliar vida familiar y laboral son las siguientes (Center of Creative Leadership, 2000, citado por Acereda y López, 2009):

- Un 70% de los entrevistados considera que se genera un mayor grado de incomunicación en el seno de la familia.
- Un 64% de los mismos considera que la dificultad para conciliar la vida profesional y familiar repercute directamente en la educación de los hijos.
- Un 51% de los encuestados considera que el no poder compatibilizar trabajo y familia genera dificultades en las relaciones laborales.

Además, el 65% de las mujeres amas de casa tienen el deseo de tener un trabajo remunerados fuera del hogar, pero reconocen la problemática de que si no hay igualdad en el hogar, no va a haberla en un empleo.

El hecho de tener un hijo recién nacido en España, sigue siendo una de las principales causas del abandono laboral en las mujeres, independientemente del nivel formativo, respecto a aquellas mujeres que no tienen hijos. Por otro lado, dicha probabilidad de abandono muestra un incremento en aquellas mujeres que únicamente tienen estudios primarios (Herrarte y Sáez, 2008). Por otro lado, aquellas mujeres que tienen estudios terciarios, se registran valores inferiores de abandono.

Por otro lado, tal y como afirman Herrarte y Sáez (2008) el abandono del puesto de trabajo por parte del colectivo femenino ha descendido los últimos años, algunas de las causas son las siguientes:

- Avances en la legislación favorecedora de la conciliación laboral y familiar.
- La creciente, aunque lenta, asunción de tareas domésticas por los hombres.
- La extensión de mecanismos adicionales en un número más amplio de empresas para desarrollar la compatibilidad de objetivos personales y profesionales.
- El establecimiento por los gobiernos regionales y nacional de ayudas al mantenimiento del empleo de las mujeres con hijos a cargo.

La razón salarial es otra de las muchas razones por las que las mujeres se ven obligadas a abandonar el puesto de trabajo (López, 2015). No es ningún secreto, de hecho hay estudios que así lo demuestran, que las mujeres en posiciones similares que los hombres tienen una retribución menor que ellos. Esto produce que a la hora de la imposibilidad de conciliar vida laboral y doméstica en una pareja de doble ingreso, se vea antes ella en la posición de abandonar su puesto.

Así mismo, otra de las razones por las cuales la mujer se ve obligar a abandonar su puesto laboral es la discriminación en el entorno empresarial, según López (2015). Según un estudio en el sector banca realizado en Australia (Metz, 2011, citado por López, 2015) realizado a 44 mujeres muestra resultados que sacan a la luz que la

problemática de la conciliación no suele ser siempre la principal causa. Esto es debido a la incomodidad en la que se encuentran ellas en las organizaciones, a través de medidas laborales hostiles e incluso discriminatorias en el puesto de trabajo en un contexto laboral muy masculinizado.

Dicha situación nos indica la importancia que deben tener las organizaciones y sus managers para que tomen acciones responsables que favorezcan la retención del talento femenino a través de igualdad de oportunidades, políticas de conciliación, etc. (López, 2015).

4.3. El no-acceso al desempeño del poder

A lo largo de la historia, las mujeres han tenido que ir paso a paso para conseguir y “ganarse” cada derecho que le permita obtener la igualdad con el hombre. Dicha lucha, ha tomado varias direcciones, por ejemplo, hay países en los que el desarrollo casi no se ha producido, mientras que en otros, se ha avanzado de manera casi igual a ellos (Acereda, 2015a; 2015b).

La escasez de mujeres en altos cargos es un problema que afecta a la mayoría de países del mundo. Solo el 12% de los puestos de responsabilidad de las empresas de la Unión Europea son ocupados por mujeres (Pérez y Alcelay, 2014).

A pesar del avance en muchos países, en los que se considera que la mujer tiene derecho a trabajar, vivir, opinar, votar, etc. Se sigue considerando muchas veces a la mujer inferior en el terreno intelectual, y es en gran parte por ello el motivo por el que se les limita el acceso a puestos de poder. Además, según dice Acereda (2015b) los salarios también suelen ser inferiores a los de ellos en las organizaciones aun teniendo las mismas responsabilidades.

En 2010, el 60% de las titulaciones universitarias fueron a parar a manos femeninas en España. El 45% del mercado laboral también está ocupado por mujeres. Sin embargo, cuando abrimos las puertas de la alta dirección, ellas se quedan en un raquítico 10%. Esa es la principal conclusión del informe «La mujer directiva en España» elaborado por PwC (Perez y Alcelay, 2014).

Pérez y Acelay (2014), afirman que una gran parte de las mujeres no forman parte del núcleo duro que toma las decisiones del día a día de las empresas, debido a que suelen ser independientes o dominicales (representan a los accionistas significativos). Las consejeras ejecutivas, por tanto, son minoría en las grandes empresas, unas pocas son las siguientes: Ana P. Botín (Banco Santander), María Dolores Dancausa (Bankinter), Eva María Castillo (Telefónica), Encarnación Sánchez (Codere), Ascensión Vivancos y Elena Bea (Corporación Dermoestética), Helena Revoredo (Prosegur) o Pilar González de Frutos (Unespa), están entre ellas (Pérez y Alcelay, 2014).

Vamos a indagar el motivo de dichas diferencias en responsabilidad y condiciones contractuales.

Hay muchas opiniones en cuanto a la mujer y el poder, como por ejemplo que prefieren mantenerse en la sombra, que saben manipular pero no saben mandar porque son tímidas, que les sienta mal, etc.

Lo que queremos hacer es demostrar por qué sobre la situación de desigualdad que hay para ellas a la hora de llegar a puestos con más poder: por cómo son ellas no lo ansían lo suficiente, o si, en realidad, se produce este contexto porque se encuentran con determinadas barreras que les impiden llegar a ostentar dicho poder.

Para Acereda (2015b) la mujer no tiene tan desarrollado el interés por el poder en las organizaciones por los siguientes motivos:

- Temor al poder, al verlo como algo agresiva que no va con la personalidad femenina.
- El concepto tiene connotaciones negativas, ya que es algo visto como negativo para ellas.
- No se trata de que las mujeres no puedan acceder a dicho poder, sino que no les interesa hacerlo. Por ejemplo, en la revista *Fortune 50* de las 108 mujeres que han aparecido en los últimos cinco años, 50 de ellas han dejado sus puestos por deseo personal, algo impensable en los hombres.
- Por lo general, las mujeres presentan menos ambición que los hombres para alcanzar dichos puestos de poder, por lo que presionan menos a sus superiores para crecer en dirección a ellos.

Ahora, analizaremos las barreras que hemos mencionado anteriormente, que impiden a las mujeres acceder a los puestos (Acereda, 2015b):

- Barrera temporal: las mujeres se han incorporado más tarde que los hombres en el mercado laboral, por lo que su ascenso, dicen algunos, es cuestión de tiempo.
- Barrera organizacional: el cambio de ideologías en las empresas aún se está produciendo, y los frutos de esta nueva realidad se irán viendo poco a poco.
- Barrera psicológica: es uno de los mayores obstáculos con los que se encuentra la mujer. Puede explicarse como el sentimiento de sentirse amenazados ante el poder que puede ostentar la mujer, y por ello dificultan su entrada en puestos de decisión. Esto es lo que han llamado autores relevantes en la materia como el “techo de cristal”.
- Barrera asociada a la condición de mujer: esta barrera considera que la mujer accede en menor medida a los puestos de poder porque existen condiciones en la esfera familiar que hacen que lo rechacen o no lo ansíen. Por ejemplo, en una situación en la que en una familia en la que las dos personas del matrimonio trabajan y a ambos se les ofrece un puesto de responsabilidad, el hombre únicamente valorará la parte del poder y económica, mientras que ella no sólo sopesará eso, sino que también cómo afectaría la nueva situación a su ámbito familiar. Las mujeres se sienten culpables ante sus hijos y ante su cónyuge. En el momento en el que es la mujer la que se pone estas barreras y no la empresa, es lo que llamamos el techo de cemento.

A continuación vamos a profundizar sobre estos dos últimos puntos.

* Tipos de “techos” impuestos y autoimpuestos

a) Techo de Cristal

Según Mercadé (2015), el techo de cristal se puede definir:

Supone un obstáculo transparente, invisible (por eso se le llama “de cristal”), que evidencia que, a partir de un determinado nivel de responsabilidad, apenas se ven mujeres que ocupen cargos. Es decir, que el número de mujeres en los puestos de poder es inversamente proporcional al número de escalones en el organigrama de la organización. Nadie lo ve... pero las mujeres lo sienten. (p.89)

No hay nada escrito sobre ello en las organizaciones, pero es algo grabado en la mente de muchos directivos el no dejar pasar a las mujeres en determinado punto del organigrama.

Según Berbel (2013) el techo de cristal es la metáfora que se utiliza para explicar por qué, pese a reunir todas las condiciones exigidas y no observarse ningún obstáculo físico o evidente, las mujeres no alcanzan lugares de poder. “Es como si hubiese un techo de cristal que les obligase a permanecer por debajo de determinados puestos en los que se ostenta capacidad de influencia y decisión” (p, 68).

El predominio masculino continúa y las mujeres son vetadas, aunque como hemos dicho anteriormente de forma no explícita, a pesar de sus elevadas cualificaciones, en muchas actividades donde se detenta el poder (Berbel, 2013).

Analizando dónde se halla el verdadero poder en nuestra sociedad, es en la economía, la política y el conocimiento, a ninguno de ellos se accede, en su máximo nivel, por oposiciones una libre concurrencia, donde se evalúen las cualificaciones y capacidades de los candidatos. Es por ello que los tramos bajos en la escala laboral y profesional están feminizados y los altos son masculinos, y, lo que es peor, se trata de una barrera que no se puede traspasar con esfuerzos individuales. Este el motivo por el cual Valcárcel (2007, citada por Berbel, 2013) define el techo de cristal como:

Todo el conjunto de prácticas y maniobras que dan como resultado que las mujeres sean desestimadas por los sistemas de cooptación. Y existe un sistema de cooptación cuando, añadido a los elementos expertos, concurre un criterio no experto de adecuación superior a éstos. (p.70)

Por otro lado, nos encontramos con la libre concurrencia, situación en la que se accede a un puesto a través de una prueba objetivable, en dichos contextos la presencia de la mujer es mayoritaria o equivalente a los hombres. Valcárcel (2007, citado por Berbel, 2013) explica que el sistema de cooptación implica que, junto a la red formal, existe una red informal poderosa que no sólo contempla las competencias y habilidades del candidato o candidata sino otras características no definidas de adecuación al puesto, lo que a menudo se llama “perfil”.

La cuestión es ¿cómo se mide la adecuación al perfil requerido? Es un proceso que queda en manos de aquella persona que toma la decisión. Del mismo modo en que las mujeres son mayoría cuando la vía de acceso es según los méritos objetivables (por eso podemos encontrar tantas mujeres en las administraciones públicas, donde se accede por oposición), son sistemáticamente desestimadas en los sistemas de cooptación. Como es de esperar, las mujeres tienen más éxito donde se requieren conocimientos y habilidades, y fracasan donde encontramos cooptación (Zubieta, 2013; Mercadé, 2015).

Dicha situación ha llevado a cabo problemáticas tales como:

- Feminización de los estratos bajos y administrativos de la sociedad.
- Mayoría abrumadora masculina en los equipos directivos y consejos de dirección.

b) Techo de Cemento

Hay muchas mujeres que, a pesar de tener el apoyo y confianza por parte de la empresa para ejercer el puesto de poder, abandonan de manera deliberada su puesto de trabajo, es lo que hemos llamado anteriormente como el techo de cemento.

Dicho techo se lo ponen ellas a sí mismas por diversas causas, siendo una de ellas la ya explicada dificultad para conciliar vida laboral y familiar. En España se llegó a calcular un 40% de mujeres a las que se les ofrecía un puesto de responsabilidad que no eran aceptados (Berbel, 2013).

Cuando se preguntan a dichas mujeres las causas, ellas responden que es principalmente por sus cargas familiares, teniendo en cuenta el coste de la maternidad para las mujeres en el entorno laboral lo vemos reflejado en el 42% de madres directivas en España frente a un 72% en Suecia.

Según un estudio realizado por Chinchilla, Poelmans y León (2003), para el 43% de las directivas españolas el principal obstáculo en el desarrollo de su trayectoria profesional, ha sido la escasa representatividad de la mujer española en puestos de dirección. A este supuesto le siguen: los estilos de dirección rígidos (32%), las reuniones a última hora de la tarde (13%) y la discriminación salarial (12%). Además

la ausencia de políticas de conciliación ha sido un gran obstáculo en el propio desarrollo profesional del 22% de ellas.

Según los autores, no podemos echar toda la culpa al "techo de cristal" o lo que es lo mismo ese conjunto de normas no escritas o cultura de empresa que dificultan su acceso. También existe un "techo de cemento" autoimpuesto por elecciones personales, tales como rechazar la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes. Al ordenar los criterios que más han pesado en la toma de decisiones de las directivas referentes a la propia carrera, el 68% afirma que fue "muy importante" el equilibrio entre vida personal/familiar y profesional. Después, un 41% de las directivas valoran como importante el interés del nuevo trabajo. Otros criterios en la toma de decisiones referentes a la propia carrera aparecen con menor frecuencia: las posibilidades de promoción (18%) y la opinión y carrera del cónyuge (17%) (López, 2015).

En opinión de las encuestadas, presuponiendo en ambos casos la inteligencia y la buena preparación, ellas necesitan atractivo personal y buena imagen, mientras que ellos tienen que dar, fundamentalmente, muestras de autoridad y liderazgo y, por supuesto, conocer gente importante. Este último aspecto juega, en general, a favor de los hombres. Como ya hemos comentado anteriormente, al poder en la empresa se accede por méritos y contactos, casi al 50 por ciento, mientras en otros campos los contactos son mucho menos decisivos (Chinchila, León y Poelmans, 2003).

Garcés (2015) define el Techo de Cementos como aquel que se autoimponen las mujeres que deciden libremente no promocionar a puestos de mayor responsabilidad por el coste personal que ello supone, ya que consideran (consciente o inconscientemente) que ellas son las principales responsables del cuidado de la familia y el hogar.

Muchas veces la maternidad coincide en el momento más determinante para la mujer de su desarrollo y crecimiento profesional. Resulta, pues, para ella un punto de inflexión sobre el cual debe valorar tomar la decisión de aceptar que su jornada laboral puede afectar a su vida familiar, ya que ésta puede alargarse con reuniones e imprevistos de última hora (Garcés, 2015).

Parte del problema lo cargamos debido a que 50 años atrás, el hombre se dedicaba al 100% al trabajo y la mujer al 100% a la vida doméstica. Inconscientemente, hay muchas mujeres y hombres que siguen cargando con esa mentalidad.

Cierto es que, el techo de cemento es en parte culpa de la problemática conciliación, tanto para los hombres como para las mujeres. A ella, llega un punto en el que se siente en una encrucijada a decidir entre crecer en su carrera profesional o el cuidado de sus hijos. Como dice Garcés (2015), todas las mujeres contribuimos a que desaparezca el techo de cristal, pero conviene que cada una de las mujeres tenga claro qué tipo de vida elige vivir, ya que el final esta situación se resuelve teniendo claro los principios y valores que priorizamos en nuestra trayectoria vital.

Finalmente, en este capítulo hemos podido observar las dificultades intrínsecas y extrínsecas que tiene la mujer para desarrollarse a nivel profesional. Se ha expuesto cómo a veces, aunque pongan sus esfuerzos en avanzar, no pueden por la dificultad de las políticas de las empresas, como a veces por ellas mismas. Hemos podido analizar, las circunstancias que conducen a las mujeres a abandonar su carrera profesional, circunstancias que les obligan a verse en un punto de inflexión sobre el que deben decidir entre dedicarse a su vida familiar o a la profesional, ya que no encuentran las facilidades que les permiten poder gestionar ambas cosas de igual manera.

Este apartado, ha mostrado la realidad sobre el verdadero motivo por el que a medida en que se suben los escalones de las jerarquías en las organizaciones, el porcentaje de las mujeres es cada vez menor. Va asociado a la edad en que éstas encuentran mayores oportunidades y retos laborales, coincidiendo con la época en que muchas de ellas desean ser madres.

CONCLUSIONES

Las Gestión por Competencias son, primero de todo, una herramienta capacitada para contribuir de forma significativa a la gestión del Capital Intelectual, pero ésta, como se ha venido diciendo a lo largo del trabajo, para que sea verdaderamente efectiva debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas de Recursos Humanos que tengan internalizado los procedimientos y técnicas de un manejo correcto del talento dentro de la organización. Éstos deberán estar capacitados para utilizar esta nueva herramienta optimizando todos los atributos y ventajas contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para dicha empresa.

Tal y como se ha visto a lo largo del trabajo, no existe una verdadera gestión por competencias o gestión del talento femenino en las organizaciones, ya que éstas no son reconocidas siempre como capaces de aportar el valor añadido que se necesita en las organizaciones para desarrollar una verdadera ventaja competitiva.

Actualmente encontramos muchas mujeres en las organizaciones, bien es cierto que la mayoría de ellas se encuentran en puestos intermedios o productivos.

Hay que tener en cuenta, que si no se permite crecer a la mujer dentro de la empresa esta situación también genera aspectos negativos a la compañía, ya que las mujeres representan más del 50% de la población mundial. Esto se traduce en que no se podría incorporar el punto de vista, tanto como dirección como de cliente, de una gran parte de la sociedad. A pesar de dicha situación, hemos podido observar que verdaderamente existe un liderazgo femenino, ciertas aptitudes de la mujer que son definitivamente beneficiosas para el tipo de compañías que hay actualmente en el mercado.

Las mujeres aportan aspectos beneficiosos a las organizaciones. Tiene mayor capacidad para hacer red, ya que son más empáticas y les es más fácil comunicarse con los demás y gestionar temas delicados. Son más persuasivas que los hombres, convencen sin obligar. De la misma manera, tienen mayor facilidad para reconocer los éxitos de los demás y enseñar en base al ejemplo, algo que les hace ser muy cercanas con los trabajadores. Por todo ello, se puede decir que las organizaciones donde hay mujeres en posiciones de responsabilidad, son más humanas, donde el equipo más que el individuo en sí, adquiere mayor importancia.

El primer cambio de todos es obviamente social – educativo. Con ello no nos referimos a que se han de dar clases a los pequeños sobre la igualdad, con que el hombre y la mujer son iguales, etc. Si no que los niños y niñas, desde temprana edad, han de tener experiencia de que, a pesar de las diferencias que hay entre ambos sexos, cada uno es igual de válido, pudiendo hacer uso de aquellos rasgos que caracterizan por un lado a los hombres y por otro a las mujeres, enseñándoles a sacar el máximo de dichas habilidades. No por ser diferentes implica mejor o peor, se puede enseñar a saber complementar las formas de hacer, de actuar, de ser entre mujer y hombre. Esta forma de actuar, de pensar, no es algo que se aprende a través de una exposición o una conferencia, sino que es algo sobre lo que se ha de tener experiencia, para que una vez llegue el momento, esto se traduzca en igualdad de oportunidades en todos los aspectos, no sólo en el laboral.

Por otro lado, y tal como se ha ido exponiendo a lo largo del trabajo, es completamente necesario que las mujeres cambien su percepción sobre su capacidad para asumir nuevos retos laborales. Ellas suelen pensárselo dos veces antes de aceptar una posición con mayor responsabilidad, porque tienen miedo de no desarrollar bien las funciones, porque no saben si “llegarán a todo”, porque creen que se espera de ellas que actúen de una determinada manera (con rasgos masculinos en puestos directivos), etc. Es un trabajo personal de cada una, saberse capaces de emprender nuevas funciones sin por ello tener que cambiar su forma de hacer o de ser en el entorno laboral. Han de romper el techo de cemento que se ponen a sí mismas. Dicho techo tiene relación con las dobles e incluso triples jornadas, con el sentirse o no competentes en relación a las características de los hombres, etc. Sin ser conscientes de que muchas veces las mujeres aportan mayor competitividad: mejor gestión del tiempo que ellos, mayor capacidad de comunicación interpersonal y mejor capacidad de negociación (como hemos visto anteriormente).

De la misma manera, ha de haber un cambio significativo por parte de las empresas. Se han de emprender políticas que favorezcan a la conciliación entre trabajo y familia, pero no únicamente enfocadas a facilidades para las mujeres, sino también para los hombres, ya que sin su cooperación en el hogar, por muchas políticas que se adopten tanto a nivel social como organizacional, sería casi imposible una verdadera capacidad para encontrar el equilibrio sano entre trabajo y familia. Para desarrollar un plan de igualdad dentro de una compañía, es imprescindible la

participación de varios agentes: alta dirección, equipos técnicos de RRHH, representación legal de los trabajadores/as, comité permanente de igualdad, aportaciones de la misma plantilla así como de personas expertas (tanto internas como de consultorías), llevar a cabo una buena comunicación y acudir para asesoramiento a los organismos de igualdad. Políticas como horario flexible, facilidades de guarderías, teletrabajo, consecución de objetivos en vez de horas, etc. Ayudan a que la mujer (y el hombre) puedan encontrar un equilibrio que beneficie tanto a las compañías como al bienestar familiar.

Restringir la entrada o desarrollo de las mujeres en las organizaciones, es un error que, aparte de ser innegablemente perjudicial para la mujer, también lo es para las compañías. Apostar por el talento femenino en las organizaciones amplía notablemente la diversidad de ideas, de valoraciones y proyectos resultando en un desarrollo positivo para el negocio de la compañía. También se impide lo que conocemos como “única dirección de pensamiento” en la que un grupo con características similares piensa de la misma manera, impidiendo la innovación y evolución. Ésta innovación la encontramos en los grupos mixtos de una gran variedad de personas, cada una con sus ideologías y características personales determinadas. Para poder avanzar y mejorar como compañía, como ya hemos comentado, necesitamos la visión de todo el mercado, algo que resulta prácticamente imposible si no se permite o potencia el desarrollo femenino. Asimismo, es bien sabido que el comportamiento entre mujer y hombre es bastante diferente, las mujeres aportan un clima de empatía y entendimiento del que muchas veces carecen ambientes principalmente masculinos.

La diversidad atrae el sano debate y contraste de opiniones, cierto es que no siempre es una situación cómoda, pero sí beneficiosa para la compañía y las personas que forman parte de ella. Se ha de conseguir una implicación de la mujer de forma cooperativa con los hombres, de forma tal, que la construcción del grupo aporte tanto desafío constructivo como apoyo, logrando de esta manera un desafío común.

Bibliografía

- Acereda, A. (2007). El liderazgo femenino. En A. López y A. Acereda (Coord.) *Entre la familia y el trabajo. Realidades y soluciones para la sociedad actual*. p. 39-60. Madrid: Narcea.
- Acereda, A. (2010). Dones, presa de decisions i lideratge en les organitzacions. En *Doctes, doctores i catedràtiques*. p. 152-162. Barcelona. Generalitat de Catalunya.
- Acereda, A. (2015a). La incorporación de la mujer al mundo laboral: dificultades y obstáculos asociados. En A. Acereda (coord.) *La mujer incansable. Barreras y retos laborales*. p. 29-48. Madrid: Síntesis.
- Acereda, A. (2015b). La mujer y el reparto del poder en las empresas y organizaciones. En A. Acereda (coord.) *La mujer incansable. Barreras y retos laborales*. p. 77-100. Madrid: Síntesis.
- Acereda, A. y López, A. (2009). Las mujeres y el opting-out: la necesaria lucha hacia la igualdad de oportunidades. En A. López (Ed.). *Dona i treball. Una visió multidisciplinària*. p. 31-44. Tarragona: Arola Editors.
- Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid, (2014). *Memoria de Activiad 2014*. Extraído de <http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/AgenciaParaEIEmpleo/Ayre/EstrategiaYPI/anificacion/MemoriaDeActividades/ficheros/Memoria2014.pdf> Recuperado el 12 Abril 2016
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Asesoramiento de empresas para la igualdad (2015). *Presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad*. Extraído de <http://www.igualdadenaempresa.es/recursos/herramientas/docs/Herramienta-de-Apoyo-n4-Presencia-de-mujeres-en-puestos-de-responsabilidad.pdf> Recuperado el 28 Febrero 2016
- Barraycoa, J. Lasaga, O. (2009). *Competencias e inserción laboral: un análisis de la empleabilidad de los recién licenciados en ADE y Economía*. Madrid: CEU Ediciones.
- Berbel, S. (2013). *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Aresta Mujeres.
- Calvo, P. (2012). *Evaluación del desempeño y desarrollo del talento*. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=eWJCNG8pNdk> Recuperado 20 Octubre 2015.
- Consultora Hay Group, (2001). *Factbook Recursos Humanos*. Navarra. Editorial Aranzadi.
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2003). *Políticas de Conciliación Trabajo-Familia en 150 empresas españolas*. Barcelona: IESE.
- Dávila, C. J. A. (2010). *Entrepreneurship*, México: IPADE.

- Díez, E., Valle, R., Terrón, E., Centeno, B. (2007). *El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas*. Extraído de <http://rieoei.org/deloslectores/483Diez.pdf>. Recuperado el 28 Febrero 2016.
- Garcés, E. (2015). *Mujer y carrera profesional ¿Techo de cristal o techo de cemento?* Extraído de <https://www.dermis.com/mujer-y-carrera-profesional/> Recuperado el 2 Febrero 2016.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales (Assessment of professional competences). Universidad de Sevilla. *Educación XXI*. 10, 2007, pp. 83-106.
- Hernández, P. (1997). *Causas y consecuencias del abandono voluntario del puesto de trabajo en la mujer*. Extraído de: http://www.revistasice.info/cachepdf/CICE_63_7_5F9DC307B1252C754DA931F57721B53A.pdf Recuperado el 28 Febrero 2016.
- Herrarte, A. y Sáez, F. (2008). *Mujer y abandono del empleo tras la maternidad*. Extraído de https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/ainhoah/pdf/papers/2008_herrarte_saez_Economistas.pdf Recuperado el 28 Febrero 2016
- Jolis, N. (1998). *Compétences et Compétitivité*. París: Les Éditions d'organisation,
- Le Boterf, G. (2001) *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- León, C. (2010). La dona treballadora i la nova realitat laboral. En *Doctes, doctores i catedràtiques*. p. 140-150. Barcelona. Generalitat de Catalunya.
- Lévy – Lebroyer, C. (2001). *Gestión de las competencias, cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- López, A. (2007). Implicaciones del equilibrio trabajo-familia. En A. López y A. Acereda (Coord.) *Entre la familia y el trabajo. Realidades y soluciones para la sociedad actual*. p. 19-38. Madrid: Narcea.
- López, A. (2015). Por qué las mujeres dejan su trabajo: causas y consecuencias del opting-out. En A. Acereda (Coord.) *La mujer incansable. Barreras y retos laborales*. p. 119-138. Madrid: Síntesis.
- López, A. y Acereda, A. (Coords.) (2007a). *Entre la familia y el trabajo. Realidades y Soluciones para la sociedad actual*. Madrid: Narcea.
- López, A. y Acereda, A. (2007b). *Repercusiones del ámbito laboral en la vida familiar de los hombres: un estudio evolutivo*. Barcelona. Publicacions URV.
- Martínez, G. (2015) *Liderazgo Femenino*. Extraído de http://cincodias.com/cincodias/2015/08/21/empresas/1440186927_258981.html Recuperado el 28 Febrero 2016.
- McClelland, David C. (1973). *Testing for competencies rather than intelligence*. Nueva York. American Psychologist.
- McClelland, David C. (1991). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mercadé, A. (2007). Conciliación entre vida personal y vida laboral. En *Entre la familia y el trabajo. Realidades y soluciones para la sociedad actual*. p. 61-82. Madrid: Narcea.
- Mercadé, A. (2015). La pérdida del talento femenino y el techo de cristal. Causas y consecuencias. En A. Acereda (Coord.) *La mujer incansable. Barreras y retos laborales*. p. 197-216. Madrid: Síntesis.

- Molina, J. (2012). *Recursos Humanos*. Madrid: Escuela de Organización industrial.
- Morón, M. (2015). *El liderazgo femenino: así son las mujeres que dirigen*. Extraído de <http://www.mujerlider.es/91-liderazgo-femenino-dirigen/> Recuperado el 28 Febrero 2016.
- Pérez, M. y Alcelay, S. (2014). *Solo uno de cada 10 directivos en España son mujeres*. Extraído de <http://www.abc.es/economia/20140602/abci-mujeres-consejos-201405302201.html> Recuperado el 03 Abril 2016.
- Pons, C. y Salvà, F. (2001). *Pojectes d'inserció laboral per a dones*. Universitat de les Illes Balears.
- PwC (2015). *Mujer milenio: una nueva era de talento*. Extraído el <https://www.pwc.com/mx/es/acerca-nosotros/archivo/2015-03-mujeres-milenio.pdf> Recuperado el 14 Abril 2016.
- Raya, A. (2013). *El liderazgo femenino. La clave del futuro*. 2013. Extraído de <http://andresraya.com/p385/>. Recuperado el 28 Febrero 2016.
- Rivero, A. (2005). *Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas*. Extraído de <https://www.um.es/estructura/unidades/u-igualdad/recursos/2013/007-conciliacion.pdf> Recuperado el 28 Febrero 2016
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993): *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stein, G. y Rábago, E. (2014). *Dirigir personas: la madurez del talento*. Madrid: Pearson.
- Zubieta, E. (2013). *¿Techo de cristal o de cemento? Algunas consideraciones sobre su persistencia y actualidad*. Extraído de http://eprints.ucm.es/17422/1/TECHO_DE_CRISTAL_O_DE_CEMENTO_ALGUNAS_CONSIDERACIONES....pdf Recuperado 20 Marzo 2016.