

La participació femenina i la governança. El cas Amat Immobiliaris

JORDI CARRILLO PUJOL
EAE Business School

Data de recepció: 15-09-2017
Data d'acceptació: 14-12-2017

RESUM

En aquest article s'exposa l'evolució de la participació femenina, relacionant-la amb el cas Amat Immobiliaris (AMAT), que és un clar exponent. A la primera part, s'analitzen els fets diferencials més significatius que suposa tenir una presència de dones en els llocs directius i els òrgans d'administració de les empreses. I en una segona part, es posa en context el cas AMAT explicant les polítiques de conciliació que ha posat en marxa aquesta empresa.

Classificació JEL: M10, M40

PARAULES CLAU

Governança, dones, resultats, immobiliari, serveis.

ABSTRACT

This article exposes the female governance evolution, relating to AMAT Immobiliaris case, a company owned and managed for many years by women. In the first part, it is analyzed the most significant differences between a woman presence in the management positions and in the board of directors of companies. In the second part, AMAT case is explained as a reference of company focused to improve the conciliation between work and personal life.

Classification JEL: M10, M40

KEYWORDS

Governance, women, results, real state, services.

1. Introducció

La participació de les dones en els òrgans de govern, el nombre d'empreses dirigides per elles o, si escau, la propietat d'aquestes és un tema de debat actual, tant en el pla acadèmic com en el professional. Malgrat les diferents polítiques posades en marxa amb la finalitat d'augmentar la presència femenina en els diferents sectors empresarials, els resultats fins al moment no són gaire encoratjadors.

No obstant això, s'ha demostrat que la presència femenina en els òrgans de govern o llocs de responsabilitat tenen un impacte directe en el compte de resultats. En un estudi transversal, que incloïa prop de vint-i-dues mil empreses de més de noranta països, es realitzava aquesta asseveració. S'apuntaven dos motius per a aquesta correlació: que el rendiment de les dones millora després de constatar aquesta realitat en la seva empresa i, d'altra banda, que la diversitat de gèneres en les posicions de major nivell també genera un impacte positiu en l'empresa (Noland, Moran, & Kotschwar, 2016).

Malgrat això, la presència femenina segueix sent reduïda, si no residual, en els òrgans de govern i llocs de responsabilitat de les grans companyies. Encara que no hi ha dubte que la incorporació de la dona al mercat de treball és avui dia completa, això no s'ha traduït en la participació proporcional en els corresponents llocs directius en les empreses.

Així es constata en els estudis realitzats tenint en compte tant dades de diferents països com de diferents sectors. Els motius que generen aquesta situació són diversos (dificultat de conciliar la vida professional i familiar, tenir cura dels fills, etc.), sense que existeixi un consens generalitzat al seu voltant.

Tant les Administracions públiques com les empreses privades en són conscients. En aquest sentit, s'han desenvolupat múltiples plans per a la promoció efectiva de la igualtat, que s'han traduït posteriorment en l'adopció de mesures concretes.

2. Polítiques públiques d'igualtat

En la gran majoria del països desenvolupats es comparteix la preocupació per la baixa representació de les dones en els llocs de responsabilitat de les empreses, sigui en els seus òrgans d'administració o en la seva cúpula directiva. Lluny de ser una situació puntual, es manté com una constant al llarg del temps, la qual cosa els ha portat a prendre mesures per aconseguir variar aquesta situació.

Aquesta tesi està basada en l'existència de l'anomenat sostre de cristall, segons la qual les dones s'enfronten a unes barreres en molts casos no clarament visibles que entorpeixen la seva promoció professional. Per això, a la Unió Europea, per exemple, s'ha promulgat una legislació amb la finalitat de variar aquesta situació, a més de sol·licitar als països membres que prenguin mesures addicionals en el mateix sentit. Ara bé, la tipologia d'actuacions ha estat diferent en funció de cadascun dels països.

Una actuació freqüent en alguns països ha estat la introducció de l'anomenat sistema de quotes, que determina la proporció de dones que han de compartir amb els homes els llocs de responsabilitat que així es disposi. En alguns estats s'ha establert el seu obligat compliment, amb la imposició de sancions en cas de no arribar als mínims establerts (entre d'altres, és el cas de França o Itàlia). Per la seva banda, Eslovàquia o Dinamarca exigeixen quotes però solament en el cas d'empreses de titularitat pública. I en l'altre extrem, estats com Alemanya o Regne Unit solament plantegen mesures de caràcter voluntari per al foment de la presència més gran de dones en aquests llocs.

A Espanya, encara que també s'ha optat per implantar un sistema de quotes, no es preveu l'aplicació de sancions. En aquest sentit, aquest tipus de mesures es considera que entren en l'apartat de la responsabilitat social de les companyies.

Pel que fa a les actuacions concretes realitzades per l'Estat espanyol, el primer referent destacat és el Codi Unificat de Bon Govern de les societats cotitzades que va aprovar la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CMNV) en 2006, per al foment de la presència de dones en el Consell d'Administració. Posteriorment, una altra disposició legal que quedaria establerta com un referent en aquest àmbit seria la Llei Orgànica 3/2007 per a la igualtat efectiva de dones i homes, que intentava aconseguir la paritat d'homes i dones en els Consells d'Administració. Es promulgaria posteriorment una proposta legal per implantar un pla d'igualtat que evités la discriminació per raó de gènere.

Les veus crítiques cap a aquest tipus de normativa no van trigar a sorgir. El principal inconvenient que es veia en aquestes disposicions era l'en-

frontament directe que consideraven que es produïa amb el principi de llibertat d'empresa. A aquests arguments es va respondre recordant el caràcter de pura recomanació, afegint-hi que havia de prevaler com a criteri la qualificació de les persones per sobre de les qüestions de gènere.

3. La presència de la dona a l'empresa

Segons diferents estadístiques, les dones igualen els homes en els llocs d'entrada a les empreses, però a mesura que s'observen els llocs de responsabilitat més gran en l'empresa, creix enormement la diferència entre homes i dones. Aquesta situació es repeteix amb independència del lloc o sector on es realitzi l'estudi.

En les recerques es distingeix entre els factors externs i els factors interns de la situació. Els factors externs són aquells amb els quals s'enfronta qualsevol dona que aspiri a una posició directiva, i entre ells s'apunten com més significatius els culturals, de l'entorn, la dificultat per conciliar vida professional i personal, així com l'existència de factors de promoció de posicions laborals no objectius.

També destaquen entre els factors interns el menor interès que tenen les dones en la promoció cap a llocs de responsabilitat en comparació amb els homes. No és una circumstància que es doni per igual en tots els llocs de Direcció. Succeeix d'una forma molt més destacada en l'alta direcció. En el cas d'Amèrica del Nord, l'interès per aconseguir aquests llocs és del 40% de les dones respecte al 56% dels homes (McKinsey & Company, 2015). Reallitzat el mateix estudi durant diversos anys, s'aprecia una disminució d'aquesta diferència, si bé a un ritme molt moderat.

En un àmbit més concret, si bé tant a homes com a dones els preocupa per igual el balanç entre treball i família, les dones es mostren menys disposades a suportar el grau de pressió que comporten els llocs de més responsabilitat.

Entre els motius que limiten l'accés de les dones als llocs de responsabilitat, n'hi ha alguns en els quals existeix un consens, com la conciliació entre la vida professional i la personal, mentre que altres han estat més discutits. A manera d'exemple, es pot citar el pitjor accés al crèdit que tenen les dones comparat amb els homes (Syna, H., Costea, 2015). Però aquesta circumstància ha estat rebutada per altres autors, que consideren que la menor concessió de crèdit no estaria vinculada al gènere del sol·licitant sinó a les circumstàncies específiques de les potencials prestatàries. En relació amb l'anterior, si bé el percentatge de dones amb estudis superiors és major al dels homes, la situació és molt diferent quan es tracta d'estudis de postgrau

centrats en l'administració i direcció d'empreses. En aquests casos, aproximadament del volum total d'estudiants, tan sols un vint per cent són dones.

No tan sols des de l'Administració pública s'han realitzat propostes ambicioses per augmentar la presència femenina en la direcció de les empreses, també en aquestes s'han fomentat iniciatives en el mateix sentit, encara que els resultats fins al moment hagin quedat lluny del que es desitjava. Especialment en el cas de les grans empreses, la presència femenina en l'alta direcció és molt escassa. Segons dades que maneja la UE, de les empreses més grans de la Unió Europea, entre els llocs directius menys d'un 5% són ocupats per dones.

A Espanya, encara que la quota proposada per a les dones és del 30%, amb prou feines s'arriba al 15%. En concret, en el cas de les empreses de l'IBEX 35 (les de major grandària entre les empreses cotitzades), l'any 2014 tan sols un 17% dels membres del Consell d'Administració eren dones, mentre que en les posicions directives de major nivell ocupaven una mica més d'un 10% (CCOO, 2014).

4. El cas AMAT IMMOBILIARIS

4.1. Presentació

AMAT Immobiliaris (AMAT) és una referència en el lloguer, gestió i compravenda d'immobles al mercat català. Amb una xifra de negoci propera als cinc milions d'euros, ocupa més de vuitanta persones. Compta amb quatre oficines operatives (Barcelona, Sant Just Desvern i dues a Sant Cugat). Així mateix, l'empresa gestiona gairebé vuit mil departaments en lloguer i prop de tretze mil comunitats de propietaris.

4.2. Una empresa de dones

Per les seves especials característiques, AMAT és un model de governança femenina. En diversos sentits. Al llarg de tota la seva existència, tant la propietat com la direcció de l'empresa han estat en mans de dones. De fet, la companyia solament ha comptat amb treballadores durant molts anys. No va ser fins a l'any 2008, i coincidint amb la promulgació de la Llei de Paritat, que es va incorporar el primer home a l'empresa. En aquest moment, l'empresa ja comptava amb més de seixanta treballadores.

Si bé AMAT s'havia fundat el 1948 per un home, Joan Amat, la propietat i la gerència es va assumir per part de Concepció Amigó, arran de la de-

funció del senyor Amat el 1952. Les dues filles nascudes del matrimoni, Joana i Imma, que agafarien completament les regnes del negoci el 1990, mantindrien d'aquesta manera la línia femenina en la gestió de la companyia.

El Govern Corporatiu femení va venir, en aquest cas, arran de les circumstàncies que van envoltar l'empresa. Concepció Amigó, després d'enviuar, va entendre que assumir ella personalment la direcció de l'empresa era la millor decisió que podia prendre per tirar endavant la seva família. Molt aviat s'adonaria de les dificultats que això comportava. Més enllà de les pròpies del mercat, les que es generaven pel fet d'ocupar aquella posició sent dona.

Però d'aquesta manera, les característiques que podrien ser considerades com a pròpies de la governança femenina s'incorporarien a l'activitat ordinària de l'empresa. Alhora, com a directiva i empresària, entenia perfectament el que suposava en aquests moments no tan sols la incorporació de la dona al mercat de treball sinó el fet de mantenir-s'hi una vegada passaven també a desenvolupar el rol de mares.

Especialment al moment de crear l'empresa, encara que també al llarg dels anys, era molt complicat per a una dona aconseguir compaginar el seu treball remunerat fora de l'àmbit familiar amb altres obligacions pròpies de la seva situació personal. A AMAT van entendre que era l'empresa la que havia de prendre una sèrie de mesures concretes que fomentessin i ajudessin a fer possible compaginar aquesta situació. També des d'un punt de vista empresarial es van adonar que no era positiu renunciar a aquest capital humà, al que havien estat formant durant anys i tan profitós era per a la companyia.

A mesura que transcorrien els anys, l'empresa va anar adquirint una consciència més gran de la necessitat de prendre aquest tipus de polítiques per diversos motius. L'evolució de la societat i de la gestió empresarial no van acompanyar el desenvolupament propi de la incorporació de les dones al mercat laboral. Si bé existia un progressiu augment del nombre de dones que treballaven, van veure que existia una important tendència a abandonar el mercat laboral per part de les dones especialment quan naixia el segon fill en els matrimonis. En aquest moment, els anys setanta, no existia una xarxa de suport a les mares (amb institucions que apareixerien de forma massiva posteriorment, com les guarderies) i, per tant, cada família havia d'organitzar-se de la millor manera que podia. En tots els casos on no hi havia una ajuda familiar addicional, com avis o altres familiars, això acabava implicant la sortida de la dona del mercat de treball.

Però a mesura que passen els anys, la mateixa empresa s'adona que la diversitat de gèneres també aporta valor, i que amb una política tancada a la contractació de treballadors de gènere masculí s'estava desaprofitant clara-

ment un talent que podia captar l'empresa, que sí que era aprofitat per la resta dels seus competidors. AMAT viu aquesta situació en el seu propi si. En la següent generació que ha d'assumir el comandament ja es troba un home. La qual cosa posa definitivament sobre la taula l'obertura cap a la contractació masculina.

4.3. La governança femenina

La visió des de l'òptica femenina de l'empresa es va traslladar directament a la forma de gestionar la companyia. Existeixen tot un seguit de trets distintius a AMAT molt vinculats al gènere. Tant en la visió estratègica a llarg termini com en actuacions més concretes que s'han pres amb la finalitat de poder complir la missió de la companyia.

De forma exclusiva, l'òptica femenina es mantindria fins al segon canvi generacional en la direcció de l'empresa. En aquest moment, per primera vegada, seria un home el que es disposava a accedir al comandament de l'empresa.

Quant al Govern Corporatiu, AMAT ha estat una empresa en la qual sempre ha existit una implicació absoluta de tots els membres de la família, si bé la direcció havia anat passant d'una generació a una altra. De forma lineal, Concepció cap a Joana i Imma i ara serà Guifré Homedes, fill d'Imma, qui està preparat per agafar el relleu.

Encara que tots els membres de la família que treballen en l'empresa són escoltats prèviament en la presa de decisions, el qui ostenta la direcció és el responsable de decidir i assumir en aquest sentit aquesta responsabilitat.

En qualsevol cas, la governança en clau femenina i de suport a les dones que s'havia dut al llarg dels anys mai va estar renyida amb la visió de negoci. AMAT ha de competir al mercat amb la resta de les empreses del seu sector i, com totes elles, necessita mostrar el seu avantatge competitiu al mercat per mantenir i augmentar el seu volum de negoci. No és tan sols això, la seva singularitat suposa que se situï al centre d'atenció i que els sigui exigida una professionalitat superior a la de la seva competència.

Mantenir uns principis de forma tan ferma, com la voluntat de contractar solament dones, presentava diversos inconvenients. Durant molts anys, a mesura que l'empresa anava requerint un major nombre de treballadors, la determinació de seleccionar sols personal femení es trobava amb la problemàtica derivada de l'abandó del mercat laboral per part de les dones que venia vinculat a la maternitat. La solució passava, doncs, per prendre mesures concretes que ajudessin les dones a compaginar aquestes dues facetes de la seva vida.

Amb la posada en marxa d'aquestes iniciatives s'avançaria al que posteriorment es coneixeria com a polítiques de conciliació, un terme in-existent en aquests moments i que no figurava en cap agenda política. A AMAT va aparèixer com una solució necessària si es volien mantenir els principis fixats per a la gestió de la companyia.

Quant a la gestió dels riscos, s'havia basat en la visió familiar i femenina de la companyia. En aquest sentit, eren conscients que l'empresa havia de ser el manteniment no tan sols de la Concepció i les seves filles, sinó de les generacions venidores; l'objectiu de la companyia sempre va estar fixat a llarg termini. D'aquesta manera, la valoració dels riscos i els beneficis de les decisions de negoci mai no s'han pres tenint en compte el benefici immediat a obtenir sinó pensant en quines implicacions tenia per a les següents generacions aquesta decisió.

En aquesta línia, en els anys previs a l'esclat de la bombolla immobiliària, a diferència d'altres competidors seus, AMAT va decidir no entrar en el negoci de la promoció immobiliària. Aquesta activitat estava molt vinculada al seu negoci d'origen, i en aquest moment presentava uns rendiments molt atractius. Bé és cert que també implicava assumir uns riscos molt elevats, com es veuria posteriorment. Una cosa que molts competidors d'AMAT van entendre com un pas natural en l'evolució de les seves companyies. Mentre el negoci de la gestió de finques es basava en la prestació de serveis, la promoció i construcció d'immobles ja requeria invertir una important quantitat de diners, tot esperant obtenir el rendiment projectat.

AMAT mai no faria aquest pas, la qual cosa li reportaria un gran avantatge competitiu. Sense salvar-se dels terribles efectes de la crisi immobiliària viscuda entre l'any 2008 i el 2013, acabaria no tan sols sobrevivint-la sinó fins i tot aprofitant el moment per enfortir i ampliar les seves àrees de negoci.

4.4. La gestió dels riscos

En qualsevol cas, la gestió prudent dels riscos no ha suposat un fre per a la presa de decisions empresarials que es consideren crucials per a l'empresa. En bastants àmbits sempre s'ha apostat per la innovació i el canvi. Especialment des de l'arribada a la direcció de la segona generació familiar, es va prendre consciència que la tecnologia era l'eina que més podia ajudar a millorar l'eficiència dels processos en la companyia. I la seva aposta per aquesta va ser absoluta. Encara que en el sector no es treballava amb un programari específic per al negoci immobiliari, AMAT el va desenvolupar amb la finalitat de poder gestionar d'aquesta manera el seu negoci d'una forma més optimitzada.

L'empatia amb els clients és un altre tret distintiu en la gestió d'AMAT. Encara que el client sigui el focus d'atenció principal, això no impedeix que es tingui una visió molt més àmplia de la realitat, que suposa entendre les circumstàncies que afecten els inquilins. En aquest sentit, quan la crisi immobiliària va començar a mostrar els seus efectes, des d'AMAT es van plantejar una sèrie de mesures destinades a reduir l'impacte de les pitjors conseqüències de la crisi. Amb la finalitat de reduir tant com es poguessin els desnonaments que acompanyaven els impagaments de lloguers, AMAT es va proposar com a medidora entre els propietaris i els inquilins. Als primers se'ls va aconsellar que s'avancesin en el temps, proposant rebaixes dels seus lloguers. Mentre que als segons se'ls va ajudar tant com es va poder, facilitant i gestionant ajudes que els diferents organismes de l'Administració pública posaven a la seva disposició.

4.5. Mesures concretes en clau femenina

Per complir la missió de l'empresa s'han de prendre mesures concretes per posar en pràctica aquests principis. Pel fet de ser, durant molts anys, tan sols treballadores les que formaven el personal de l'empresa, es presentaven unes necessitats molt específiques en aquest sentit. Tot això sense poder renunciar a la realitat del mercat, que suposava haver de competir amb empreses que no s'exigien a si mateixes aquest nivell de compromís.

Aquests esforços per part de l'empresa han estat percebuts molt favorablement per les treballadores. La qual cosa ha generat dues conseqüències importants: d'una banda, la treballadora desenvolupa amb major satisfacció el seu treball veient com la companyia pren decisions que l'ajuden a compatibilitzar millor la seva vida professional i familiar. Però a més, d'altra banda, es crea un vincle emocional entre les treballadores i l'empresa. Això desemboca en una menor rotació laboral de les treballadores, que de mitjana acaben romanent molts anys en la companyia.

Qualsevol decisió en aquest sentit no pot obviar el focus en el client. Si bé és cert que en moltes ocasions poden empatitzar amb aquestes mesures, innovadores i generoses amb els treballadors, en cap cas es redueix el seu interès per obtenir-hi un servei de qualitat.

L'empresa ha anat prenent diverses mesures orientades completament al gènere femení.

Adaptació del calendari laboral a l'escolar. Atès que aquest últim és bastant més ampli que el dels treballadors, s'ha implementat una solució perquè les mares puguin estar més dies amb els seus fills. Pràcticament, això

suposa per a les treballadores passar a tenir sis setmanes de vacances a l'any. A més del mes de vacances a l'estiu es té una setmana en l'època de Nadal i una altra en Setmana Santa.

Aquesta decisió, en una empresa de serveis com AMAT, planteja la problemàtica que el client es pugui veure menys atès o que tingui la impressió de tenir un servei de menor qualitat. Amb la finalitat de compensar aquesta situació d'alguna manera, s'ha posat en marxa el *Call Center* de l'empresa. Es tracta d'aportar una facilitat perquè els clients vegin ampliat el seu horari d'atenció. Encara que no sigui amb la presència personal del gestor encarregat, AMAT manté el servei d'atenció al client de la companyia. Amb el temps s'ha demostrat a més que això millora l'eficiència de l'empresa.

Maternitat a la carta. Amb aquesta expressió es posa nom a la política de l'empresa que fa referència a la gestió independent que cada mare pot fer de tots aquells permisos que legalment existeixen després del naixement d'un fill. D'aquesta manera, la treballadora pot acumular en una borsa totes les vacances, hores de lactància i la resta de mesures complementàries existents, amb la finalitat de distribuir-les segons la seva conveniència. Amb aquesta facilitat, cada mare pot atendre les seves obligacions laborals alhora que decideix quins són els moments que prefereix dedicar d'atenció exclusiva del seu fill.

Reducció del temps destinat a les hores de menjar. Encara que sovint en moltes empreses, l'horari partit amb una franja àmplia de temps que divideix la jornada entre matí i tarda de manera general genera més problemes que avantatges a les treballadores. Per a moltes, en què no coincideix el seu lloc de treball amb el de residència, es tracta d'un temps perdut que no tenen forma d'aprofitar. Si es redueix aquest espai de temps, finalitzen abans la jornada laboral i es millora així la seva capacitat d'organització per poder dedicar-se al que més els convingui.

Totes aquestes mesures són possibles des del compromís, real i conscient, de les treballadores de la companyia. Un nivell tan alt d'autonomia implica un elevat risc per a l'empresa. La treballadora per la seva banda ha de ser conscient de la importància de gestionar de forma correcta el seu temps de treball. I això no succeeix sempre. En alguns casos, existeixen treballadors que no són capaços de treballar al ritme adequat si no es manté una supervisió constant d'aquests per part de l'empresa.

Referències bibliogràfiques

- CCOO (2014) «Indicadores de buen gobierno en las empresas del IBEX 35 durante 2014».
- MCKINSEY & COMPANY (2015) «Women in the workplace». Leanin.org, (1), 25. <http://doi.org/10.1111/0045-3609.00002>
- NOLAND, M.; MORAN, T. i KOTSCHWAR, B. (2016) «Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey». Working Papers, 16(3), 1-35. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Global-Survey>
- SYNA, H. i COSTEA, C. (2015) *Women's Voices in Management*. Palgrave.



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID