

## WHY WOMEN MEAN BUSINESS

UNDERSTANDING THE EMERGENCE OF OUR  
NEXT ECONOMIC REVOLUTION



AVIVAH WITTENBERG-COX  
& ALISON MAITLAND

# Libro Por qué las mujeres son buen negocio

## El nacimiento de nuestra próxima revolución económica

Avivah Wittenberg-Cox y Alison Maitland

Wiley, 2008

También disponible en: Inglés

## Reseña

Avivah Wittenberg-Cox y Alison Maitland han mirado cuidadosamente a través del caleidoscopio de igualdad de género y le han dado un ligero giro, dándoles a los lectores una visión refrescante. Las mujeres son diferentes a los hombres y sus estilos de trabajo y liderazgo reflejan esta diferencia. Tratar a las mujeres como hombres, o tratar de “arreglarlas” para que avancen en una cultura de trabajo centrada en el hombre no ha sido exitoso, como lo demuestra la penuria de las mujeres en puestos de alto mando y en consejos directivos. Por lo tanto, los líderes de compañías deben replantear el debate del género y reparar sus sistemas parciales. Este libro les dice cómo hacerlo. *BooksInShort* lo considera una lectura importante para directores de recursos humanos y líderes corporativos, que pueden animarse con la garantía de que las organizaciones que se vuelven “bilingües en género” encontrarán soluciones a muchos problemas del siglo XXI.

## Ideas fundamentales

- Las mujeres representan más de la mitad de la fuente de talento y realizan la mayoría de las compras del consumidor.
- La igualdad de género puede ayudar a contrarrestar el encogimiento de las fuerzas laborales y la escasez de talento.
- Los hombres y mujeres tienen diferentes “ciclos de vida profesionales”.
- Hombres y mujeres se unen en igual cantidad a la fuerza laboral, pero las mujeres constantemente se retiran en cada peldaño de la escalera directiva.
- Por lo tanto, la mujer tiene considerablemente poca representación en los consejos directivos y en posiciones de liderazgo sénior.
- Muchas compañías ignoran las diferencias básicas entre el estilo de liderazgo del hombre y la mujer y, erróneamente, le piden a la mujer que se adapte.
- Tradicionalmente, los negocios tratan la cuestión del género en términos de cumplimiento normativo o diversidad.
- Las organizaciones pueden volverse “bilingües en género” siguiendo un plan de siete pasos.
- Los pasos son “despierte a su equipo de liderazgo; defina el caso de negocios; permita a la gente expresar resistencia; hágalo un asunto de negocios, no un asunto femenino; haga cambios antes de hacer ruido; no confunda los mensajes y otorgue un presupuesto, no sólo voluntarios”.
- Las compañías que reconocen el potencial de la mujer ganan una ventaja única.

## Resumen

### El género es un “asunto de negocios”, no un “asunto femenino”

Durante la última mitad del siglo XX la mujer tomó su lugar junto al hombre en la fuerza laboral, señalando un cambio económico y social significativo. La mujer representa más de la mitad de la fuente de talento y realiza la mayoría de las compras del consumidor. Su contribución, denominada “womenomics” (economía de la mujer), jugará un rol principal en alcanzar los retos económicos del siglo XXI. Por ejemplo, la fuerza laboral está disminuyendo en países desarrollados debido a las “demografías en declive”, como la baja en la tasa de natalidad y el envejecimiento de las poblaciones. La igualdad de género puede ayudar a resolver dichas “crisis de talento”.

“El siglo XX observó el levantamiento de la mujer. El siglo XXI será testigo de las consecuencias económicas, políticas y sociales”.

Debido a que la fuente de talento está disminuyendo, las compañías que reconocen el potencial de la mujer tienen una ventaja competitiva única. Hoy en día, las

organizaciones deben reclutar y mantener empleadas y promoverlas a los niveles más altos de liderazgo. Los consejos de liderazgo y los equipos tradicionales – formados principalmente por hombres blancos de entre 50 y 65 años de edad – ya no son óptimos en un mercado mundial multicultural, complejo y diverso. Hay investigaciones que demuestran que las compañías con una mayor proporción de mujeres en equipos de liderazgo se desempeñan mejor financieramente que aquellas sin líderes femeninos.

## La entrada a la fuente de talento

Aun cuando la mujer se ha unido en gran número a la fuerza laboral, tiene poca representación en ciertas áreas. Por ejemplo, es considerablemente menor el número de mujeres que trabajan en investigación y desarrollo científico que en “salud, educación y en la industria hotelera”. El sector privado, en particular, falla en aprovechar “la otra mitad” de la fuerza laboral. La mujer también se retira constantemente en cada peldaño de la escalera directiva. Por lo tanto, las mujeres en altos puestos de liderazgo son una rareza en la fuerza laboral global. En Estados Unidos, la mujer representa sólo el 17% de los miembros de los consejos directivos. En Europa, el número es incluso menor, siendo menos del 9%, y en Asia menor aún, siendo un 2%. Además, los estudios sugieren que este número no se incrementará pronto.

“¿Pueden las organizaciones creer, como insistentemente dicen, que están promoviendo el mejor talento, si el 80% o más de aquellos a quienes ascienden a los altos puestos son hombres?”

Algunas compañías han intentado corregir este desequilibrio reclutando más mujeres. Sin embargo, mantener y promover empleadas son dos metas de igual importancia, o incluso más importantes. Como ejecutivo, usted puede empezar a cumplir estos objetivos analizando en qué niveles su organización pierde más mujeres y por qué. Implemente un programa para identificar candidatas para programas de liderazgo. Responsabilice a sus gerentes de promover a las mujeres y de medir su progreso. Desafortunadamente, muchas organizaciones no pueden entender o desarrollar a las mujeres en un modo “adaptado al género”. Los negocios no pierden mujeres porque ellas quieran permanecer en el hogar, al contrario, las mujeres dejan sus empleos en busca de mejores ambientes laborales, para obtener mayor control sobre sus vidas y carreras, o para trabajar en algo con mayor significado.

## ¿Quién maneja el dinero?

De acuerdo con Marti Barletta, autor de *Marketing to Women*, “Hoy en día la mujer en Estados Unidos realiza el 80% de las decisiones de compra del consumidor, y la mayoría de los agentes de compra y gerentes corporativos son mujeres”. Aún así, muchas industrias han tardado en reconocer el poder adquisitivo de estas clientas. Por ejemplo, los sectores bancarios y financieros están faltos de oportunidades debido a que no han asignado dólares para conocer los deseos y necesidades de la mujer. La mujer prefiere trabajar con asesores financieros con un enfoque más integral, basado en relaciones, que con aquellos que utilizan tácticas de venta tradicionales.

“Los hombres que quieren poder por lo general presionan para obtenerlo, navegando por las políticas organizacionales como nativos en una nación familiar”.

Englobar a todas las mujeres dentro de un grupo demográfico ya no tiene sentido. De hecho, el mercado de la mujer contiene una plétora de sub-segmentos, entre ellos, “soltera, casada, divorciada, empleada, gerente, propietaria de negocio, madre, minoría, joven o adulta”. Las campañas de mercadotecnia que presentan a mujeres en roles limitados y unidimensionales no le interesarán a la mayoría de las consumidoras. Sabiendo esto, Unilever tomó un enfoque progresivo hacia la publicidad y dirigió una campaña muy aclamada para su marca Dove que presentaba mujeres “reales” de diversas edades y etnias. Si usted trabaja en ventas o mercadotecnia, trate de llegar a las mujeres de su mercado, analizando la porción de su base de clientes que representan y cómo se han desarrollado sus necesidades. Conozca cuál es el segmento de clientes mujeres al que se está dirigiendo y revise sus promociones de mercadotecnia y publicidad para asegurar la parcialidad en cuanto al género. Asegúrese que las mujeres tengan roles influyentes en sus departamentos de diseño, desarrollo y mercadotecnia.

## Está roto, ¡arréglelo!

¿Por qué es que varios de los enfoques tradicionales hacia el logro de la igualdad de género han fallado en producir los resultados deseados? Una respuesta es que varios negocios tratan al género principalmente desde el punto de vista del cumplimiento normativo. Para reducir la posibilidad de demandas, los líderes empresariales instruyen a los supervisores para que traten a las mujeres de la misma manera que tratan a los hombres. La reacción secundaria negativa de dicho trato supuestamente equitativo, sin embargo, es que los gerentes ignoran las diferencias entre hombres y mujeres, y alientan a las mujeres a trabajar y comportarse como los hombres. Muchos gerentes tratan el asunto del género como un problema de diversidad o minoría, aún cuando la mujer representa la mitad de la población. La desventaja de esto es que las minorías étnicas y raciales tienen problemas muy diferentes a aquellos de las mujeres. Este enfoque también desprecia el valor estratégico de la mujer como un mercado amplio y un proveedor crucial de talento.

“Las corporaciones norteamericanas han introducido a la mujer al juego – y le ha permitido escalar a las alturas – siempre y cuando sigan las reglas actuales del juego”.

A menudo, los líderes de negocios sienten que sus prácticas son igualitarias, aun cuando las mujeres representan un muy pequeño porcentaje en sus equipos ejecutivos. En dichas firmas, las normas establecidas para el desempeño de competencia y liderazgo tienden a estar dirigidas al hombre de manera abrumadora. Para cambiar esto, sus empleados y gerentes deben comprometerse a la creación de una compañía “bilingüe en género” de arriba hacia abajo. Otorgue a las mujeres las habilidades y conexiones necesarias para salir adelante.

## Medidas a tomar para lograr la igualdad de género

Tome estas siete medidas para introducir una iniciativa exitosa de balance de género:

1. **“Despierte a su equipo de liderazgo”** – Para ser efectiva, una estrategia debe comenzar desde lo alto de su organización. Intente establecer un sistema de “tutoría recíproca” en el cual los ejecutivos sénior masculinos orienten y sean orientados por mujeres que demuestren un alto potencial.
2. **“Defina el caso de negocios”** – Trabaje con un comité ejecutivo para construir un argumento que apoye la diversidad de género como una buena política de

negocios.

3. **“Permita a la gente expresar resistencia”** – Dirigirse a los opositores directamente funciona mejor. En algunos casos, la gente le dirá más a un consultor externo.
4. **“Hágalo un asunto de negocios, no un asunto femenino”** – Sin tener la culpa, la mujer no está ocupando su posición legítima en puestos ejecutivos. Los sistemas existentes reflejan los valores, incentivos y creencias de la mayoría masculina.
5. **“Haga cambios antes de hacer ruido”** – Transmita las razones por las cuales el balance del género es importante para la salud de su compañía.
6. **“No confunda los mensajes”** – La gente tiende a pensar que el género y el balance entre la vida laboral y la personal son intercambiables, “que las mujeres tienen problemas en balancear ambas ... y que los hombres no”. No permita que otros problemas de fuerza laboral diluyan sus iniciativas de género. Trate cada uno por separado.
7. **“Otorgue un presupuesto, no sólo voluntarios”** – Ningún programa de negocios tiene peso sin un presupuesto.

## Algunos países ofrecen más oportunidades a la mujer

¿Qué países ofrecen las mejores oportunidades económicas a las mujeres? Los primeros 10 son Dinamarca, Noruega, Hungría, la República Checa, Estonia, Letonia, Islandia, Luxemburgo, Francia y Rusia. El Reino Unido está clasificado en el lugar 41, seguido por Estados Unidos en 46 y Japón en 52. Francia en particular ha sobresalido en esta arena. La “norma social” para las familias de esa nación es de tres hijos con dos padres trabajadores. Las mujeres francesas no necesitan elegir entre el trabajo y la familia, ya que el gobierno apoya económicamente con “guarderías, reducciones en impuestos, licencia por maternidad o paternidad, actividades extra escolares y entrenamiento subsidiado para niñeras”. Por el contrario, las mujeres norteamericanas que logran alcanzar grados superiores en el mundo corporativo pagan un gran precio. Hay estudios que demuestran que casi la mitad de las mujeres estadounidenses que ganan más de US\$100.000 anuales no tienen hijos y que el 43% no están casadas. Estados Unidos es uno de cuatro países dentro del mundo desarrollado que no paga la licencia por maternidad, y mucho menos cualquier provisión para la licencia por paternidad. La nación no tiene un máximo fijo de semana laboral y, a diferencia de otros 100 países, no garantiza a la mujer su derecho de amamantar. Contrario a las creencias comunes, permitir a la mujer seguir su carrera no disminuye la tasa de natalidad. Así que, “si los países quieren que la gente tenga hijos, necesitan permitirles a las mujeres combinar profesiones duales con la paternidad”. Cuando las mujeres deben elegir entre el trabajo y tener una familia, por lo general eligen el trabajo.

## Jugada de poder

En general, el poder no motiva a la mujer de la misma manera que motiva al hombre. Por otra parte, la mujer no siempre entiende las reglas no escritas mediante las cuales el hombre obtiene poder. La mujer tiende a creer que, si sobresale, su compañía la premiará. Aunque los gerentes aprecien a estas “abejas obreras” cuando se requiere terminar un trabajo, por lo general no las ascienden. Por lo general, la mujer tampoco se siente cómoda con las estructuras de poder “uno-arriba, uno-abajo” y prefieren tratar a sus co-trabajadores como iguales. Desafortunadamente, esto les dificulta ascender en la mayoría de las compañías, donde las redes, negociaciones, construcción de alianzas y obtención de visibilidad son parte de las políticas corporativas.

## “Ciclos de vida profesionales”

La mayoría de los gerentes no reconocen que el hombre y la mujer tienen diferentes “ciclos de vida profesional”. Aunque el ciclo de vida profesional de la mujer varía de país en país, por lo general, inicia con fuerza a partir de los 20 años y pierde ímpetu a partir de los 30, particularmente si tienen hijos. La carrera de las mujeres retoma velocidad cuando alcanzan los 40 años. La carrera del hombre tiende a avanzar más firmemente. Incluso las mujeres que no son madres se enfrentan con retrocesos a partir de los 30 años. Ahí es cuando las reglas para avanzar empiezan a cambiar. El progreso ya no es un simple reflejo del desempeño. El énfasis ahora está en la manera en la que dirige al personal, crea y manipula influencias y coordina sus propias agendas. Por lo general, los hombres exitosos reciben ayuda de una red de influyentes. Mucha de su interacción en estas redes de conexiones tiene lugar fuera de la oficina. Los hombres también son capaces de trabajar durante más horas, pues sus parejas están a cargo de las actividades en el hogar.

## La nueva forma

Las mujeres no son las únicas que desean tener más flexibilidad y balance en sus carreras. El hombre y la mujer ya no sienten lo mismo por el trabajo que sentían hace tan solo una generación. Los padres trabajadores quieren estar más involucrados activamente en la crianza de sus hijos. La gente mayor quiere trabajar más allá de la jubilación. Los líderes de negocios que quieren crear un ambiente más global deberán enfocar sus esfuerzos hacia estas metas:

- “Entender que la flexibilidad es un deseo tanto del hombre como de la mujer”.
- “Reconocer que las carreras profesionales ya no tienen por qué ser lineales e intactas”.
- “Aumentar o abolir las estrechas franjas de edad para encontrar y desarrollar ‘grandes potenciales’”.
- “Hacer más global el lenguaje de los líderes corporativos”.
- “Evitar suposiciones sobre lo que ambos quieren de [sus] carreras”.

## Sobre los autores

**Avivah Wittenberg-Cox** es la directora ejecutiva de 20-first, una firma consultora sobre género en Europa. La periodista **Alison Maitland** escribió para el *Financial Times* durante dos décadas.

---