



Liderazgo y ciudadanía empresarial: Qué podemos aprender de las mujeres líderes en las empresas andaluzas

Leadership and corporate citizenship: What can we learn from woman leaders in the Andalusian Companies

Trinidad Núñez Domínguez,
Araceli Estebaranz García,

Universidad de Sevilla, España

Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 5 (3)

<http://www.ugr.es/~jett/index.php>

Fecha de recepción: 21 de enero de 2014

Fecha de revisión: 30 de enero de 2014

Fecha de aceptación: 31 de marzo de 2014

Núñez, T. y Estebaranz, A. (2014). Liderazgo y ciudadanía empresarial: Qué podemos aprender de las mujeres líderes en las empresas andaluzas. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 5(3), pp. 243 – 254.



Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 5 (3)
ISSN 1989 – 9572

<http://www.ugr.es/~jett/index.php>

Liderazgo y ciudadanía empresarial: Qué podemos aprender de las mujeres líderes en las empresas andaluzas

Leadership and corporate citizenship: What can we learn from woman leaders in the Andalusian Companies

Trinidad Núñez Domínguez, mtnunez@us.es

Araceli Estebaranz García, tebaranz@us.es

Universidad de Sevilla, España

Resumen

En este artículo se presenta un estudio del liderazgo empresarial en las grandes y medianas empresas andaluzas con enfoque de género. Y se relaciona con las prácticas de Responsabilidad Corporativa, haciendo hincapié en la exigencia ética, social y política del mundo empresarial. Ello se enmarca en el eje de Igualdad de Oportunidades en el trabajo de los Proyectos Equal, iniciativa del Fondo Social Europeo (2002-2007). Se definen los conceptos clave, la metodología de investigación: cuantitativa mediante cuestionario y cualitativa mediante entrevista, y los resultados. Se presentan los datos cuantitativos sobre la participación de las mujeres en la empresa, y los cualitativos que muestran los focos críticos: las competencias generales y profesionales significativas de las mujeres directivas y las barreras para la igualdad. Las conclusiones apuntan a la necesidad de un cambio cultural empresarial, en torno a medidas de responsabilidad social para que avance la Igualdad de Oportunidades y con ella la integración de capacidades y personas en el mundo del trabajo: el desarrollo de formas más efectivas y flexibles de organización del trabajo, el liderazgo mixto, que hagan posible reconciliar a la familia con la vida profesional; así como reducir la brecha salarial existente entre los sexos y apoyar la abolición de la segregación laboral horizontal y vertical. Finalmente, se sugieren orientaciones para la formación de las personas como ciudadanas y su relación con la ciudadanía corporativa.

Abstract

This paper presents a study of business leadership in medium and large Andalusian companies with a gender focus. It is related with corporate responsibility practices, emphasizing ethics, social and political demands of the business world. This is part of the axis of Equal Opportunities in the work of the Equal Project, an initiative of the European Social Fund (2002-2007). Key concepts, research methodology: Both quantitative, using questionnaires, and qualitative, by interviewing, methods and results are defined. Quantitative data on the participation of women in the business, and the qualitative ones that show hotspots are presented: General skills and significant professional women managers and barriers to equality. The conclusions point to the need for a corporate culture change around social responsibility measures to advance equal opportunities, and with it the integration of skills and people in the world of work: the development of more effective and flexible forms of work organization, the Joint leadership and support services that make it possible to reconcile family and professional life as well as to reduce the wage gap between sexes, and support the abolition of the horizontal and vertical occupational segregation. Finally, guidelines for the training of people as citizens, and their relationship to corporate citizenship are suggested.

Palabras clave

Ética; Empresa; Igualdad; Género; Liderazgo; Investigación descriptiva; Cuantitativa y cualitativa; Formación.

Keywords

Leadership; Corporate citizenship; Equality; Gender; Work ethics; Descriptive research; Quantitative and qualitative data; Vocational training

1. Introducción

Este trabajo forma parte del resultado obtenido en la implementación del Proyecto Equal denominado e-Andaluz@s en la Sociedad Red, subvencionado por el Fondo Social Europeo y la Junta de Andalucía. Uno de sus ejes: “*el barómetro de la diversidad de género en el empleo*”, desarrollado durante el bienio 2005-2007, pretendía medir las variables que condicionan a las mujeres directivas de las grandes y medianas empresas que tienen sede social en Andalucía: el acceso, la promoción, las características de su liderazgo, la *cultura* de las empresas en las que trabajan, y sus aportaciones al cambio social necesario para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el empleo.

El objetivo de este artículo es analizar el perfil personal y profesional de las mujeres que ocupan puestos de máxima responsabilidad en medianas y grandes empresas andaluzas, y sus aportaciones relativas a la responsabilidad ciudadana de sus empresas y en consecuencia a la transformación de la sociedad y a la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

En segundo lugar, ofrecer conocimiento para la formación: Los valores éticos relacionados con la igualdad, y con el estímulo a la igualdad en el mundo del trabajo, son un contenido para la educación que necesita modelos de cambio cultural (Estebaranz y Núñez Domínguez, 2010).

2. Marco conceptual

Partimos de la revisión terminológica sobre los dos temas que constituyen el eje vertebrador del trabajo: el de liderazgo en la sociedad actual, y el de ciudadanía empresarial en un mundo en crisis, cuya responsabilidad se atribuye en parte a las empresas (Kofi Anan, *Millennium Report*, 2000).

El término liderazgo está delimitado por la capacidad de dirigir, de tomar decisiones y/o de guiar a los miembros de un grupo hacia el logro de metas de la organización (Sánchez Montiel, 2013). Es un proceso de influencia que pertenece al propio grupo, no sólo a quien lo lidera, porque para que sea efectivo requiere de unos objetivos comunes (Coronel Llamas y otros, 2001). Ese proceso compartido es lo que diferencia el liderazgo del poder, en el cual dominan los propios deseos o necesidades del que dirige (Robbins, 2004). La persona que lidera se encarga de facilitar, por eso potencia, apoya, solicita, escucha, valora, crea condiciones para la automotivación, trabaja en equipo, bien sea en la empresa o en la institución educativa (Llombart, 2007). Todas estas capacidades describen muy bien lo que significa el liderazgo transformacional (Barberá y otras, 2000), tan necesario en tiempos de crisis cuya solución exige innovaciones importantes que afectan a la organización, empezando por definir y compartir una visión clara de la dirección y la meta de las acciones (Senge, 2008). Las decisiones estratégicas de las grandes y medianas empresas, como las de todo gran grupo humano como se reconoce en educación (Blackmore, 1999), necesitan grandes líderes, que se reconocen por las ideas, las iniciativas y la capacidad de riesgo (Estebaranz, 2009). Pero en la Sociedad de la Información las empresas han llegado a entender que su mayor capital son sus recursos humanos y el conocimiento disponible. Ello ha propiciado un cambio en las formas de liderazgo, ya que el conocimiento puede ser construido y aplicado tanto por directivo/as como por trabajadores, que pueden y deben manejar conocimiento e información (Huete, 2006), y compartirla para la toma de decisiones. El liderazgo debe ser compartido (Greenberg-Walt y Robertson, 2002). Compartir la dirección significa repartir responsabilidades, o delegar. Y es posible si se comparten ideas, valores y estrategias. Es una forma de generar agilidad, iniciativa y autonomía (Kouzes y Posner, 2002). Es también un liderazgo mixto, que integra las competencias de hombres y mujeres en la función de liderar equipos (Chinchilla, 2005; Gayán, 2005; Estebaranz y otros, 2004), reconociendo el valor de la diversidad. Un liderazgo posible a través del aprendizaje de las personas y de la organización.

Un ámbito de decisiones estratégicas vital para el cambio social necesario, es el de la responsabilidad social. Las empresas juegan un papel relevante en la calidad de vida ciudadana no sólo por los servicios que puedan prestar sino por la promoción de calidad laboral

entre su propio personal (Vargas Forero, 2011). Por ello, se entiende como ciudadanía empresarial la idea de que las empresas tienen que participar en el entorno social y cultural de donde están insertadas, establecer mínimos éticos en su cadena de negocios y respetar la calidad de vida del personal que trabaja en ella; es decir, reconocer su responsabilidad administrativa, social y ambiental, basadas en la ética. La noción de *ciudadanía corporativa* sitúa a las empresas en su marco político, en su entorno social, en su contexto legal (Francés Gómez, 2005: 58), desarrollando sobre todo en un marco de globalización, y desde el ámbito americano, el concepto básico de la Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.) que se definió en el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001): la rentabilidad económica debe gestionarse controlando el impacto social, ético y medioambiental que causan sus actividades productivas, o asociado a ellas. Ello supone un cuestionamiento sobre la contribución que hace cada empresa a la sociedad que se quiere construir, entendiendo que la empresa es un sujeto corporativo con derechos y deberes.

3. Metodología

Para realizar el estudio general se utiliza una metodología mixta. Se parte del análisis de datos secundarios (bases de datos DIRCE, INE, DICODI, ETICOM, etc.) sobre el tejido empresarial andaluz para identificar y localizar a las grandes y medianas empresas andaluzas y hacer un estudio cuantitativo mediante un cuestionario elaborado al efecto y cualitativo mediante entrevistas.

La población de empresas era de 3.362, pero con un gran peso social y económico en Andalucía. En el estudio cuantitativo han participado 217 empresas, de los cinco sectores productivos (según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas -CNAE). Se hizo un muestreo intencional utilizando afijación proporcional para un nivel de confianza del 95,5%. La muestra real supone un error muestral del 6,7%, que estadísticamente se considera aceptable por el tipo de instrumento utilizado. Y además se seleccionaron empresas que pertenecieran a distintos tipos de actividades económicas dentro de cada sector, y a distintas provincias.

El Cuestionario fue construido sobre tres focos: Contratos y liderazgo; Salarios; y Cultura (con especial atención a Innovación, Formación y R.S.C.), y organizado en torno a 18 categorías, que agrupan un total de 187 ítems (publicado en Estebaranz, 2007). Dirigido a directivo/as y especialmente del Dpto. de Recursos Humanos. Fue validado por 10 experta/os en distintos temas: Organización Empresarial, Recursos Humanos, Liderazgo, Género, Formación y Didáctica, Psicología Social, Estadística, Proyectos de RSC, Salarios; aplicando los criterios de pertinencia del contenido, estructura, extensión, formulación y orden de presentación de los ítems. Aplicada la prueba de Cronbach, se obtuvo un índice Alpha de fiabilidad 0.9195. La respuesta obtenida, pertenece así a una muestra representativa de directivos y directivas, cuyos datos se analizan con el SPSS: medidas de frecuencia, porcentaje y pruebas de significación (Chi cuadrado, ANOVA), o de asociación entre variables (A.C.M.).

Además se realiza un estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad a veinte de esto/as directivo/as de diferentes tipos de empresas. A través de esta combinación de metodologías se ha profundizado en los factores que influyen en el avance hacia la igualdad de hombres y mujeres y las barreras que marcan la desigualdad laboral (Núñez Domínguez y otras, 2007), así como sobre las acciones empresariales en sus interacciones con sus grupos de interés (R.S.C.). Las entrevistas han sido analizadas siguiendo un sistema de categorías temáticas, deductivo-inductivo, organizado en diez dimensiones: Datos de la empresa, y de la persona entrevistada; prácticas de acceso y promoción; función directiva; cultura de la empresa; innovación; uso de las TICs; salarios; R.S.C., coincidiendo con varias dimensiones del cuestionario. Codificados los textos se sometieron a análisis por Aquad 5.0

Ello ha permitido elaborar una radiografía de las mujeres que lideran las empresas en Andalucía. Así como el avance de las empresas hacia la innovación en cuanto a las dimensiones internas y externas de la R.S.C. En nuestra percepción, es necesario conocer la problemática de la igualdad/desigualdad para innovar en la formación.

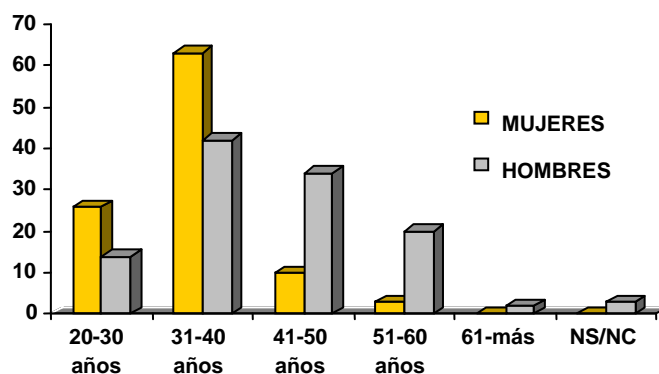
4. Resultados: radiografía de mujeres directivas y empresas

Las empresas de la muestra representan a los diversos sectores productivos (Servicios: 42,2%, que incluye las empresas TIC; Construcción y Transporte: 33,2%; Industria 21,2%; Agricultura, Ganadería y Pesca; 3,2%). Desarrollan su actividad en el ámbito internacional (37,8%), Nacional (21,2%) y en menor medida en el ámbito regional y local.

En 2005 ya había 19 empresas andaluzas que habían firmado la adhesión al pacto por la RSC. De ellas, las 8 grandes y medianas forman parte de nuestra muestra del cuestionario; y 3, además, participaron en la entrevista.

Del análisis de los datos referidos a la función directiva en las empresas obtenemos los siguientes resultados: Sólo el 14% de los directivo/as de las grandes y medianas empresas andaluzas son mujeres, y se distribuyen de forma desigual entre los sectores productivos: En Servicios encontramos un 8%; en Industria el 2,1; en Construcción y Transportes el 2,1%; en el Sector TIC el 1% y en Agricultura el 0,8%. También está relacionado con la distribución laboral por sexos, y con la propiedad de las empresas. Lo cual tiene su repercusión en los salarios, diferentes según sectores. Pero también hay desigualdad en cuanto a los Departamentos que dirigen hombres y mujeres, éstas dirigen sobre todo Recursos Humanos, Marketing, y Administración y Finanzas. También hay diferencias salariales relacionadas con el tipo de Departamento, que las mujeres que han llegado a hablar de este tema cifran en un 20% menos que sus compañeros.

La muestra de respuesta a los cuestionarios es equilibrada en cuanto al sexo. Se compone de un 53% de directivos y un 47% de directivas. Pero las directivas son más jóvenes que los hombres directivos, el 65% de ellas está entre 31 y 40 años, como muestra la Gráfica 1. Y ello nos parece un indicador de cambio. Las mujeres van empezando a desempeñar cargos de responsabilidad.



Gráfica1: Frecuencias por intervalos de edad diferenciando por géneros.

En estos resultados puede estar influyendo el hecho de dirigimos principalmente al Departamento de RRHH de las empresas. También es cierto que a medida que la edad aumenta son los varones, con diferencia, los que sustentan los puestos de dirección.

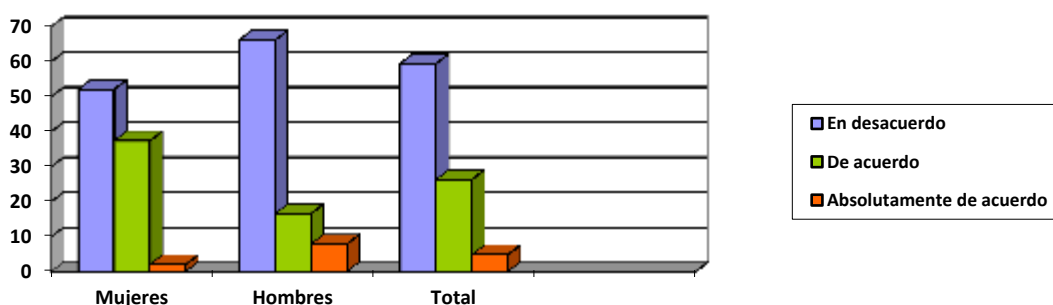
En cuanto al *número de hijos/as* a su cargo, el mayor porcentaje de directivo/as (un 36,9%) no tiene descendencia. Pero cuando deciden tenerla el máximo suele ser de dos (27,2%). No hemos encontrado demasiadas familias numerosas (11,1% tienen 3 hijo/as, y el 2,4% tienen 4), pero entre las directivas que hemos entrevistado sí hay casos de madres con 3 y 4 hijos. Cuando cruzamos los datos de sexo y nº de hijos, vemos que son los directivos varones quienes “disfrutan” de las familias con más hijos. Otro elemento que se ha tenido en cuenta, y

que incide en la conciliación de la vida profesional y personal, es tener la responsabilidad de hacerse cargo de personas mayores. Sólo el 8,3 % han respondido afirmativamente. Además, esto hay que relacionarlo con la internacionalización de las empresas y la necesidad de viajes que origina, y que puede ser un factor de desigualdad en cuanto a oportunidades de trabajo de hombres y mujeres. Si bien el uso de las TICs proporciona nuevas formas de mantenerse informada, comunicarse y tomar decisiones inmediatas: *Durante mi baja maternal hablaba 2 o 3 horas diarias con el personal de la empresa para resolver los problemas diarios (Ent. 02)* ¿Cuál es su nivel de formación? El 75% de las directivas tienen titulación universitaria, destacando las carreras de Ciencias Sociales –Económicas y Derecho- con un 38,7%, y las carreras técnicas en un 34,1%. Además un 38,2% ha realizado estudios de Postgrado, y el 69,6% reconocen la formación continua en la empresa y el aprendizaje a través de la experiencia y la consulta a compañeros. Las pruebas estadísticas de significación muestran diferencias a favor de las mujeres en este aspecto.

¿Por qué se ilusionan? ¿Dónde encuentran la *motivación* para ofrecer “*buen hacer*” a la empresa? Los datos de las entrevistas nos dicen que algunas mujeres se sienten “*la empresa*”, porque la han visto nacer y crecer... y sienten que ellas son parte activa en esa “*creación*” (podríamos hablar de la metáfora hijo-empresa, lo cual puede ser un tanto tramposo porque ayuda a mantener prejuicios sobre las mujeres). A otras directivas les motiva la posibilidad de relacionarse con diferentes personas, para lo que se sienten especialmente cualificadas. Y sobre todo tomar decisiones en cuestiones que les afectan de manera profunda; en algún caso hasta llegar a hipotecar la propia casa para salvar la empresa de la que es copropietaria.

Las directivas reconocen que tienen ambición, como la puede tener un hombre. A la vez, confiesan que ya no tienen que “*quedarse en la sombra*” para orientar, aconsejar o indicar (Barcia, y otras, 2007): *Las mujeres han sido, y muchas todavía lo son, gestoras en la sombra... Pero al surgir una nueva forma de empresa eso ha cambiado y hay que estar en primera línea y dar la cara con valentía, pero sobre todo con constancia y buen hacer (Ent. 03)*. Pero en las entrevistas, emergen con más frecuencia determinados temas: el 54,84% de las mujeres y el 45,16% de los hombres introducen en su discurso factores relativos *al acceso y la promoción* en la empresa; y al cambio organizacional. Específicamente el 71,43% de las mujeres y el 28,57% de los hombres hablan del tiempo de dedicación al trabajo.

En las respuestas al cuestionario manifiestan su desacuerdo con la afirmación: *el número de horas que un/a trabajador/a pasa en su puesto de trabajo es un indicador de efectividad*, el 59,4% de los casos (Gráfica 2):



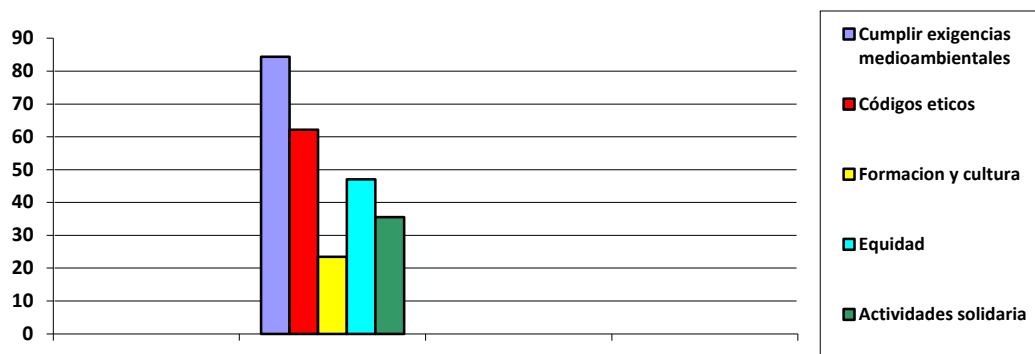
Gráfica nº2 El número de horas en el trabajo como indicador de efectividad laboral

Y apuestan por un modelo empresarial que mida la efectividad del trabajador por la calidad y rapidez de su trabajo. No obstante, el 31,1% sigue considerando que el tiempo que las personas empleadas dedican es un “*medidor*” de la calidad de su trabajo.

Las capacidades defendidas en un *liderazgo transformacional* son las que marcan el estilo de las directivas andaluzas: persuaden, expresan sentimientos, manejan con eficacia la

comunicación (Borrell, 2002; Estebaranz y Mingorance 2005): *Las mujeres le damos más importancia a la motivación (del equipo) (Ent. 13). ¿Mi mayor capacidad?: Hablar y pactar. No suelo dar órdenes (Ent. 10)*. En el mundo financiero hemos descubierto la forma *ética* del liderazgo ejercido por una mujer, cuyas aspiraciones personales ceden frente a los intereses sociales. Hemos visto desbloquearse procesos de fusión de entidades financieras cuando una mujer directiva (Ent. 19) ha conducido esos procesos a solucionar problemas de integración de los recursos de ambas, sin plantearse como problema quién dirigirá la nueva entidad y cediendo su posible interés personal.

Respecto al *compromiso ético y ciudadano* de las empresas andaluzas, los datos muestran los siguientes resultados (Gráfica 3):



Gráfica nº 3. Relativa al compromiso ético y

Se cumple con las exigencias medioambientales en un 84,4%. Se concede importancia a la equidad en la contratación (47%). Las actividades solidarias son tenidas en cuenta (35,5%) y la formación y la cultura (23,5%). Además, en el 98% de los casos, las grandes empresas tienen su propia guardería y, en muchos casos, cuentan con locales para celebrar encuentros, actividades de formación y fomentar el espíritu corporativo y de equipo de quienes trabajan en ellas. Los datos cualitativos ejemplifican las estrategias de R.S.C. adoptadas: Planes de formación de trabajadores en la empresa; programa de becas y de prácticas de Universitario/as y alumno/as de FP; premios a la investigación; Fundación para la formación e integración de inmigrantes; Fundación Cultural para la promoción y disfrute de la cultura de la ciudad en la que se encuentra la empresa... (ambas dirigidas por mujeres). Han adoptado medidas de sostenibilidad medioambiental en vertidos, etc. Y desarrollan planes de higiene y seguridad en el trabajo. Pero sólo hemos encontrado una gran empresa andaluza con el equipo directivo paritario: 50% de hombres y de mujeres. Curiosamente la Vicepresidenta del Consejo de Administración, y copropietaria de la empresa es mujer.

5. Discusión

En relación con la *edad*, la diferencia generacional puede estar reflejando que en las empresas se está produciendo algún cambio de cultura en los últimos años que ayuda a la ruptura del *techo de cristal*, al menos en las medianas y grandes empresas, aunque es clara la segregación horizontal, dada la diferencia de Departamentos dirigidos por mujeres. Ello nos conduce a reflexionar sobre factores que influyen en la segregación laboral.

Con dificultad una mujer puede llegar a ser directiva y teniendo a su cargo no sólo hijos/as sino personas mayores. Aun así, las hay: *Puedes decidir no tener hijos, pero padres y suegros, tienes, y quizá hijos de tu pareja que hay que cuidar (Ent. 18)*. Esta situación no se produce en el caso del varón, quien no suele hacerse cargo directamente del cuidado de una persona mayor. De modo que la vida familiar afecta de distinta manera a las mujeres que a los hombres, y si bien hoy hay cambios en las formas de convivencia, estos no llevan aparejado un

cambio cultural inmediato que iguale las formas de vivir las responsabilidades familiares de ambos. Así lo expresaba una directiva: *No he sabido encontrar el equilibrio entre familia-trabajo. Me casé enamoradísima de mi marido (abogado), pero fui yo quien pidió la separación* (Ent. 02).

Han elegido un camino que para ellas está empedrado por un inconsciente colectivo prejuicioso y culpabilizante potentísimo; pero con formación, motivación, esfuerzo, convicción, empeño, ilusión con organización, adecuada autoestima... y valentía han sido capaces de andarlo sin hacerse demasiadas heridas: *Yo me siento la heredera de mujeres muy valientes que en los campos de Almería eran madres, esposas y trabajadoras sin solución de continuidad* (Ent. 03). La sociedad sigue esperando de una mujer que cuide la empresa como a su propia familia. Sigue considerando que las mujeres son buenas comunicadoras. Esto es aceptable siempre que se le permita tener aspiraciones. Así que entendemos que es un logro que la mujer se sienta ambiciosa sin que ello sea algo peyorativo y “masculinizante”.

En cuanto a la percepción sobre la existencia (o no) de *barreras* para el acceso y la promoción de mujeres, aparecen varios temas. Sobre todo en los hombres se intenta minimizar el impacto de dichas barreras contra las mujeres o no se reconocen, con el argumento de que “*no se mira si se es hombre o mujer, sólo se evalúan las capacidades para desempeñar el puesto*” (Ent. 13). Aunque, en algunas entrevistas, esas barreras “*invisibles*”, como la “*invisibilidad de la competencia de las mujeres*”, se llegan a explicitar.

Tanto hombres como mujeres perciben que la organización y la *gestión del tiempo* es un elemento esencial en la vida de las personas y está sujeto a variables como la edad, el género, el nivel cultural, el lugar de residencia, etc. (Torns, 2001). Pero *su uso* puede ser completamente diferente. Intensivo o extensivo. Las mujeres, normalmente responsables del cuidado de la familia, prefieren concentrar su trabajo y no participan tanto de las llamadas “*comidas de negocios*” donde se trabaja en un ambiente diferente al estrictamente laboral (Núñez y Loscertales, 2004), mezclando trabajo y ocio, que es frecuente en los directivos.

Esto se confirma en las entrevistas. Las dificultades de *conciliación* tienen su efecto en la *promoción*. Se reconoce que van cambiando las formas de organización del trabajo debido a las TICs, y la cultura de los hombres más jóvenes que van entendiendo sus responsabilidades familiares, pero ello hace que se mezclen las distintas actividades cuando se ejercen desde casa y al final todo sigue igual en cuanto al tiempo de trabajo. Decía un directivo: *Mi jornada laboral son 12 horas, o más. Primero trabajo y luego teletrabajo, después de bañar a tres niños* (Ent. 18).

Durante años se defendió el trabajo a media jornada como un “*logro*” para las mujeres, pero es absolutamente tramposa para ellas porque perpetúa las diferentes responsabilidades familiares (Llombart, 2006) y la diferencia de oportunidades de promoción que se recoge en la respuesta a la pregunta 47, sobre si la reducción de la jornada laboral influye en las oportunidades de promoción. Por eso hemos visto que las directivas de la muestra son más jóvenes y tienen menos hijos que los directivos. Demandar jornadas parciales menos arbitrarias y mejor negociadas resulta una buena salida para cualquier persona que trabaje, independientemente de su género. Y flexibilizar las jornadas laborales junto con el reconocimiento de la jornada de trabajo en casa, ya que las TICs se han convertido en herramienta básica de trabajo, que usan para la gestión de personal, del conocimiento y de la actividad en la empresa, para la publicidad, las compras y el contacto con los proveedores, para las ventas y el contacto con el cliente habitual (Ents. 07 y 04), y eso a todos los niveles de implantación de la empresa, nacional e internacional.

Igualmente detectamos que existe una preocupación especial de las mujeres por *la formación*. Entienden que deben estar mucho mejor preparadas que los hombres para poder competir con ellos. Se puede matizar que son las mujeres que han llegado más alto (Directora General, Vicepresidenta del Consejo de Administración, Consejera Delegada) las que subrayan la importancia de la formación para llegar a promocionar, pertenezcan a la industria, al sector servicios o a las TICs, a una grande o a una mediana empresa. Y se les exige más en

competencias básicas que incluyen actitudes como la disponibilidad máxima, la capacidad de trabajo, sacrificio o de empuje. Con ello están subrayando este sentimiento. ¿Las mujeres seguimos respondiendo de manera automática o refleja a muchos siglos de reprobación, de censura sobre lo que sentimos o sabemos? Si eso fuera así, tiene una consecuencia perversa: mantener o perpetuar una elevada autoexigencia personal y profesional. De tal manera que la severidad que la sociedad muestra hacia las acciones profesionales y familiares de las mujeres ha sido asumida y nos lleva a pedirnos siempre más. Pero se consigue remover mucha *culpa* cuando se cometen errores y se aceptan. La otra opción es “*rendirse*”, renunciar.

A las mujeres, históricamente, se les ha adjudicado el papel de abnegadas, obedientes... Ello ha hecho que entiendan el éxito como una trasgresión a la norma, lo cual no es adecuado (Coria, 2003). Por lo tanto, es muy importante que la mujer consiga ir rompiendo ese rol tan prejuiciosamente perverso. Es importante que la mujer tenga ambición, que *desee desempeñar cargos directivos* porque se necesitan las diferentes sensibilidades para comprender los diferentes problemas sociales y las posibles soluciones empresariales.

Nos parece igualmente significativo que las mujeres hablen de que han sido promocionadas bien por un hombre, bien por otra mujer. Los hombres no hacen mención alguna a personas que les ayudaron a llegar a ese puesto de responsabilidad que ejercen. Tradicionalmente ni hombres ni mujeres han visto a las mujeres capaces de promocionar a otras personas, aunque ellas mismas sean triunfadoras. Las mujeres han sido consideradas objeto de promoción más que agentes activos (Kaufmann, 2007). Esta circunstancia coincide con la tesis de Babcoch y Laschever (2005) quienes afirman que los hombres (en el ámbito laboral) piden las cosas (por ejemplo un ascenso) con más frecuencia que las mujeres. Estas investigadoras demostraron que la ineficacia de las mujeres para negociar sus propios intereses hace que pierdan grandes oportunidades de ascenso o sueldo. La consecuencia es clara: las mujeres deben manejar más adecuadamente la habilidad de negociar su puesto de trabajo. Quizá educadas en el no pedir y esperar. Por esa razón, entre otras, consideramos que la abnegación, la cesión, la generosidad, la modestia son valores que no ayudan a la mujer en su promoción profesional si no están equilibrados con la ambición y el derecho a pedir. Y en primer lugar a pedir información. Cuando hemos preguntado a directivas si su salario es igual que el de otros directivos del mismo nivel, hemos encontrado contestaciones, en las más jóvenes, que muestran su sorpresa por la pregunta, y después expresan su ignorancia sobre la cuestión: *Supongo que sí* (Ent. 16). Y ello se relaciona con las prácticas de “*compromiso de confidencialidad*” sobre el salario, que a veces se pide a personas directivas al negociar el contrato. Algunas mujeres directivas han expresado su interés y su lucha por la transparencia: *un trabajo se debe pagar por lo que vale, independientemente de quien lo desempeñe, hombre o mujer* (Ents. 07, 04).

Pero las directivas sí tienen capacidad para negociar los intereses de la empresa o de otro/as trabajadores. Por eso señalamos el peso del pudor, aunque podemos decir que es una tendencia que se va contrarrestando con la edad y con el aumento de la autoestima de las mujeres triunfadoras que además de serlo, se lo creen (en el mejor sentido de la palabra). Y, además, como un *efecto pigmalion*, una vez que las mujeres llegan a puestos de responsabilidad, son más sensibles a la detección de “*mujeres válidas*” para ser promocionadas. Ya Tharenou (2001) encontró que las mujeres que trabajan en estrecha colaboración con mujeres directivas, tienen más posibilidad de conseguir una promoción interna, un ascenso laboral. En nuestro estudio hemos podido descubrir que las mujeres directivas reconocen más las capacidades de otras mujeres para proponerlas a puestos directivos (en las TICs y en la Industria).

6. Conclusiones

En primer lugar, *en relación con la metodología*, como meta-análisis, podemos señalar la importancia de haber complementado los estudios: cuantitativo y cualitativo, porque cuando se ofrece la posibilidad de hablar en alto y reflexionar escuchando y escuchándose (es decir, a través de la entrevista), emergen expresiones no tan “*políticamente correctas*”; aparecen ideas

y sentimientos, que también permiten tomar el pulso a la empresa. Y estudiar lo sutil del discurso permite comprender, por ejemplo, que se intenta minimizar el impacto de las barreras invisibles contra las mujeres

Hemos visto que se va operando el cambio hacia la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres en el mundo laboral y la toma de decisiones laborales y económicas que tienen su impacto en la sociedad. Hay mujeres directivas en todos los sectores y tipos de actividad empresarial. Aún el porcentaje es ínfimo.

Se va operando un cambio cultural en la mediana y gran empresa andaluzas hacia la consideración del criterio de diversidad a la hora de anunciar vacantes en puestos de trabajo, quizá por influencia de las exigencias de la RSC, que va creando opinión, pero las empresas reconocen que aún no hacen un seguimiento sobre si la mujer está adecuadamente representada en todas las áreas y niveles de la propia organización.

Las mujeres directivas han llegado a serlo, en mayor grado, por promoción interna. Y en ello influyen varios factores personales: Su formación universitaria y su participación en diversas actividades de formación continua. Se reconoce que la formación es un instrumento de igualdad. Su motivación, su capacidad de trabajo; sus competencias personales. Pero también influyen otros factores: surgen de la plantilla de mujeres, por eso están en los departamentos donde hay más trabajadoras. Y en empresas donde ya hay mujeres en la alta dirección. Influye también el apoyo de hombres directivos, porque les proporciona seguridad. Y ellas lo reconocen

6.1 En relación con el liderazgo de las mujeres y la ciudadanía corporativa.

El estudio nos ha permitido conocer las características de las directivas andaluzas: están bien formadas, son valientes, están motivadas, tienen una adecuada autoestima, ilusión, capacidad de decisión, e innovación en su sector productivo; cuentan con gran fortaleza psicológica, que califican como energía y entusiasmo, tienen ambición. Y todo ello les permite mantenerse en su puesto sin derrumbarse, evitando que el *techo de cemento* “*se le caiga encima*” y que no las paralice un *suelo pegajoso*. Además, hay que señalar su capacidad de comunicación y de trabajar en equipo.

6.2 ¿Qué aportan las mujeres directivas a la ciudadanía empresarial?

Un impulso hacia la justicia y la equidad. A medida que más mujeres están en puestos de decisión y dentro de los círculos de decisión sobre quién promociona, otras mujeres están siendo consideradas para los ascensos. Hemos visto relación entre mujeres directivas y estrategias de R.S.C. en la empresa, en la que hay que poner trabajo y corazón: Formación de trabajadores y oportunidades de formación a jóvenes; formación para la integración de inmigrantes; planes de igualdad de oportunidades, integración de capacidades para una mejor dirección de empresa: liderazgo mixto; cuidado del clima de relaciones en la empresa, donde priman el respeto y la participación de lo/as trabajadores, ya que “*el buen trabajo es ético*” según Gardner (2005).

Hemos visto la necesidad de reconceptualizar el uso del tiempo de hombres y mujeres y la conciliación: no es sólo cuestión de compartir y distribuir responsabilidades entre el hombre y la mujer, en casa, sino también de buscar el bienestar emocional de la familia. Y ello exige dedicación. En este sentido, hemos visto que las TICs flexibilizan el tiempo y el espacio de trabajo. Aunque a veces sobrecargan el tiempo dedicado al mundo laboral en casa. La empresa no puede absorber todo el tiempo de las personas, como si sólo fueran trabajadores, porque peligran la familia y también la sociedad y las propias personas.

6.3 ¿Qué consecuencias vemos para la educación y la formación?

Los cambios en el mundo del trabajo ligados a la sociedad de la información, suponen un cuestionamiento sobre la formación de las personas para el mundo del trabajo, sobre los roles de trabajadores/as y directivos/as, sobre la contribución de las empresas a la sociedad que se quiere construir, y sobre el papel que corresponde a cada parte en ello

Todo ello, se propone como contenido y horizonte de la Educación. Para hombres y mujeres en interacción. Formación en la sensibilidad para detectar problemas sociales, laborales y salariales. Formación en competencias, actitudes y valores éticos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía. Formación cuidada para el mundo laboral; para el trabajo en igualdad, con orientación adecuada para la elección de carrera según posibilidades personales y necesidades sociales profesionales, aprovechando el conocimiento de ejemplos de mujeres valiosas, que pueden servir de modelo de actitudes y comportamiento, trabajando sobre material didáctico pensando con este fin (Estebaranz y Núñez, 2010). Formación permanente para la innovación en procesos de producción: La gran motivación de lo/as líderes hoy es lograr el compromiso con la productividad y la competitividad y también con la ciudadanía empresarial (Ent. 07), en su dimensión interna: trabajadores de la empresa; y en su dimensión externa: Comunidades locales y solidaridad internacional. Y como base la ética y la transparencia en cada ámbito de actividad.

7. Referencias bibliográficas

- Anan, K. (2000). *Nosotros los pueblos*. Nueva York: ONU (Informes) http://www.un.org/en/events/pastevents/we_the_peoples.shtml (17-07-2014)
- Babcoch, L. y Laschever, S. (2005). *Las mujeres no saben pedir*. Barcelona: Amat Editorial
- Barberá, E. y otras (2000). *Mujeres directivas: promoción profesional en España y en el reino Unido*. Valencia: I.U. d'Estudios de la Dona
- Barcia, M. y otros (2007). La cultura empresarial: ¿qué aportan las mujeres? En A. Estebaranz (coord.), *Avanzando hacia la igualdad. Argumentos para el cambio*. Sevilla: Digital @3SL
- Blackmore, J. (1999). *Troubling Women. Feminism, Leadership and Educational Change*. Philadelphia: Open University Press.
- Borrell, F. (2002). *Comunicar bien para dirigir mejor. La comunicación como forma de ilusionar*. Barcelona: Gestión, 2000.
- Chinchilla, N. et al (2005). "Mujeres directivas bajo el techo de cristal. *Estudios e Informes de la Universidad de Navarra*". <http://insight.iese.edu/es/doc.asp?id=00435&ar=6> (10-1-2014)
- COM (2001, 366). *LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf (10-1-2014)
- Coria, C. (2003). *Los laberintos del éxito*. Madrid: Altaya
- Coronel Llamas, J.M. y otros (2001). La gestión y el liderazgo como procesos organizacionales. Contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*, 327, 157-168
- Estebaranz, A. y otros (2004). *Roles, valores y competencias de las mujeres que han roto el techo de cristal*. Córdoba: Diputación Provincial
- y Mingorance, P. (2005) *Mujer y Liderazgo Educativo: Una experiencia*. *Escuela Española. Temáticos escuela: El liderazgo pedagógico*, nº 14, pp. 18-20.
- (2007). *Avanzando hacia la igualdad. Argumentos para el cambio*. Sevilla: Digital @3SL
- (2009). Liderazgo mixto para la igualdad de oportunidades en el empleo: Un aprendizaje necesario. En Tejada, J. y otros *Estrategias de innovación en la formación para el trabajo*. Madrid, Tornapunta Ediciones, S.L.U., pp. 121-142.
- y Núñez Domínguez, T. (Coords.) (2010). *Aprender de otras mujeres andaluzas el camino de la igualdad*. Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social

- Francés Gómez, P. (2005). El concepto de ciudadanía corporativa. *Revista de Economía y Gestao*, vol. 5, nº9, 57-75
- Gayán, T. (2005). Liderazgo en la teoría, en la ética y en la mujer. En *Compras y existencias*, Nº 136, pp. 31-35
- Gardner, H. (2005). *Las cinco mentes del futuro*. Barcelona: Paidós
- Greenberg-Walt, C. y Robertson, A. (2002) La evolución de la dirección. En Bennis, W. y otros (eds) *El futuro del liderazgo*. Bilbao: Deusto. Cap. 12, pp. 156-173
- Huete, L.M. (2006). *La gestión del talento*. <http://www.directivoscede.com/conocimiento/detail.php?id=1218&int> (10-VI-2009)
- Kaufmann, A. (2007). *Mujeres directivas. Transición a la alta dirección*. Madrid: Marcial Pons
- Kouzes, J. y Posner, B. (2002) Las lecciones del pasado y del futuro. En Bennis, W. y otros (eds) *El futuro del liderazgo*. Bilbao: Deusto. Cap. 7, pp. 93-103
- Llombart, M.J. (2006): *Alta dirección en la administración pública ¿Política de género? Buscando caminos*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales (documento 5/06).
- Llombart, M.J. (2007). *Competencias y habilidades directivas: el papel del directivo público*. Sevilla: Instituto de Estudios Fiscales.
- Núñez Domínguez, T. y Loscertales, F. (2004). *Andaluzas de hoy. Mujeres que abren caminos en la comunicación*. Córdoba: Diputación Provincial
- Núñez Domínguez, T. y otros (2007). Rompiendo barreras. Las personas y la organización de en la empresa andaluza. En A. Estebaranz (coord.), *Avanzando hacia la igualdad. Argumentos para el cambio*. Sevilla: Digital @3SL
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación
- Sánchez Montiel, L.R. (2013). Importancia del liderazgo en la gestión de seguridad, higiene y ambiente. *Coeptum*, vol.4, nº2
- Senge, P. (2008). *La Danza del Cambio*. Barcelona: Gestión 2000.com
- Tharenou, P. (2001). "Groing up? Do traits and informal social process predict advancing in management". *Academy of Management Journal*, 44, 5, pp. 1005-1017
- Torns, T. (2001). El tiempo de trabajo de las mujeres: entre la invisibilidad y la necesidad. En C. Carrasco (dir.), *Tiempos, trabajo y género*. Barcelona: Universidad de Barcelona
- Vargas Forero, G.A. (2011). Responsabilidad social, ciudadanía y desarrollo. *Cuadernos de Administración*, 24 (43), 177-191