

Marta Peris-Ortiz*
Fernando J. Peris Bonet**
Domingo Ribeiro Soriano**

CAPACIDADES Y MUJER EMPRENDEDORA

Este artículo muestra la incorporación de la mujer a la formación de capital humano, su situación laboral y su situación como directiva en España, y propone un conjunto de teorías o enfoques que contribuyen al examen de la situación de la mujer. Por otra parte examina la literatura de referencia sobre los aspectos políticos y de concepción de la mujer en los países capitalistas, así como sus condiciones laborales en relación con la equidad (dimensión ética y moral) y la productividad (dimensión económica). Distinguir ambas dimensiones clarifica las políticas públicas y de empresa que conviene adoptar.

Palabras clave: problemas de género, mujer emprendedora, capacidades, condiciones laborales de la mujer, conciliación vida laboral-vida familiar.

Clasificación JEL: J16, L26, M12.

1. Introducción

Este artículo, en primer lugar y con referencia a España, en su apartado segundo muestra la incorporación de la mujer a la enseñanza y a la formación de capital humano, su situación laboral general (población activa, tasas de paro y empleo) y su situación como directiva. Hemos considerado a España como un país representativo de la situación de la mujer en los países desarrollados. En el tercer apartado planteamos las teorías básicas desde las que proponemos el examen de la situación de la mujer. Algunas de estas teorías iluminan aspectos poco tratados (o no tratados) de la situación laboral de la mujer o de

la mujer como directiva o emprendedora. El cuarto apartado, núcleo del trabajo, aborda primero los aspectos políticos, sociales y de concepción de la mujer en la sociedad capitalista, revisando a continuación las condiciones laborales de la mujer y sus relaciones con la equidad y la productividad. El apartado quinto sitúa la discusión sobre la mujer entre las corrientes de pensamiento universalista y contingente, lo que permite deslindar cuándo las razones para desarrollar políticas a favor de la mujer se apoyan en la conveniencia económica, y cuándo estas políticas se sustentan en razones éticas. Terminamos el artículo con unas reflexiones finales.

2. El escenario social de la mujer en datos

La importancia de las mujeres en su incorporación plena al mundo laboral, como empresarias o trabajado-

* Universidad Politécnica de Valencia.

** Universitat de València.

CUADRO 1
ALUMNADO MATRICULADO POR TIPO DE ENSEÑANZA Y SEXO. CURSO 2006-2007

	Ambos sexos	Varones	Mujeres	% Mujeres
Bachilleratos	630.349	285.695	344.654	54,7
Régimen Especial	689.779	257.129	432.650	62,7
E. Artísticas	311.198	130.148	181,050	58,2
E. Deportivas	2,314	2,075	239	10,3
Escuelas Of. Idiomas.	376,267	124,906	251,361	66,8
Enseñanza Universidad	1.483.181	678,667	804,514	54,2
1.º y 2.º ciclos	1.410.440	643,608	766,832	54,4
Doctorado	72.741	35.059	37.682	51,8

FUENTE: Adaptado de *Mujeres y Hombres en España (2009)*.

ras, es un fenómeno relevante en las últimas décadas en todo el mundo. La National Foundation for Women Business Owners (NFWBO), señalaba en 1995 que el 38 por 100 de los propietarios de negocios en Estados Unidos eran mujeres y daban empleo a una cuarta parte de su fuerza laboral, y el US Bureau of Labor Statistics (2005), muestra que el 23,3 por 100 de los ejecutivos principales de ese país son mujeres, ampliándose este porcentaje al 45,9 por 100 cuando se considera a los ejecutivos en general.

En España, además de las iniciativas para un mejor conocimiento de la situación de la mujer y para afianzar la igualdad (Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva; Plan Estratégico para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres 2008-2011), los datos sociales muestran una tendencia inequívoca en la incorporación de la mujer al conocimiento, al trabajo y a los puestos de dirección. En lo que se refiere a su incorporación al conocimiento y a la formación del capital humano de la sociedad española, el Cuadro 1 muestra los datos de matriculación del curso 2006-2007 en Bachillerato, Régimen Especial y Enseñanza Universitaria (Mujeres y Hombres en España, 2009: 21). En todos ellos, salvo en E. Deportivas, el porcentaje de mujeres que inician su formación es su-

perior al de hombres, y en algún caso, como el de las Escuelas Oficiales de Idiomas, notablemente superior.

En lo que se refiere a la finalización de los estudios, los datos de 2005-2006 (Cifras de la Educación en España, 2009) muestran que la tasa bruta de alumnos graduados fue: en Formación Profesional específica de grado medio del 18,2 por 100 de mujeres y del 15,5 por 100 de varones; en Bachillerato, habiendo finalizado COU, del 53 por 100 de mujeres y del 37,2 por 100 de varones; en Diplomados Universitarios del 21,7 por 100 de mujeres y del 12 por 100 de varones; y en Licenciados Universitarios del 21,6 por 100 para las mujeres y del 14,7 por 100 para los varones. Si en este último dato acotamos la estadística a la población entre 25 y 34 años, las mujeres representan el 43,3 por 100 y los varones el 33,7 por 100. Por último, en esta aproximación al capital humano del futuro inmediato de nuestra sociedad, en el año 2008 el 32 por 100 del alumnado universitario eligió Ciencias Sociales y de estos el alumnado femenino representó el 64,7 por 100; y en la opción de estudios Científico-Técnicos, elegida por un 22,5 por 100 del alumnado, el alumnado femenino representó el 30,5 por 100 (Mujeres y Hombres en España, 2009, páginas 21-27).

CUADRO 2
CAMBIOS EN LA POBLACIÓN EN RELACIÓN CON LA ACTIVIDAD
ECONÓMICA SEGÚN SEXO. AÑOS 2002-2008
(Datos en miles)

	2002-Varones	2002-Mujeres	2008-Varones	2008-Mujeres
Población de 16 años y más	16.983,3	17.862,7	18.825,3	19.531,2
Población activa (16 y más)	11.405,8	7.631,4	13.029,5	10.035,2
— Ocupados	10.431,9	6.393,5	11.340,6	8.516,2
— Parados	973,9	1.237,9	1.688,8	1.519,0
Tasa de actividad (16 y más)	67,2	42,7	69,2	51,4
Tasa de paro (16 y más)	8,5	16,2	12,9	15,1
Tasa de empleo (16 y más)	61,4	35,8	60,2	43,6

FUENTE: Adaptado de *Mujeres y Hombres en España (2009, página 33)*.

Todo ello subraya el extraordinario peso de la mujer en nuestra sociedad, en la formación del capital humano social y científico, y la importancia de su estudio.

Por otra parte, en lo que se refiere a la incorporación de la mujer al trabajo, el Cuadro 2 muestra valores absolutos de la población mayor de 16 años, la población activa, la población ocupada y en paro, y valores relativos correspondientes a las tasas de actividad, paro y empleo en España, en los años 2002 y 2008. Una primera cuestión a destacar es que la tasa de las mujeres que trabajan o desean trabajar (tasa de actividad) pasa del 42,7 por 100 en 2002 al 51,4 por 100 en 2008, y la tasa de mujeres ocupadas respecto de la población total de mujeres (tasa de empleo) pasa del 35,8 en 2002 al 43,6 en 2008. Este último dato cobra aún más relevancia si se examina para los grupos de edad de mujeres de 30 a 39 años y de 40 a 49 años (Encuesta de población Activa, 2009). Entre los 30 y los 39 años su tasa de empleo pasa del 58,3 por 100 al 68,3 por 100 (diez puntos de diferencia), y entre los 40 y los 49 años su tasa de empleo va del 54,3 por 100 al 64,7 por 100 (más de diez puntos de diferencia).

Al igual que en el análisis anterior sobre la incorporación de la mujer a los estudios y a la formación de capital humano, la incorporación al mercado laboral se

muestra aquí con fuerza, aunque las tasas de paro de las mujeres son todavía muy superiores a las de los hombres (Cuadro 2). La corrección en la desigualdad de tasas de paro que se observa entre los años 2002 y 2008 no se debe a una mejora sustancial de las mujeres empleadas con respecto a su población activa, sino a un empeoramiento de la tasa de paro masculina debida a la crisis económica.

La tasa de empleo femenino en los países de la Unión Europea oscila entre el 36,9 por 100 y 73,2 por 100. España se sitúa todavía en la parte baja de ese intervalo, aunque los problemas del mercado de trabajo de la mujer tienen características comunes en toda la Unión (Comisión de las Comunidades Europeas, Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2009, página 4).

A continuación, para completar el escenario de las mujeres en España, veamos cuál es su situación como directivas de diferentes tipos de empresas o de la Administración Pública (Cuadro 3). En la dirección de empresas con menos de diez asalariados o en la dirección de empresas sin asalariados (en el primer caso suele coincidir dirección y propiedad, y en el segundo caso coinciden), la presencia de la mujer está, respectivamente, en el 29,14 por 100 y en el 47,21 por 100, lo que implica un número de mujeres emprendedoras muy importante. La contribución de las

CUADRO 3

**DIRECTIVOS/AS EN DIFERENTES EMPRESAS
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, 2005 Y 2008**

	Ambos sexos*		Mujeres (%)	
	2005	2008	2005	2008
Total población ocupada	19.314,3	19.856,8	40,20	42,89
Total Dir. Empresas y A. Pública	1.386,4	1.554,3	32,49	32,47
Dirección A. Pública y empresas de 10 o más asalariados	430,6	504,7	20,48	23,50
Dirección de empresas con menos de 10 trabajadores . .	528,9	605,6	28,85	29,14
Dirección de empresas sin asalariados	426,9	444,0	49,10	47,21

NOTA: * Datos en miles.

FUENTE: Adaptado de Encuestas de Población Activa (INE), 2005 y 2008, y Mujeres y Hombres en España (2009).

microempresas al empleo en España es del 38,6 por 100 (DIRCE, 2008). Por otra parte, el 23,50 por 100 de la dirección de administraciones públicas o de empresas de más de diez trabajadores está en manos de mujeres, lo que supone una importante responsabilidad sobre la gestión de los activos empresariales de nuestro país, si bien en los consejos de administración de las empresas más importantes (IBEX 35), el porcentaje de consejeras es sólo del 9,29 por 100 y el de presidentas de consejo de administración del 2,86 por 100 (Ministerio de Igualdad, Instituto de la Mujer, 2009).

Todo lo cual justifica que se estudie cuáles son las condiciones de la mujer y su aportación al mundo económico, y de qué modo la sociedad y cada una de las empresas puede potenciar mejor ese capital humano y social.

3. Marco teórico. Teorías que inspiran este estudio

Los datos aportados sobre la mujer en EE UU, y especialmente los referidos a España, pueden considerarse, *mutatis mutandis*, representativos de la situación de la mujer en los diferentes países desarrollados. Pero, una vez constatada su importancia, ¿en qué teorías podemos apoyarnos para comprender la situación de la mujer y mejorarla?

Algunas de las principales teorías que forman el pensamiento actual del *management* son, al mismo tiempo, vehículos para el examen de la mujer en su relación con la economía y los negocios. Cuando hablamos del emprendedurismo (E) (Schumpeter, 1934, 1950; Shane y Venkataraman, 2000), esto, necesariamente, constituye un marco para el estudio de la mujer emprendedora. Cuando intentamos comprender cómo se produce en las empresas la renovación organizativa y técnica, a través de una actividad emprendedora de carácter colectivo o Emprendedurismo Corporativo (EC) (Hayton, 2005; Zotto y Gustafsson, 2008), esto subraya la importancia de las *condiciones de empleo de la mujer* porque de ellas dependerá su motivación y participación en el esfuerzo colectivo. Cuando subrayamos la importancia de las Prácticas de Recursos Humanos (PRH) (Barney y Wright, 1998; Hayton, 2005), esto es importante al menos para un 25 por 100 del empleo que está constituido por mujeres en los países desarrollados. Cuando la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) (Madhok, 1996, 2002; Winter, 2000) establece que recursos y rutinas son los vehículos mediante los que se transforma la experiencia y el conocimiento tácito en conocimiento explícito y capacidades, esto requiere la participación de todos los hombres y mujeres de la organización. Final-

mente, todas las teorías anteriores han de adaptarse a las circunstancias que condicionan cada negocio y a sus diferentes tareas, tal como propone la Teoría Contingente (TC) (Burns y Stalker, 1961; Donaldson, 2001). Esta última teoría, así como el enfoque de recursos y capacidades, suelen estar ausentes en la literatura sobre la mujer emprendedora o en el estudio de las condiciones de empleo de la mujer. No obstante, como veremos, son teorías que permiten iluminar cuestiones importantes.

Examinamos a continuación, en relación con el emprendedurismo de la mujer, sus condiciones políticas, sociales y laborales, revisando una parte de la literatura de referencia sobre estas cuestiones.

4. Condiciones laborales de la mujer y mujer emprendedora

Existe una basta literatura sobre las condiciones políticas y sociales de la mujer en las sociedades capitalistas desarrolladas, sobre sus condiciones laborales y el modo en que éstas deben ser modificadas para obtener mayor equidad y mayor productividad, y sobre sus características distintivas con respecto al hombre y los efectos que esto produce. Abordamos en este apartado, en primer lugar, los aspectos políticos, sociales y de concepción de la mujer, que tienen una dimensión ética y social más allá de su dimensión económica. A continuación, nos centramos en sus condiciones laborales, considerando aspectos de equidad y productividad.

Aspectos políticos, sociales y de concepción de la mujer en la sociedad capitalista

En su análisis sobre género y emprendedurismo, Calás, Smircich y Bourne (2007), sostienen un enfoque crítico de la literatura convencional que no elude una posición política radical. «La investigación convencional de la mujer emprendedora, en particular en EE UU, pertenece en el mejor de los casos a la débil sensibilidad del feminismo liberal, que a menudo parece antifeminista en

su incapacidad para llevar adelante una crítica de las muchas desventajas que recaen sobre la mujer y sobre algunos hombres» (Calás, Smircich y Bourne, 2007, página 89). Para estas autoras, la crítica que efectúa el feminismo liberal oscurece el hecho de que muchos de los objetivos de la sociedad capitalista predefinen las actividades de éxito, de modo que se reproduce el orden en el que domina el varón (el orden patriarcal), con un predominio de los valores de la racionalidad instrumental (interés en el beneficio o performance, en lugar de interés en las personas con sus características y singularidades físicas y psíquicas).

Una de las líneas del feminismo radical, el feminismo que defiende una cultura de género o *Gender-cultural feminism*, se orienta hacia el cambio de las relaciones de género apoyándose en las características propias de la mujer. Brush (1992, 1997), introduce una perspectiva integradora, apuntando que la actuación emprendedora de la mujer en los negocios no está separada de sus relaciones de familia, sociales y personales, y en la medida en que alguna de estas relaciones es diferente a las del hombre, esto introduce diferencias que le proporcionan habilidades distintas. En este sentido Brush *et al.* (2009), en su modelo de mujer emprendedora, introduce la maternidad como una característica distintiva a considerar. Si bien los autores subrayan en este artículo la necesidad de trascender las características *per se* de la mujer, poniendo mayor énfasis en el proceso que le permite explotar su propia experiencia, apoyándose en el conocimiento de sus entornos general (política, cultura, leyes y economía) y específico (condiciones regionales o industria de referencia) (Brush *et al.*, 2009, página 18).

Finalmente, una de las dimensiones académicas del feminismo radical entronca con el enfoque postmoderno o deconstructivo de la literatura sobre emprendedurismo (Bruni, Gherardi y Poggio, 2004). Esta literatura subraya que es la concepción o visión del mundo de los investigadores, su subjetividad y el lenguaje utilizado, lo que forma el objeto de conocimiento de su investigación y lo que determina *qué es conocimiento y qué no lo es*.

Esto afecta a los modelos de mujer emprendedora propuestos por la literatura. Mujer emprendedora como *alternativa al desempleo*; como *orientación hacia el éxito* (de la carrera profesional a largo plazo); como *fuerte orientación hacia el éxito*, aspirando a un logro profesional importante (generalmente cuando no hay hijos); como *forma dual de vida* que desde la experiencia anterior en el trabajo quiere reconciliar vida familiar y profesional, obteniendo la flexibilidad necesaria; como *retorno al trabajo*, después de haberlo abandonado para cuidar a la familia, estando motivado el regreso por consideraciones económicas o por el deseo de autorrealización; como *tradición familiar*, en familias en las que la propiedad y dirección de un negocio es una tradición; y como *modelo radical de emprendedurismo*, en aquellos casos en que la mujer emprendedora está motivada por una cultura antagónica con los valores tradicionales de los negocios, llevando a cabo iniciativas que promueven el interés de la mujer en la sociedad (Bruni, Gherardi y Poggio, 2004, páginas 261-262).

La mayoría de estos modelos, como subrayan Bruni *et al.* (2004, página 262), corresponden a «un espacio social que se halla en la intersección entre el ciclo reproductivo de la vida (ausencia de hijos o relación con los mismos y el proyecto emprendedor»; a diferencia de la actuación emprendedora masculina que se concibe como «un espacio en el que los negocios son una actuación racional en un escenario público, sin asuntos privados, de modo que estos no interfieren en el proyecto emprendedor». Esta es la desviación que imprime la concepción de género que subyace a la interpretación de la mujer emprendedora. Para Calás *et al.* (1999, 2007) o Bruni *et al.* (2004), el subtexto de género que lleva a las interpretaciones mencionadas condiciona el conocimiento de la actuación emprendedora de la mujer y la práctica de ésta en los negocios.

Según Calás *et al.* (2007, páginas 99-100), en la sociedad actual «la ausencia de medios económicos en la familia puede ser la principal razón para que la mujer emprenda un nuevo negocio, más que eludir el *techo de cristal* u obtener un equilibrio con la vida familiar (...); las

diferencias de sexo/género son el efecto y no la causa de los múltiples condicionamientos estructurales; y la creencia en *un camino propio de la mujer* puede contribuir a una mayor explotación y devaluación de las actividades emprendedoras de la mujer».

Estos enfoques de Bruni *et al.* (2004) y Calás *et al.* (2007), son ciertos, sin duda, en buena medida. Las concepciones que subyacen a la interpretación de la mujer emprendedora condicionan los modelos de referencia y su propia actuación. Pero las observaciones de Brush (1992, 1997) y Brush *et al.* (2009), compartidas por muchos otros investigadores (Konrad y Mangel, 2000; Cowling y Taylor, 2001; Sanberg, 2003; Burke, 2007; Konrad, 2007; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2007), no son menos ciertas. Las características propias y diferentes de la mujer (biológicas y sociales), una vez corregidas las diferencias injustas de carácter social, existen; y debe examinarse en qué medida esas diferencias pueden proporcionar ventajas, habilidades diferentes y formas distintas de alcanzar el éxito en los negocios.

La cuestión de que la sociedad capitalista, fundamentalmente configurada por los comportamientos masculinos, predefine los modelos de éxito (Calás *et al.*, 2007), puede dejarse como un *output* que se modificará por sí solo si ayudamos a que la mujer desempeñe su propia forma de emprendedurismo. Mientras tanto es importante reconocer la existencia de diferencias biológicas y sociales, para establecer así las condiciones de empleo que permitan aprovechar el capital humano de la mujer y facilitar su desarrollo profesional y personal.

Calás *et al.* (2007, página 92) creen que subrayar las diferencias entre mujeres y hombres puede tener el efecto de mantener la discriminación. «La formación de las organizaciones en base a diferencias de género, diferencias de raza y diferencias sexuales, es lo que normalmente ocurre; diariamente hay procedimientos y decisiones que segregan, dirigen, controlan y construyen jerarquías (...) que legitiman las desigualdades y las diferencias». Pero, en una perspectiva de progreso social y cambio evolutivo, reconocer las diferencias y actuar

para corregirlas es esencial. Autores como Osterman (1995) o Konrad (2007), proponen una atención especial a las relaciones y obligaciones familiares de la mujer. Éstas deben ser facilitadas (y compartidas), y esto debe ser favorecido tanto por la legislación laboral como por las políticas y prácticas de recursos humanos de las empresas, en cuyo marco pueden establecerse niveles de calidad y flexibilidad de la vida laboral que estimulen la productividad y la capacidad de innovación de la empresa (TRC y EC).

Condiciones laborales de la mujer, equidad y productividad

El contexto social y económico que condiciona la actividad emprendedora de la mujer, y sus condiciones de empleo, se refieren en buena medida a cuestiones distintas; pero en el marco teórico de este trabajo ambos conjuntos de cuestiones tienen un importante terreno común. En efecto, una interpretación completa de Schumpeter (1934, 1950) extiende el concepto de emprendedurismo desde la capacidad o las habilidades especiales para descubrir oportunidades de mercado (E), hasta el emprendedurismo como la capacidad de descubrimiento o creación de oportunidades basada en la experiencia acumulada en una empresa y en el conocimiento de un determinado sector (EC). El EC crea las oportunidades desde el conocimiento de la propia empresa y mediante la cooperación con los demás miembros de la organización, y esta forma de emprendedurismo requiere prácticas de recursos humanos (PRH) y condiciones de empleo que estimulen el compromiso y la participación.

La actividad del EC es un fenómeno complejo que incluye «innovación, afrontar riesgos y renovación estratégica» (Zotto y Gustafsson, 2008, página 97), entendiendo esta última como un proceso de transformación organizativa en la que todos los miembros del colectivo desempeñan, en alguna medida, funciones emprendedoras. Por otra parte, ahondando en esta cuestión, los hombres y las mujeres que forman la or-

ganización de una empresa son una parte importante de sus recursos y constituyen un conjunto de relaciones estables o rutinas, modeladas por la experiencia acumulada y las formas de dirección con arraigo en la organización (TRC). En este sentido, insistiendo en ideas ya expuestas, las condiciones de empleo son extraordinariamente importantes. No podrá haber EC sin un cierto nivel de satisfacción en las condiciones de empleo. El EC se sostiene sobre la transformación de la intuición y el conocimiento tácito (productos del aprendizaje) en capacidades estratégicas e innovación (TRC), y esto no será posible (o estará alejado de sus niveles óptimos) sin la suficiente implicación y compromiso de los trabajadores.

En la literatura específica sobre condiciones laborales de la mujer, Burke (2007, páginas 112-114) resume el trabajo de diferentes investigadores (Stroh *et al.*, 1992; Tharenou *et al.*, 1994a, b; Kirchmeyer, 1998, 1999; Sturges, 1999) obteniendo como conclusión general que la mujer y el hombre necesitan diferentes modelos de carrera profesional, si queremos aprovechar las habilidades y el talento de la mujer. La heterogeneidad de planteamientos y procedimientos en estos trabajos no impide obtener algunos resultados de conjunto. Atendiendo fundamentalmente a los dos primeros autores citados, los factores más importantes que determinan la carrera profesional —y las diferencias entre las carreras— de hombres y mujeres son el *capital humano* incorporado, el soporte que puede encontrarse en las *relaciones interpersonales* (relaciones entre iguales, *mentoring* o consejos recibidos de forma habitual y sistemática), el *papel de género* desempeñado a nivel individual (personalidad, sexo), y el *status familiar* y/o conjunto de obligaciones familiares que se asumen.

Algunas consecuencias de esos factores, en las carreras profesionales de los hombres y las mujeres, son: i) Hay una mayor varianza en el éxito alcanzado por los hombres en su carrera profesional que en el éxito alcanzado por las mujeres (Kirchmeyer, 1998). ii) La mujer, en general, recibe menos retribución y/o promoción que el hombre, como compensación a sus niveles educativos y

a su experiencia (Kirchmeyer, 1999). iii) A niveles de formación equivalentes o similares, la formación incorporada por la mujer lleva a una promoción menor que la formación incorporada por los hombres (Tharenou *et al.*, 1994a). iv) La existencia de mentores (consejeros o facilitadores) tiene efectos positivos sólo sobre la retribución de los hombres (Kirchmeyer, 1999). v) En las mujeres con hijos disminuye su percepción de objetivos de éxito en el trabajo (Kirchmeyer, 1999). vi) La existencia de hijos tiene efectos negativos en la retribución de la mujer (Kirchmeyer, 1999). vii) La existencia de hijos y su atención, reduce la experiencia de la mujer en el trabajo y provoca su menor avance y promoción (Tharenou *et al.*, 1994a, b). Con referencia a ideas expuestas por Tharenou *et al.* (1994a), Burke (2007, página 113) indica que «las mujeres avanzan menos que los hombres en los puestos directivos por sus menores *inputs* de capital humano en formación y experiencia profesional, por la existencia de barreras estructurales (sociales y culturales) en relación con su formación y promoción, y por los múltiples roles que deben desempeñar como directivas y madres».

Si la incorporación de *capital humano* de la mujer, tal como hemos mostrado en el epígrafe «escenario social de la mujer», es representativa de la situación de la mujer en los países desarrollados, el problema de menores *inputs* de capital humano tenderá a desaparecer. En cuanto a la existencia de *barreras sociales* que explican su menor retribución a iguales niveles educativos o a igual formación y experiencia, ésta es una cuestión importante y difícil. Necesitamos una cultura capaz de valorar y aprovechar las diferencias —biológicas y psicológicas—, que al mismo tiempo sea capaz de ir más allá de la aplicación de formas equitativas de compensación a las diferentes aportaciones. Es necesario crear condiciones estructurales, condiciones de empleo adaptadas a cada situación, que permitan a la mujer desarrollar y aportar sus habilidades y conocimientos en todos los niveles de la organización. Esto último conecta con el importante tema del *conjunto de relaciones familiares que asume la mujer*, especialmente cuando ésta ha de de-

sempeñar el doble papel de trabajadora por cuenta ajena y madre, o de directiva y madre. A esta última cuestión se refieren algunos aspectos de los trabajos empíricos antes comentados, y una parte importante de la literatura sobre la mujer incide en la necesidad de mejorar sus condiciones laborales en relación con sus obligaciones familiares (Osterman, 1995; Cowling y Taylor, 2001; Konrad, 2007), lo que es especialmente importante cuando las obligaciones familiares están ligadas a la maternidad (Brush *et al.*, 2009).

Las iniciativas sobre trabajo-vida personal, que tratan de armonizar ambos mundos, «abarcaban una variedad de prácticas que ayudan a los trabajadores a equilibrar las demandas provenientes del trabajo y las que corresponden a su vida personal. Estando muchas de esas prácticas orientadas a facilitar el cumplimiento de las obligaciones familiares» (Konrad *et al.*, 2000, página 1226). Konrad (2007, página 263) señala la importancia de estas políticas para la mujer, y señala que la doble carga del empleo a tiempo completo y la atención al hogar lleva a buscar el modo de reducir las presiones y los conflictos domésticos. Generalmente es la mujer la que más sufre estas presiones, pero hay alguna evidencia de que esto afecta también al miembro masculino de la pareja y a su productividad (Konrad, 2007, páginas 263-664). Las tres medidas o prácticas de recursos humanos que aparecen con relevancia en la literatura para paliar el conflicto vida-laboral vida-familiar o personal, con referencia a la mujer, son el *trabajo a tiempo parcial*, el *trabajo con horarios flexibles* y, en el caso de los primeros años de maternidad, el acceso a *centros para el cuidado infantil*.

5. Contrato de intercambio social versus contrato cuasi-instantáneo

La literatura en la que se apoya este artículo, y el artículo mismo, tienen un claro sesgo universalista (proposiciones o formas de actuación válidas para cualquier tiempo y lugar); y esto, que no es discutible en el terreno político o moral (Bruni *et al.*, 2004; Calás *et al.*, 2007),

requiere importantes matices en el campo del *management*. Cuando se defiende que para favorecer la productividad y/o el compromiso con la organización (razones económicas) son convenientes las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar (Konrad y Mangel, 2000; Konrad, 2007), esto es conveniente, sin duda, para un número muy importante de sectores económicos y empresas, pero, ¿es así en todos los casos?, ¿es siempre así para ciertos tipos de trabajo pero no para otros? La respuesta a estas preguntas permite llevar lo desarrollado en este artículo a un nivel mayor de precisión.

Si se trata de trabajos que tienen una alta complejidad técnica o directiva, de los que es difícil conocer toda la información relevante, de modo que puede haber una distancia sustancial entre diferentes rangos de cumplimiento (que permitan mantener el puesto de trabajo) y el cumplimiento óptimo, entonces será conveniente lo que Tsui *et al.* (1997) denominan un *contrato de intercambio social*, donde al esfuerzo de la empresa proporcionando continuidad en el empleo o facilitando la vida familiar, se espera que corresponda un comportamiento recíproco del trabajador aumentando su productividad y/o implicándose en los problemas de la empresa en su conjunto.

Si se trata de trabajos sencillos, en los que la medición de la productividad no presenta problemas importantes, entonces la opción más conveniente para la empresa, en una lógica económica estricta (Alchian y Demsetz, 1972), es limitar la reducción de esfuerzo de los trabajadores mediante la supervisión u otras formas de control, desatendiendo problemas sociales que reducen los beneficios. Este caso corresponde a lo que Tsui *et al.* (1997) han denominado *contrato cuasi-instantáneo de intercambio* (o *cuasi-spot contract*), en el que las relaciones del empleado con la organización «están definidas en términos de actividades especificadas para un conjunto de compensaciones conocidas (...), estando limitadas las obligaciones del empresario a la recompensa previamente definida en términos principalmente monetarios». (Tsui *et al.*, 1997, páginas 1091-1092).

Una de las razones por las que el *contrato cuasi-instantáneo* tiene sentido, es porque el *contrato de intercambio social* puede tener costes mucho mayores. Si la empresa decide establecer centros de educación infantil para el cuidado de los niños de sus empleados, esto es, en general, muy costoso; y si se adoptan políticas de flexibilidad del horario laboral, esto puede llevar a problemas para atender la demanda de fuerza de trabajo y a modificaciones necesarias en las formas y prácticas de dirección que pueden repercutir en la productividad.

El planteamiento que acabamos de hacer es importante porque *no hay circunstancias generales o universales que hagan siempre conveniente el contrato de intercambio social*, a no ser que la población de referencia corresponda a empresas que pertenecen a industrias con una fuerte presión competitiva (Tsui *et al.*, 1997, página 1099). La literatura se inclina por este planteamiento universalista (Tsui *et al.*, 1997; Konrad y Mangel, 2000; Konrad, 2007; Burke, 2007), pero esto, en general, tiene dos inconvenientes: 1) Existen empresas en las que predomina el trabajo y las tareas sencillas, con entornos en los que domina la estabilidad. 2) El enfoque universalista, en temas como el de la conciliación vida laboral-vida familiar, lleva a confundir la conveniencia económica con la conveniencia moral. Si para una mayor productividad no siempre es conveniente el *contrato de intercambio social*, entonces las razones para desarrollar determinadas políticas públicas o de empresa a favor de la mujer no son únicamente económicas. Quienes tienen obligaciones familiares importantes (la maternidad en determinados períodos, por ejemplo), requieren un trato desigual-favorable (un *contrato de intercambio social*), que en el caso de mujeres con trabajos de baja cualificación no puede justificarse por razones de carácter económico ligadas a la productividad. Sin embargo, en lo que corresponde al contenido de este artículo, el universalismo que corresponde a la conciliación vida laboral-vida familiar, y la conveniencia de un contrato de intercambio social, se sostiene para las mujeres que ocupan puestos suficientemente cualificados y para las mujeres en puestos de dirección de nivel me-

dio o alto. Se trata aquí de trabajo cualificado del que la empresa demanda habilidades, conocimientos, e implicación más allá de las tareas específicas del cargo; y una forma de obtener esto es establecer un contrato social amplio en el que se intercambian bienes sociales, además de bienes económicos. Dedicación, esfuerzo, progreso en las habilidades y preocupación por cumplir los objetivos; recibiendo de la empresa la preocupación por los empleados y formas de organización que les faciliten su vida personal. Los programas orientados a una mayor calidad de la vida laboral, facilitando el equilibrio entre vida laboral y personal, son aquí convenientes por razones económicas. Konrad y Mangel (2000), destacan que esos programas inclinarán a los trabajadores (cualificados o directivos, en nuestro caso) a hacer un mayor esfuerzo, más allá del mínimo requerido para permanecer en el empleo; y añaden que, puesto que no todas las empresas proponen estos programas a los empleados, aquéllas que establecen lo que hemos denominado *contratos de intercambio social* tienen ventajas para retener a los trabajadores. Lo cual es especialmente relevante cuando, tal como planteamos, el trabajo es cualificado. Por otra parte, la cuestión que queda por discutir es, ¿qué ocurre con los empleados de menor cualificación?, y en el caso de este artículo, ¿qué ocurre con las empleadas, con las mujeres trabajadoras de menor cualificación? Aquí es donde, en algunos casos (o en muchos), no coincidirán conveniencia económica y conciliación de la vida laboral y familiar. De modo que la conciliación se hará por razones éticas o no se hará. Pero se requiere aquí un mayor examen.

La teoría contingente (TC), en sus aportaciones clásicas de la década de los años sesenta, estableció que diferentes tipos de entorno y diferentes tipos de tareas, o diferentes tipos de trabajo, requieren formas distintas de gestión para que ésta sea eficiente (Burns y Stalker, 1961; Perrow, 1967; Donaldson, 2001). Una gestión más estricta y burocrática en el caso de trabajos sencillos y poco cualificados, análoga al *contrato cuasi-instantáneo de intercambio social*, y una gestión más flexible, basada en la participación del trabajador y en re-

compensas ligadas a la propia participación y al reconocimiento, en el caso de los trabajadores cualificados, análoga al *contrato de intercambio social*. Este es el fundamento teórico de la *ausencia de circunstancias generales o universales que hagan siempre conveniente el contrato de intercambio social*. Sin embargo la TC, en su versión más avanzada (Child, 1972, 1997), es una teoría compleja que nos permite una visión equilibrada del problema que estamos examinando. John Child estableció el concepto de *strategic choice* que hace compatible el condicionamiento contingente con la capacidad de construcción social (y de construcción técnica) desde la dirección de la empresa. Los directivos, y la empresa en su conjunto, están condicionados por el entorno, las características del trabajo y los medios técnicos que necesitan para obtener los productos o servicios. Pero entorno, trabajo y medios técnicos, no tienen sólo características objetivas. El modo en el que condicionan a la empresa y las posibilidades que ofrecen a la dirección, depende de cómo son interpretados, del conocimiento y la visión de los directivos, de su capacidad de elegir (*strategic choice*), renovar y construir, tal como corresponde a su actuación emprendedora (E) y, más en general, al CE.

Con esta interpretación de la TC nada está cerrado o completamente determinado. Las mujeres trabajadoras de menor cualificación, frecuentemente ligadas a trabajos operativos, dependerán de cómo la visión de los directivos interpreta su aportación a la organización. Su trabajo de baja cualificación puede cualificarse asignándoles formación y responsabilidad, y la conciliación de la vida laboral y familiar, que era conveniente sólo por razones éticas, puede cambiar y ser ahora conveniente también por razones económicas. Todo esto abierto, y depende del modo en que se entrelazan el condicionamiento contingente y la capacidad de elección y construcción social de los directivos. El universalismo a favor de conciliar vida laboral y familiar es, por tanto, muy importante, pero no se cumplirá (en términos económicos) en los trabajos de baja cualificación en los que domine el condicionamiento contingente. En estos casos la con-

ciliación de la vida laboral y familiar seguirá siendo importante, pero no por razones de conveniencia económica sino de conveniencia ética o moral.

Por último, la teoría presentada en este último epígrafe es el territorio en el que deben ser examinadas todas las demás teorías. La versión moderna de la TC reúne la fuerza de la naturaleza (en lo que se refiere a los ámbitos económico y social) y la fuerza o la capacidad de construcción humana. De cuál sea el equilibrio entre esas dos fuerzas dependerá la actuación emprendedora (E), la actuación emprendedora corporativa (EC), la conveniencia de unas u otras prácticas de recursos humanos (PRH), y unas u otras formas de rutinas, conocimientos y capacidades (TRC).

6. Consideraciones finales

Desde la perspectiva del anterior apartado puede reconsiderarse y reinterpretarse la literatura revisada en este artículo. Nada que objetar a la posición metodológica, política y moral de Bruni *et al.* (2004) y Calás *et al.* (2007). El ámbito en el que plantean su alegato intelectual afecta a la concepción del mundo de los investigadores, al sistema capitalista en su conjunto, y a la metodología empleada. La mujer en las sociedades capitalistas desarrolladas sufre, efectivamente, las consecuencias de un sistema cuyos objetivos y modelos de éxito están definidos por la cultura dominante del varón, y es legítimo que desde posiciones feministas se clame por el cambio del sistema y por enfoques metodológicos que permitan un análisis del sistema que no se limite a reproducirlo. Pero mientras tanto la sociedad continúa su actividad diaria, y quizás los objetivos y los modelos de éxito cambien como consecuencia del desarrollo social, intelectual y profesional de la mujer. Por eso nos parecen importantes los trabajos de Osterman (1995), Burke (2007) y Konrad (2007), que proponen una atención especial a las relaciones y obligaciones familiares de la mujer, y formas de contratación basadas en el contrato de intercambio social (Tsui *et al.*, 1997). El examen de la carrera profesional de hombres y mujeres (Kirchmeyer, 1998, 1999; Burke, 2007), y la recomendación

de que la mujer tenga una carrera profesional diferenciada, donde se contemple la necesidad de armonizar trabajo y vida familiar, es una posición ética justa, y, en la mayoría de los casos, conveniente para la economía de la empresa. Conveniencia económica que se deriva del valor que tiene para la empresa el emprendedurismo corporativo (EC) y la transformación de la intuición y el conocimiento tácito en capacidades e innovación (TRC). Si las prácticas de recursos humanos de la empresa apuestan por un modelo de carrera profesional, que mediante la conciliación de la vida laboral y familiar facilite las habilidades y el talento de la mujer y su aprovechamiento, ésta será siempre una política que, en las mujeres que tienen un perfil profesional cualificado o desempeñan cargos directivos, desemboca en la creación de valor para la empresa. En el caso de las mujeres cuyo trabajo es de baja cualificación, la conveniencia económica de asumir los costes de conciliar su vida laboral y familiar dependerá, como hemos dicho, del modo en que se combinen los condicionantes del entorno, y las condiciones económicas y sociales, con la visión de los directivos. Si éstos se atienen a los condicionantes contingentes, la conveniencia de costear la conciliación con la vida familiar será una conveniencia ética pero no económica. Si entienden que conviene modificar los condicionantes contingentes, asignando formación y responsabilidad a las mujeres trabajadoras, nuevamente la conveniencia de conciliar su vida laboral y familiar podrá tener carácter ético y económico.

La distinción efectuada anteriormente respecto de las condiciones laborales de la mujer es importante, y es una aportación de este artículo. La moderna TC permite un planteamiento flexible que no excluye la tendencia al universalismo, pero establece cuál es el escenario en el que éste no se cumplirá. Esperamos que este artículo contribuya a una mayor claridad intelectual respecto de la conveniencia de conciliar vida laboral y vida familiar de la mujer. Como hemos dicho, necesitamos una cultura capaz de valorar y aprovechar las diferencias entre hombres y mujeres, que al mismo tiempo sea capaz de ir más allá de la equidad creando condiciones estructurales que permitan a la mujer desarrollar y aportar sus habilidades

y conocimientos en todos los niveles de la organización. Esto es, siempre, una exigencia ética, y, además, en la mayoría de los casos una conveniencia económica.

Referencias bibliográficas

- [1] ALCHIAN, A. A. y DEMSETZ, H. (1972): «Production, Information Cost and Economic Organization», *American Economic Review*, volumen 62, páginas 777-795.
- [2] BARNEY, J. B. y WRIGHT, P. M. (1998): «On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage», *Human Resource Management*, volumen 37, páginas 31-46.
- [3] BRUNI, A.; GHERARDI, S. y POGGIO, B. (2004): «Entrepreneurship Mentality, Gender and the Study of Women Entrepreneurs», *Journal of Organizational Change Management*, volumen 17, páginas 256-268.
- [4] BRUSH, C. G. (1992): «Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volumen 16, páginas 5-31.
- [5] BRUSH C. G. (1997): «Women-owned Businesses: Obstacles and Opportunities», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Volumen 2, páginas 1-24.
- [6] BRUSH, C. G.; DE BRUIN, A. y WELTER, F. (2009): «A Gender Aware Framework for Women's Entrepreneurship», *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Volumen 1, páginas 8-24.
- [7] BURKE, R. J. (2007): «Career Development of Managerial Women: Attracting and Managing Talent», en BILIMORIA, D. y PIDERIT, S. K. (eds.), *Handbook on Women in Business and Management*, Edward Elgar Publishing, Northampton, Massachusetts, páginas 109-131.
- [8] BURNS, T. y STALKER, G. M. (1961): *The Management of Innovation*, Tavistock Publications Ltd., Londres.
- [9] CALÁS, M. B. y SMIRCICH, L. (1999): «Past Modernism? Reflections and Tentative Directions», *Academy of Management Review*, Volumen 24, páginas 649-671.
- [10] CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. y BOURNE, K. A. (2007): «Knowing Lisa? Feminist Analyses of "Gender and Entrepreneurship"», en BILIMORIA, D. y S. K. PIDERIT (eds.), *Handbook on Women in Business and Management*, Edward Elgar Publishing, Northampton, Massachusetts, páginas 78-105.
- [11] CHILD, J. (1972): «Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice», *Sociology*, Volumen 6, páginas 1-22.
- [12] CHILD, J. (1997): «Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment», *Organization Studies*, Volumen 18, páginas 43-76.
- [13] CIFRAS DE LA EDUCACIÓN EN ESPAÑA (2009): *Cifras de la Educación en España. Estadísticas e Indicadores*, Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.
- [14] COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES (2009): *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones*, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas.
- [15] COWLING, M. y TAYLOR, M. (2001): «Entrepreneurial Women and Men: Two Different Species», *Small Business Economics*, Volumen 16, páginas 167-175.
- [16] DIRCE (2008): *Directorio Central de Empresas*, INE, Madrid.
- [17] DONALDSON, L. (2001): *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, Londres.
- [18] EAGLY, A. H. y JOHANNESSEN-SCHMIDT, C. (2007): «Leadership Style Matters: The Small, But Important, Style Differences Between Male and Female Leaders», en BILIMORIA, D. y PIDERIT, S. K. (eds.), *Handbook on Women in Business and Management*, Edward Elgar Publishing, Northampton, Massachusetts, páginas 279-303.
- [19] ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA (2005): EPA, cuarto trimestre de 2005, INE, Madrid.
- [20] ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA (2008): EPA, cuarto trimestre de 2008, INE, Madrid.
- [21] ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA (2009): EPA, segundo trimestre de 2009, INE, Madrid.
- [22] HAYTON, J. C. (2005): «Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research», *Human Resource Management Review*, Volumen 15, páginas 21-41.
- [23] KIRCHMEYER, C. (1998): «Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/female Differences» *Journal of Management*, Volumen 24, páginas 673-692.
- [24] KIRCHMEYER, C. (1999): «Women's vs. Men's Managerial Careers: Is this a Case of Comparing Apples and Oranges?», Papel presentado al Annual meeting of the Academy of Management, Chicago.
- [25] KONRAD, A. M. (2007): «The Effectiveness of Human Resource Management Practices for Promoting Women's Careers», en BILIMORIA, D. y S. K. PIDERIT (eds.): *Handbook on Women in Business and Management*, Edward Elgar Publishing, Northampton, Massachusetts, páginas 254-276.
- [26] KONRAD, A. M. y MANGEL, R. (2000): «The Impact of Work-life Programs on Firm Productivity», *Strategic Management Review*, Volumen 21, páginas 1225-1237.
- [27] MADHOK, A. (1996): «The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance», *Organization Science*, Volumen 7, páginas 577-590.
- [28] MADHOK, A. (2002): «Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resour-

ce-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production», *Strategic Management Journal*, Volumen 23, páginas 535-550.

[29] MINISTERIO DE IGUALDAD, INSTITUTO DE LA MUJER (2009): Google: Ministerio de Igualdad, España / Instituto de la Mujer / Las mujeres en España / Estadísticas / Poder y toma de decisiones / Poder económico / Empresas del IBEX 35.

[30] MINISTERIO DE IGUALDAD, INSTITUTO DE LA MUJER (2009): *Mujeres y hombres en España*, Ministerio de Igualdad, Instituto de la Mujer, en colaboración con el Instituto Nacional de Estadística, INE, Madrid.

[31] OSTERMAN, P. (1995): «Work/family Programs and the Employment Relationship», *Administrative Science Quarterly*, Volumen 40, páginas 681-700.

[32] PERROW, C. (1967): «A Framework form the Comparative Analysis of Organizations», *American Sociological Review*, Volumen 32, páginas 194-208.

[33] SANDBERG, K. W. (2003): «An Exploratory Study of Women in Micro Enterprises: Gender-related Differences», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volumen 10, páginas 408-417.

[34] SCHUMPETER, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

[35] SCHUMPETER, J. A. (1950): *Capitalism, Socialism and Democracy* (3rd Ed.), Harper & Row, Nueva York.

[36] SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. (2000): «The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research», *Academy of Management Review*, Volumen 25, páginas 217-226.

[37] STROH, L. K.; BRETT, J. M. y REILLY, A. H. (1992): «All the Right Stuff: A Comparison of Male and Female Managers», *Journal of Applied Psychology*, Volumen 77, páginas 251-260.

[38] STURGES, J. (1999): «What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages», *British Journal of Management*, Volumen 10, páginas 239-252.

[39] THARENOU, P.; LATIMER, S. y CONROY, D. (1994a): «How do you Make it to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement», *Academy of Management Journal*, Volumen 37, páginas 899-931.

[40] THARENOU, P. y CONROY, D. (1994b): «Men and Women Managers Advancement: Personal or Situational Determinants», *Applied Psychology: An International Review*, Volumen 43, páginas 5-31.

[41] TSUI, A. S.; PEARCE, J. L.; PORTER, L. W. y TRIPOLI, A. M. (1997): «Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?», *Academy of Management Journal*, Volumen 40, páginas 1089-1121.

[42] WINTER, S. G. (2000): «The Satisficing Principle in Capability Learning», *Strategic Management Journal*, Volumen 21, páginas 981-996.

[43] ZOTTO, C. D. y GUSTAFSSON, V. (2008): «Human Resource Management as an Entrepreneurial Tool?», en R. BARRRET y S. MAYSON (eds.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*, Edward Elgar, Cheltenham, páginas 89-110.

