

# Investigación y Género.

Avance en las distintas  
áreas del conocimiento

## INDICE

**Coordinadora: Vázquez Bermúdez, Isabel**  
**Universidad de Sevilla**



## Presentación

Dos hechos recientes son ejemplos del compromiso de la Universidad de Sevilla con la consecución de la igualdad real: la creación de la Unidad para la Igualdad, y la aprobación del I Plan de Igualdad de Género por su Consejo de Gobierno.

Uno de los *Objetivos específicos* del Ámbito 2 "RESPONSABILIDAD CON LA SOCIEDAD" del citado Plan, cuyo *Objetivo estratégico* es "Conseguir que la Universidad sea un referente como Institución por la labor de Igualdad que realiza y por el comportamiento de la comunidad universitaria", es ***Incorporar y potenciar la inclusión de la perspectiva de género en la investigación.***

Para conseguir dicho *Objetivo específico* se definen varias líneas de actuación. Entre ellas:

- 1.-Potenciar la organización de congresos y encuentros que colaboren a la formación del personal investigador sobre cómo incluir la perspectiva de género en sus investigaciones.
- 2.- Favorecer la difusión de los resultados de la investigación de estudios de género realizada en el seno o por componentes de nuestra universidad.

En estas líneas se enmarca la celebración del **Iº Congreso Universitario Andaluz "Investigación y Género"** que tuvo lugar en la sede de la Facultad de Derecho de la Universidad de Sevilla los días 17 y 18 de junio de 2009.

El Congreso fue concebido como un lugar de encuentro y aprendizaje de personas dedicadas a la investigación en materia de género en Andalucía mediante la puesta en común y la transferencia de resultados entre el personal investigador especializado.

El Congreso pretendía dar cabida a las investigaciones desarrolladas, finalizadas o en curso de realización, en nuestra comunidad autónoma, cubriendo todas las áreas de conocimiento (Artes y Humanidades, Ciencias, Ciencias Sociales y jurídicas, Ciencias de la Salud, Ingeniería y Arquitectura), ofreciendo la oportunidad de que el personal docente e investigador andaluz pudiera transmitir cómo aplica la perspectiva de género a sus investigaciones y a su actividad académica, y cómo trasciende a nuestra sociedad.

El personal investigador que participó en el mismo superó las ciento setenta personas (18% investigadores y 82% investigadoras) que debatieron sobre más de un centenar de ponencias presentadas en formato póster o mediante comunicación oral en ocho mesas de trabajo.

# **BARRERAS EN EL ACCESO Y LA PROMOCIÓN PROFESIONAL DE LAS MUJERES. ARGUMENTOS PARA EL CAMBIO**

**Trinidad Núñez Domínguez**  
**Dpto. de Psicología Social de la Universidad de Sevilla**  
[mtnunez@us.es](mailto:mtnunez@us.es)

## **Resumen:**

Este trabajo es parte de una investigación realizada dentro del Proyecto E-qual denominado Andalu@s en la sociedad Red; un Proyecto subvencionado por el Fondo Europeo y la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía. Del mencionado Proyecto destacamos uno de sus ejes: “el barómetro de la diversidad de género en el empleo”, encargado de medir las variables que condicionan a las mujeres directivas de las grandes y medianas empresas andaluzas; eje coordinado por la Dra. Araceli Estebarez de la Universidad de Sevilla.

Específicamente hemos querido analizar la posición de las mujeres en la dirección de estos tipos de empresa y valorar los mecanismos que se mueven en el acceso y la promoción laboral.

La metodología usada ha sido mixta: un estudio cuantitativo para el que se utilizó un cuestionario elaborado al efecto y uno cualitativo empleando la entrevista en profundidad.

Los resultados nos han permitido profundizar en los factores y barreras que influyen en la desigualdad laboral.

Palabras clave: liderazgo, techos de cristal, poder, empresas.

## **1. REFLEXIONES DE PARTIDA**

### **1.1. Situando el estudio**

Este trabajo forma parte del resultado final obtenido de la implementación del Proyecto E-Equal denominado Andalu@s en la Sociedad Red; un Proyecto subvencionado por el Fondo Europeo y la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía. Del mencionado Proyecto destacamos uno de sus ejes: “el barómetro de la diversidad de género en el empleo”, encargado de medir las variables que condicionan a las mujeres directivas de las grandes y medianas empresas andaluzas; eje que se ha desarrollado en el bienio 2005-2007 bajo la coordinación de la Dra. Araceli Estebarez, desde la Universidad de Sevilla.

Específicamente hemos querido analizar la posición de las mujeres en la dirección de estos tipos de empresa y valorar los mecanismos que se mueven en el acceso y la promoción laboral. Por lo tanto, en esta parte del trabajo se ha intentado deslindar quiénes son, cómo se sienten y cómo se perciben aquellas mujeres que trabajan en



grandes y medianas empresas ocupando puestos de responsabilidad. Aunque especialmente hemos querido dibujar cómo se desarrolla el acceso y cómo promocionan mujeres y hombres en las grandes y medianas empresas andaluzas y, por extensión, cuáles son las barreras (si las hay) que les impiden llegar a puestos de dirección en las mencionadas empresas.

No debemos obviar que a las propias empresas les interesa (incluso aunque sea por puro mercantilismo) contar con todo el potencial de las personas, sean hombres o mujeres. Son muchos los informes y estudios que relacionan el porcentaje de mujeres en puestos directivos con la rentabilidad en la empresa, demostrando que las empresas que son más activas en la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad obtienen mayor rentabilidad (Carter et al, 2003). Esa línea es defendida por Gary Becker<sup>1</sup> quien afirma que: *Basta con que haya mayor competencia entre nuestras empresas, para que aquellas que discriminan por sexo vean sus cuentas de resultados por debajo de aquellas que escogen a los mejores, con independencia de su sexo u otras características.* Llopis (2007), apoyada en diferentes estudios, reconoce que la mujer “positiviza” la economía de los países y los resultados de las empresas. Por ese motivo, identificar y cuantificar la brecha de género en el acceso y la promoción puede servir para ofrecer argumentos que mejoren significativamente el potencial económico, político y social de un país

## 1.2. Algunas claves teóricas que socavan el acceso o la promoción laboral

Al analizar las variables acceso y promoción y al añadir una más: el “género”, pudimos ver que existía un elemento transversal que las unía de manera perversa. Ese elemento es el denominado *techo de cristal*, el cual estudiamos de manera teórica y valoramos de manera práctica. Como sabemos, fue durante la década de los ochenta (del siglo pasado) cuando se acuña el término. Es una alusión metafórica a las barreras transparentes, que impiden a muchas mujeres, con sobrada capacidad personal y profesional, alcanzar posiciones de responsabilidad y decisión en los entornos directivos y promocionarse dentro de ellos. Así que si bien la mujer puede llegar con relativa facilidad a ocupar cargos intermedios, acceder a los puestos de alta dirección se convierte en algo más que difícil. Hablamos, entonces, de la discriminación vertical; es decir, la posibilidad de que una mujer ocupe un puesto de dirección disminuye conforme aumenta el grado de responsabilidad.

Curiosamente esas barreras invisibles dificultan no sólo el desarrollo profesional de las mujeres, sino que perjudican también a las propias organizaciones porque impiden el aprovechamiento máximo del potencial laboral que ellas ofrecen.

Existen algunas explicaciones que intentan justificar el mantenimiento de ese techo de cristal. Entre otras, se considera que las personas responsables de la selección de personal en las empresas tienden a asegurarse con aquello que hasta ahora conocen y les ha ido bien: elegir a hombres. Elegir a una mujer para un puesto directivo supone un mayor riesgo *subjetivo* por existir escasos referentes. Los estereotipos prejuiciosos sobre la capacidad de liderazgo de las mujeres o su falta de ambición han sido determinantes barreras para su promoción (Shein y Müller, 1992). Sin embargo, como hemos

---

<sup>1</sup> Se le concedió el Premio Nóbel de Economía en 1992.

mantenido más arriba, el interés de que también las mujeres ocupen puestos de responsabilidad beneficia claramente a la propia empresa.

Junto al concepto antes mencionado aparecen, a finales de los años noventa del siglo pasado, otros conceptos que matizan el término. La “pared de cristal” apareció como una expresión que significaba metafóricamente uno de los soportes del famoso techo. Está representada por las prácticas de discriminación indirecta que impiden a las mujeres *circular* por los corredores o caminos establecidos en la “línea de mando”. Al no estar en los lugares oportunos que las conducirían a los roles y posiciones de liderazgo ejecutivo, tienen menos posibilidades de lograr ascensos.

También se debe contemplar para su reflexión el término “suelo pegajoso”. Son muchas las investigaciones latinoamericanas y europeas que demuestran que el estado civil, la edad y la situación reproductiva se constituyen en un elemento de relevancia para las trayectorias profesionales de las mujeres. Se llega a observar una alta proporción de solteras y divorciadas entre las que desempeñan cargos directivos y, a la vez, un bajo número de mujeres que son madres (Arango, 1998; Delfino, 2005). Son relevantes los trabajos de investigación de Chinchilla, Poelmans y León (2005) quienes concluyen que el criterio que más condiciona la toma de decisiones de las directivas es el equilibrio entre la vida personal/familiar y profesional. El 68% de estas mujeres consideran muy importante poder conseguirlo antes de decidirse a promocionar. Igualmente, para la mayoría de estas mujeres, la prioridad máxima es su propia descendencia; después quedan la pareja, la familia y... en cuarto lugar se encontraría el proyecto profesional. Es más, los datos demuestran que las mujeres que están en puestos de dirección suelen renunciar a su baja maternal (a la que indudablemente tienen derecho). La explicación que ofrecen las autoras antes mencionadas es que a las mujeres les preocupa las repercusiones laborales de estas bajas. Todo lo contrario pasa con el hombre. Para ellos, el hecho de atender a su descendencia, y que la empresa conozca, supone un *extra* de reconocimiento social. Ese *suelo pegajoso* tiene un efecto colateral: “el techo de cemento”, que se utiliza para nombrar esas normas autoimpuestas por las propias mujeres que la hacen rechazar la promoción a puestos directivos, por entenderlos más rígidos y exigentes. Las mujeres, por una cuestión de protección personal, renuncian al ascenso, a tener poder ejecutivo. Y no lo hacen por miedo o por incompetencia sino por exceso de responsabilidad; de celo: quieren hacer muy bien su trabajo dentro y fuera (el reproductivo y el productivo) y como piensan que puede resultar complicado, deciden renunciar a aspiraciones laborales.

## 2. METODOLOGÍA

La metodología usada ha sido mixta. Se parte del análisis de datos secundarios sobre el tejido empresarial andaluz para hacer un estudio cuantitativo mediante un cuestionario elaborado al efecto para una muestra representativa de directivos y directivas de grandes y medianas empresas con sede fiscal en Andalucía y un estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad a 19 personas. A través de esta combinación de metodologías hemos profundizado en los factores que influyen en el avance hacia la igualdad de hombres y mujeres y también en los factores y las barreras que marcan la desigualdad laboral (Estebanz et al, 2007).

Las entrevistas han sido analizadas siguiendo un sistema de categorías temáticas divididas en diez dimensiones. Como dimensión nº 4 se ha incluido lo que hemos

denominado *prácticas de acceso y promoción*. El objetivo es poder valorar los factores que influyen en la selección y en la promoción de los y las trabajadores para que pasen a desempeñar cargos directivos. Dicha dimensión está constituida por 25 items, que enumeramos a continuación:

<b>DIMENSIÓN 4. Prácticas de acceso y promoción. Factores que influyen en la selección y promoción de personal a cargos directivos</b>	
PAP	La empresa da publicidad a las vacantes de plazas para contratación.
PCL	Contratación Licenciatura. Qué licenciaturas. Titulación. Diferencia entre hombres y mujeres.
PJT	La empresa tiene como criterio contratar a jóvenes talentos, para formarlos y que puedan promocionar.
PDF	Para la dirección se exige (o no) formación (licenciatura específica)
PPC	La promoción se hace según competencias (o se crea la tendencia).
PCD	Competencias que se exigen a una persona directiva: Ser motor de cambio, tener una visión global de la empresa, buena disposición de respuesta al cliente; capacidad de hacer buen uso de los conocimientos.
PIE	El directivo/directiva debe estar identificado con la empresa.
PCV	La empresa valora la capacidad de desplazamientos, viajes, etc.
PCA	La competencia incluye actitudes: hay más mujeres dispuestas a más sacrificio... de empuje, interés por llevar las cosas adelante.
PMV	La dirección de la empresa reconoce las características positivas de las mujeres para directivas o las valora negativamente
PMN	A las mujeres se les exige más que a los hombres en nivel de formación, de desempeño, etc.
PNB	En la empresa no existen barreras para el acceso y promoción por el hecho de ser mujer.
PPT	El tiempo disponible para el trabajo influye (o no) en la promoción.
PEM	Un equipo directivo mixto influye positivamente (o negativamente) en la cultura de la empresa.
PEP	Un equipo directivo mixto influye positivamente (o negativamente) en la productividad de la empresa.
PPM	Las mujeres acceden a funciones directivas a propuesta de otra mujer.
PPH	Las mujeres acceden a funciones directivas a propuesta de un hombre, su mentor. Ella no pensaba ser directora, no estaba entre sus metas, etc.
PDO	Las mujeres llegan a la dirección cubriendo huecos, de forma ocasional, porque no había un hombre con capacidad para el puesto en ese momento. Por necesidad de responsabilizarse de la empresa familiar...
PFC	Para ser directiva/o es imprescindible la formación continua. Cursos y actividades formativas más importantes o que han hecho los directivos.
PRJ	La empresa está preocupada por los problemas de reducción de jornada, baja maternal, permiso de lactancia... de sus directivas, o no porque no tienen descendencia o son hombres.
PCO	La empresa cumple las medidas de conciliación legales sin problemas (excedencias, reducción de jornada, permiso de lactancia...)
PCC	En esta empresa hay alguna mujer directiva que ha logrado acceder a esta función al incorporarse a la empresa después de haber causado baja o haber reducido su jornada para dedicarse a cuidar de los hijos pequeños (o a padres mayores dependientes).
PCR	Las medidas de reducción fiscal apoyan (o no) la contratación de mujeres

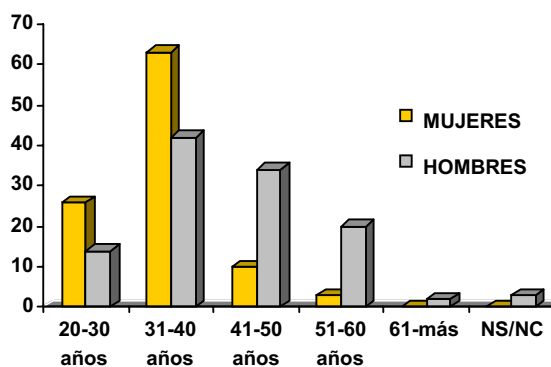
Tabla elaborada por Estebaranz, Mingorance, Núñez y Barcia, 2006

### 3. RESULTADOS: BARRERAS EN EL ACCESO Y EN LA PROMOCIÓN DE LA MUJER. RADIOGRAFIANDO A LA EMPRESA ANDALUZA

#### 3.1. ¿Cómo es el perfil personal de las mujeres que ejercen el poder en las empresas andaluzas?

En nuestro estudio han participado un 53% de directivos y el 47% han sido directivas, lo que hace que la muestra sea muy equilibrada. Como primer dato debemos señalar que son personas con edades que se centran entre los 20 a 40 años, nos referimos a un 66,8% (NC: 1,4%). Pero si tenemos en cuenta las variables sexo y edad, los resultados varían tal y como podemos apreciar en la gráfica siguiente:

De este modo, las mujeres con responsabilidad laboral en sus empresas, (y que han participado respondiendo al cuestionario) superan a los hombres en los intervalos de menos edad. En estos resultados puede estar influyendo el hecho de dirigimos principalmente al Departamento de RRHH de las empresas. Pero, también es cierto que a medida que la edad aumenta son ellos, con diferencia, los que sustentan estos puestos de dirección.



Gráfica: Frecuencias por intervalos de edad diferenciando por sexos.

Esta 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. Otra cosa es, si esta evolución llega a todos los Departamentos de la organización empresarial porque ¿existen Departamentos especialmente dirigidos por mujeres? A este aspecto se dará respuesta más adelante.

Efectivamente parece que podemos decir que, aunque poco a poco, las mujeres cada vez están llegando antes a puestos de decisión; detrás hay cuestiones políticas, sociales, empresariales... y personales (empeño de las propias mujeres). Si comparamos estos resultados con los que se presentan en la investigación de Gayan et al<sup>2</sup> (1999), observamos que se produce un ligero descenso de la edad de las mujeres que consiguen puestos de responsabilidad en las empresas. La investigación citada recoge datos de 150 personas que ocupan puestos de responsabilidad en distintas empresas; de las cuales el 60,7% son hombres y el 39,3% son mujeres. Entre otras cuestiones, se concluye que:

- La edad media de las mujeres es de 40 años.
- El 70% de ellas está casada o vive en pareja, aunque el porcentaje de varones en esta situación es mayor (83%).
- Más de la mitad de las mujeres directivas no tienen hijos/as o tienen uno sólo.
- Están más formadas: realizaron más acciones formativas y cuentan con una mayor proporción de estudios de postgrado.

<sup>2</sup> Profesorado de la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid



Estos datos coinciden con los que nos han ofrecido investigadoras antes mencionadas y que nosotras relacionamos con el perverso freno que se ponen las propias mujeres, que funciona como una verdadera losa para su acceso y promoción en la empresa.

Existen otras investigaciones en esta dirección, lo cual creemos que es importantísimo. Por ejemplo, una de las conclusiones de un estudio realizado en la Universidad de Navarra<sup>3</sup>, revela que dos de cada tres mujeres directivas sienten que tienen que hacer frente a una doble jornada laboral (trabajo y domicilio) y que sufren cierta preocupación al tener que abandonar su puesto de trabajo por el hecho de tener un hijo. El mismo informe sostiene que El 29% de estas mujeres tuvo un hijo y de ellas el 65% manifestó que fue un motivo de conflicto laboral, como también lo fue para la mayoría el tener que reducir su desempeño por problemas en casa.

Una de nuestras entrevistadas (EA1512.008) está separada, con una hija de 18 años. Ella confesaba que no ha sabido encontrar el equilibrio entre familia-trabajo. *Me casé enamoradísima de mi marido (abogado), pero fui yo quien pidió la separación, aunque obtuve la nulidad.* Ella pensó y organizó cómo lograrlo.

Otra de nuestras entrevistadas se expresaba de la siguiente manera (EA5322.019):

*P: Pero ¿tuvo algún costo?*

*R: Sí, yo recuerdo ese momento. Le dije a mi madre: “mamá yo voy a dejar de trabajar y voy a pedir una excedencia”. Me acuerdo que mi madre me decía (y ella no ha trabajado en la calle, pero siempre nos animaba y decía): “mira vas a trabajar 40 años, y los niños cuando tengan 17 se van a ir. Tú te vas a sacrificar cinco años, pero después te queda toda la vida”. Ahora me acuerdo de ella porque mi hija está estudiando en Cádiz.*

*P. Lógicamente, no pediste excedencia.*

*R. Aquí estoy*

Así pues, estas mujeres han sido capaces de sobreponerse. 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. Alguna sí.

Así se expresaba una de las directivas entrevistadas:

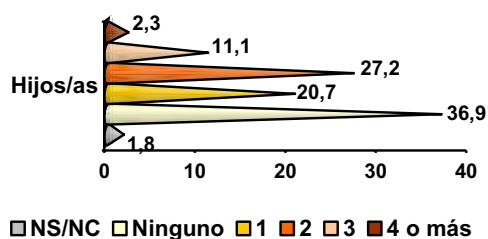
*Yo me siento la heredera de mujeres muy valientes que en los campos de Almería eran madres, esposas y trabajadoras sin solución de continuidad*  
EA0112.002

En cuanto al número de hijos/as a su cargo, podemos decir que el mayor porcentaje de las personas encuestadas (con un 36,9%) no tienen descendencia. Pero cuando deciden tenerla el máximo suele ser de dos. No nos hemos encontrado demasiadas familias numerosas; aunque, en todo caso, es el directivo varón quien “disfruta” de ella. Con dificultad una mujer puede llegar a ser directiva y a tener a su cargo no sólo hijos/as

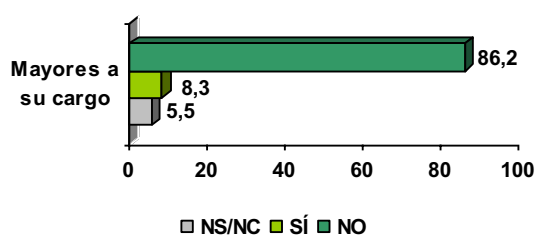
---

<sup>3</sup> 'El estudio se denomina “Valores femeninos en la empresa” y ha sido realizado por IESE (un instituto asociado a la Universidad de Navarra) basado en una encuesta a la que respondieron 145 mujeres en activo, la mayoría con hijos y con un carrera universitaria y coordinado por Nuria Chinchilla.

sino personas mayores. Aun así, las hay. Esta situación no se produce en el caso del varón, quien no suele hacerse cargo directamente del cuidado de una persona mayor.



Hay otro elemento que hemos tenido en cuenta y que, por supuesto, incide también en la conciliación: es el caso de tener la responsabilidad de hacerse cargo de personas mayores. En este caso sólo el 8,3 % de los encuestados han respondido afirmativamente. Con dificultad una mujer puede llegar a ser directiva y a tener a su cargo no sólo hijos/as sino personas mayores. Aun así, las hay. Esta situación no se produce en el caso del varón, quien no suele hacerse cargo directamente del cuidado de una persona mayor.



### 3.2. ¿Cómo es su perfil profesional?

Queremos empezar este apartado preguntándonos por su motivación. ¿Por qué se ilusionan? ¿Dónde encuentran la motivación para no rendirse, para ofrecer “buen hacer” a la empresa? Como hemos podido ver a través de las entrevistas, 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, considerar a la empresa como un hijo). A otras les motiva la posibilidad de relacionarse con otras personas, para lo que se sienten especialmente cualificadas. Otras directamente reconocen que la mujer tiene ambiciones, como las puede tener un hombre. De las dos primeras motivaciones a la tercera existe un paso cualitativo importante.

En las dos primeras concepciones sigue estando de base lo que “razonablemente” la sociedad espera de una mujer: a) que cuide a la empresa como a su propia familia, como si fuera su hijo; y b) que las mujeres son buenas comunicadoras. Esto no está mal siempre que se combine con tener aspiraciones (que hasta ahora ha sido un terreno muy masculino y poco permitido para la mujer. Así que entendemos que es un logro que la mujer se sienta ambiciosa sin que ello sea algo peyorativo y masculinizante.

Dos ejemplos:

*P: ¿Por qué te merece la pena trabajar en esta empresa y no en otra? Porque igual ha tenido otras ofertas, posibilidad de moverse.*

*R: Hombre, es un trabajo muy activo, haces cosas distintas, conoces a mucha gente. Van para casi diez años. Tocas muchos puntos, vaya, y conoces el trato con la gente. También tiene su punto eso de conocer a la gente.*

EA9212.012

*P: Bueno, ¿tú crees que las mujeres desean cargos directivos?*

*R: Sí*

EA1812.020

### 3.3. Reflexiones sobre el acceso y la promoción: Una mirada al interior de las directivas

Cuando se le ofrece la posibilidad de hablar en alto y reflexionar escuchando y escuchándose (a través de la entrevista), no son precisamente esas variables las que más impactan o importan. De tal manera que es posible reconocer los códigos más nombrados son, especialmente, dos. Uno hace referencia tanto al acceso como a la promoción de manera transversal y genérica (PNB). En concreto, el 54,84% de las mujeres y el 45,16% de los hombres lo introducen en su discurso.

El otro gran tema se relaciona con el cambio organizacional (PPT). Específicamente el 71,43% de las mujeres y el 28,57% de los hombres hablan del tiempo de dedicación al trabajo. Por lo tanto, en sus discursos predominan cuestiones como la percepción sobre la existencia (o no) de barreras para el acceso y la promoción de mujeres; es decir, su percepción sobre la aplicación (o no) de medidas discriminatorias por razón de género (PNB). El otro gran tema es su percepción acerca del tiempo disponible para el trabajo y si él influye (o no) en la promoción.

Respecto a la primera cuestión (la existencia de barreras para acceder y promocionar en función del género) lo que encontramos es que se intenta minimizar el impacto de dichas barreras contra las mujeres o, directamente, no se reconocen, con el argumento de que (son palabras textuales) “*no se mira si se es hombre o mujer, sólo se evalúan las capacidades para desempeñar el puesto*”. Aunque, en algunas entrevistas, esas barreras “invisibles” se llegan a explicitar si se lee con atención.

La otra cuestión más nombrada, como decimos, tiene que ver con el tiempo. Tanto hombres como mujeres en cargos de responsabilidad se refieren a este aspecto (PPT) como algo importante.

La organización y el manejo 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. En muchos casos es de libre elección, en muchos otros viene impuesto. Así pues, aunque es una variable que cuenta igual para todas las personas, *su uso* puede ser completamente diferente. En nuestro caso partiendo de la valoración que se describe en la literatura respecto al diferente uso dependiendo del género, vamos a concretar qué sienten y qué expresan los y las directivos andaluces.

Reconocemos con Chinchilla (2003) que España es uno de los países donde más horas se pasan en el trabajo, aunque eso no signifique que sea trabajando eficazmente. En

nuestro país se invierten 1.798 horas de trabajo persona/año frente a las 1.644 que supone la media europea. Igualmente Buqueras (2006) asegura que España es el país europeo en el que más reuniones de trabajo se celebran. Su conclusión final es que es un exceso; un malgasto; un derecho de energías; una mala gestión del tiempo.

Los y las directivos de empresas andaluzas manifiestan, a través del cuestionario, su desacuerdo ante la afirmación: *el número de horas que un trabajador pasa en su puesto de trabajo es un indicador de efectividad*. De hecho, el 59,4% lo expresan y apuestan por un modelo empresarial que mide la efectividad del trabajador por la calidad y rapidez de su trabajo. No obstante, el 31,1% sigue considerando que el tiempo que sus empleados dedican sirve como criterio para evaluar la calidad de su trabajo.

Existe un desencuentro entre posiblemente lo que se desea y se espera (contestado en el cuestionario) y lo que todavía pervive en las empresas. No es difícil de entender que en el inconsciente colectivo todavía se une cantidad de tiempo con calidad del trabajo desempeñado. Posiblemente, también, hasta que las ideas no se exponen en voz alta, no se es del todo consciente de este hecho.

Su importancia parece ser punto de encuentro entre las personas que están desempeñando puestos de responsabilidad; esto lo confirman nuestros y nuestras entrevistados. Sin embargo, encontramos contundentemente documentado que el tiempo es vivido, sentido y consumido de manera desigual entre hombres y mujeres (Murillo, 1996; Durán, 2000; Estebaranz et al, 2004).

Podemos decir que en Andalucía se ha realizado una encuesta durante el período 2003-2004 para estudiar el empleo del tiempo en la población andaluza (Junta de Andalucía, 2007), pudiéndose concluir, entre otras cuestiones, que:

- a) Mujeres y hombres organizan su actividad diaria de manera significativamente distinta.
- b) En un día promedio, las mujeres andaluzas dedican 2 horas y 13 minutos menos que el hombre al trabajo remunerado. Sin embargo, dedican 3 horas y 22 minutos más que ellos a las tareas del hogar y la familia. La consecuencia es clara: los hombres disponen de más de 1 hora al día para dedicarla a sus aficiones (deporte, estudio, etc.)

Izquierdo (1988) señala que el tiempo tiene una dimensión simbólica, no medible, que dirige los proyectos vitales de las mujeres. El tiempo para las mujeres se caracteriza por su heterogeneidad y por su diversidad (“eso de que las mujeres puedan hacer dos o más cosas a la vez, que a veces sirve incluso de risa”). Es continuo porque se va sucediendo en secuencias repetidas de horas, días, semanas... No se diferencian claramente entre días laborables y festivos, entre tiempo familiar y profesional (que se le vuelve en contra como causa de muchos prejuicios laborales contra las mujeres), y se suele organizar en función de otras personas. En cambio, el tiempo de los hombres está caracterizado por ser más homogéneo, discontinuo, con diferenciación entre desempeño laboral-ocio y en el que prima el trabajo remunerado y la presencia en el ámbito público. Precisamente la hipervaloración del trabajo remunerado sobre otros ámbitos de la vida ha estado impidiendo una verdadera conciliación entre éste y la familia. Es una mirada muy equiparable a la que tiene Torns (2001) quien habla de dicotomía frente a sincronía. Dicotomía tiempo de trabajo/tiempo de ocio y descanso del hombre frente a la sincronía temporal que suele marcar la actividad de las mujeres. Precisamente en la

vida de las mujeres se produce un continuo de tiempo donde no hay separación entre tareas: trabajo productivo, trabajo reproductivo, cuidado del bienestar de otras personas... no quedando posibilidad de invertir adecuadamente el tiempo en ocio y descanso. La consecuencia es previsible: no sólo se produce cansancio sino que se ayuda a perpetuar y a alimentar el techo de cemento.

También Vera (1998) diferencia entre tiempo autónomo y tiempo heterónomo. En el origen etimológico de la palabra autonomía, encontramos que *auto* significa *propio* y *nomos* significa *regla*. Por lo tanto, autónoma es aquella persona que es capaz de dictarse a sí misma su propia regla, su propia norma de conducta; aquella persona que es capaz (o puede) auto-dirigirse.

Como hemos dicho en otro momento (Núñez y Loscertales, 2004), cuando se habla de tiempo relacionado con el mundo laboral, hay que hacer referencia a dos concepciones diferentes: la extensiva, que entiende que la productividad está directamente relacionada con la cantidad de tiempo invertido; siendo una visión lineal del tiempo. Y el intensivo, que supone mediciones globales en función de los objetivos marcados; donde calidad y cantidad no van de la mano necesariamente. En este sentido, parece que las mujeres prefieren concentrar su trabajo y no participan tanto de las llamadas “comidas de negocios” donde, en efecto, se negocia en un ambiente diferente al estrictamente laboral, dentro de la jornada laboral. Son estilos diferentes.

Durante años se defendió el trabajo a media jornada como un “logro” para las mujeres porque ellas, salvo excepciones, son las que están a cargo de las tareas domésticas y de las actividades asociadas que implican una relación permanente con distintas instituciones (salud, educación o servicios). Esta relación género-duración de la jornada laboral es absolutamente tramposa para las mujeres porque:

- a) Perpetúa la adjudicación de este tipo de trabajo para las mujeres (los trabajos “de ayuda”)
- b) El trabajo a tiempo parcial no siempre significa que se trabaje medio día. En muchos casos no se está sujeto a una jornada fija

Diferente sería la solicitud de jornadas más cortas para atender las necesidades de la vida privada por parte de las mujeres pero también de los hombres. Demandar jornadas parciales menos arbitrarias y mejor negociadas resulta una buena salida para cualquier persona que trabaje, independientemente de su género.

Nos importaba, pues, conocer si *La reducción de la jornada laboral para cuidar a hijos menores de 6 años no influye en las oportunidades de promoción en la empresa* (ítem nº 47), y encontramos que la mayoría señalan estar en desacuerdo con dicha afirmación. Así pues, existe una percepción con tintes negativos sobre la influencia que tiene la reducción de jornada por cuidado de la infancia. Muy interesante (llamativo) es la respuesta que se da al ítem nº 52; a la afirmación *como directivo/a no tengo tiempo libre para mí*. El análisis de frecuencia nos muestra que el 58,5% están en desacuerdo, lo cual significa que la percepción que tienen es que realmente la empresa les permite contar con tiempo suficiente para el ocio y el descanso.

#### a) *La voz de las directivas*

Resulta muy interesante realizar una valoración de los códigos que no han estado incluidos en el discurso de los hombres directivos pero que sí han presidido el discurso de las mujeres, cuando ambos colectivos han sido entrevistados. Y encontramos seis:

una está vinculada al acceso (PDF) y cinco a la promoción (PCV, PCA, PFC, PPH y PPM).

Detectamos que existe una preocupación especial de las mujeres por la formación para el acceso (PDF) y para la promoción (PFC). Así pues, entendemos que las mujeres tienen claro, aunque sea de una manera latente, 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 (las Directoras Generales) las que subrayan la importancia de la formación para llegar a promocionar. No existen diferencias por sectores ni por tamaño de la empresa. Por tanto, pertenezcan a la industria, al sector servicios o a las TIC, consideran que es fundamental la formación. E igualmente, pertenezcan a una gran o a una mediana empresa siguen manteniendo la importancia de estar bien preparada. Así pues, estas directivas lo que expresan es su sensación de que a las mujeres se les exige siempre más. De hecho, cuando se refieren a las competencias que incluyen unas actitudes de disposición máxima, de sacrificio, de empuje... (PCA), 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. Ello 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 han sido asumidas y nos llevan a pedirnos siempre más. A la vez, se consigue remover mucha *culpa* si se cometen errores.... La otra opción es “rendirse”, renunciar.

Por otro lado, vuelve a aparecer la importancia del tiempo, aunque visto desde otra mirada: en forma de “gasto” por viajes o desplazamientos (PCV). Porque ésta es una capacidad que las empresas valoran y que suelen exigir a su personal directivo. Coincidimos con Estebaranz et al (2004) que existe una proporción importante de mujeres que *continúan con el peso* (fundamentalmente psicológico) *de todas las actividades*, relacionadas con la familia, que *han de realizar y de las que se sienten responsables*. Con lo cual, y utilizando una referencia muy gráfica, irse de viaje para una directiva supone poner muchos resortes en marcha; irse requiere de una vasta organización familiar: asegurarse quién cuidará de los hijos e hijas durante todo el tiempo (salidas de colegios, comidas, etc.); dejar comidas hechas para varios días, asegurarse que la nevera está llena, etc. Actividades que suelen pasar desapercibidas para el directivo que se va de viaje, que con decir algún día antes que ha de irse por cuestiones profesionales, tiene suficiente.

Como hemos dicho en otro momento, a las mujeres históricamente se le ha adjudicado el papel de abnegadas, obedientes... Ello ha hecho que vivan el éxito como una trasgresión a la norma y desearlo es desear ser como un hombre, y eso no es adecuado. Por lo tanto, es muy importante que la mujer consiga ir rompiendo ese rol tan prejuiciosamente perverso. Es importante que la mujer tenga ambición. Esto es un avance. Nos parece igualmente significativo que las mujeres hablen de que han sido promocionadas bien por un hombre, bien por otra mujer (códigos PPH y PPM de las entrevistas). Frente a los hombres que no hacen mención alguna a personas que le 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 (las mujeres) sean triunfadoras. Las mujeres han sido consideradas objeto de promoción más que agentes activos

(Kaufmann, 2000). 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: *confirmando que es cierto que los hombres adoptan un enfoque más activo que las mujeres para conseguir lo que quieren, pidiéndolo* (p. 17). Estas investigadoras demostraron que la ineficacia de las mujeres para negociar hace que pierdan grandes oportunidades de ascenso o sueldo. La consecuencia es clara: las mujeres deben manejar más adecuadamente la habilidad de negociar.

Es posible que las mujeres hayamos estado recibiendo a lo largo de la historia el mensaje de que no es correcto pedir, que ya se nos dará... 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. Afortunadamente podemos decir que es una tendencia que se va contrarrestando con el paso de los años 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. Tharenou (2001) estudiando el acceso a puestos de decisión y el género, encontró que las mujeres que trabajan en estrecha colaboración con mujeres directivas, tienen más posibilidad de conseguir una promoción interna, un ascenso laboral.

#### 4. CONCLUSIONES

##### 4.1. *Relacionadas con todo el estudio*

Destacamos, de manera resumida, algunas de los datos más significativos encontrados:

En la mediana y gran empresa andaluza, encontramos que el mayor porcentaje de mujeres que están en puestos de responsabilidad tienen una edad que oscila entre los 31 y los 40 años.

En cuanto al número de hijos/as, el mayor porcentaje de los encuestados (un 36,9%) reconoce que no tienen aun descendencia.

El 86,2% de las personas directivas andaluzas reconocen que no tienen personas mayores a su cargo.

Es en el sector de Servicios y A.G.P. donde incluso pueden llegar a un 100% de promoción por vía interna, especialmente si la categoría es de puestos intermedios.

La formación inicial de las mujeres directivas es, fundamentalmente, universitaria. Y destacan las licenciadas en el área de conocimiento de ciencias sociales y en las áreas técnicas.

Existe una mayor presencia de mujeres en el sector TICs frente a sectores como Industria, Construcción y Transporte. Posiblemente porque es un sector más flexible y que brinda mayores posibilidades para conciliar la vida familiar y personal con la laboral.

Son las mujeres que trabajan en el Sector TICs, las que realizan la formación continua mediante tres maneras: a través de la estancia en el extranjero, de los cursos que les proporciona la empresa y a través de la consulta a sus colegas.

La formación en las empresas del Sector TICs suelen hacerse especialmente muy cerca del período de constitución de la propia empresa.

Las empresas del sector Industria son las que señalan hacer la Formación Continua a través de Cursos de Postgrado.

Los Hombres aparecen asociados a las empresas del Sector de Construcción y Transporte, donde no se suele dar una formación continua reglada.

Las empresas del Sector Servicios y A:G.P. presentan sobre todo ausencia de *Formación Continua mediante cursos de postgrados*.

El 66,1% de los directivos varones consideran que el tiempo que pasa un trabajador en la empresa no es un indicador de efectividad. Las directivas ven contradicciones entre lo que debería ser y lo que se encuentran realmente.

En general, la mediana y gran empresa andaluza considera que tiene en cuenta el criterio de diversidad a la hora de anunciar vacantes y que pone de manifiesto ese interés.

Como contrapunto, las empresas expresan que no hacen un seguimiento serio sobre si la mujer está adecuadamente representada en todas las áreas y niveles de la propia organización.

#### 4.2. *Relacionados con las barreras en el acceso y la promoción laboral*

Como meta-análisis podemos señalar la importancia de haber complementado los estudios: cuantitativo y cualitativo, porque cuando se le ofrece la posibilidad de hablar en alto y reflexionar escuchando y escuchándose (es decir, a través de la entrevista), salen a la luz ideas no tan “políticamente correctas”; aparecen sentimientos, que también permiten tomar el pulso a la empresa. La entrevista:

Nos permite estudiar lo sutil del discurso y de ese análisis es posible recoger, por ejemplo, que se intenta minimizar el impacto de las barreras invisibles contra las mujeres o, directamente, 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”. Por ese motivo, se debe seguir alerta porque existen situaciones de discriminación invisibles.

Nos muestra el gran valor que se le da al tiempo, aunque hombres y mujeres lo “viven” de manera diferente.

Nos permite conocer que la directiva andaluza está formada, es valiente, está motivada, tiene una adecuada autoestima, ilusión, capacidad de decisión, cuenta con una fortaleza psicológica envidiable, tiene ambición... y todo ello le permite mantenerse en su puesto



sin derrumbarse, evitando que el techo de cemento “se le caiga encima” y que no está sujeta a un “suelo pegajoso”.

Nos permite conocer la sensación de cumplir una “doble jornada” en el caso de la mujer.

Nos permite valorar que las mujeres suelen reconocer quién las ha ayudado en la promoción, algo que no es expresado por los colegas varones.

Nos permite subrayar que 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.

## REFERENCIAS

- Arango, L.G. (1998) Familia, trabajo e identidad de género. En L. Abraham y A. Abreu (org.): *Gènere e trabalho na sociologia latinoamericana*. Sao Paulo. Brasil.
- Babcoch, L. y Laschever, S (2005): *Las mujeres no saben pedir*. Barcelona: Amat Editorial
- Buqueras, I. (2006) *Tiempo al tiempo*. Barcelona: Planeta
- Carter, D.A. et al. (2003) Corporate governance, board diversity and firm value. *Financial Review*, vol. 38 pp. 33-53
- Chinchilla, N.; Poelmans, y León, C. (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>
- Delfino, A. (2005) Mujer y ejecutiva. Trayectorias de género en Brasil. *Espacio Abierto*, vol 14 nº 2 pp. 199-214
- Durán, M<sup>a</sup> A. (2000) Uso del tiempo y del trabajo no remunerado. *Revista de Ciencias Sociales*, nº 18. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la república de Montevideo, pp. 56-70
- Estebaranz, A. et al (2004) *Roles, valores y competencias de las mujeres que han roto el techo de cristal*. Córdoba: Diputación Provincial
- Estebaranz, A. Et al (2007): *Avanzando hacia la igualdad. Argumentos para el cambio*. Sevilla: Izquierdo, J (1988) *La desigualdad de las mujeres en el uso de tiempo*. Madrid: Instituto de la Mujer
- Junta de Andalucía (2007) *La igualdad en realidad*  
[www.juntadeandalucia.es/economia/hacienda/servicios/informe2007](http://www.juntadeandalucia.es/economia/hacienda/servicios/informe2007)
- Llopis, Ana M<sup>a</sup> (2007) [www.cfnavarra.es/inam/pdf/ponencias/llopis.ppt](http://www.cfnavarra.es/inam/pdf/ponencias/llopis.ppt)
- Moreno, R. (2005) Directiva de tiempo de trabajo. El derecho a la limitación de la jornada laboral. *Trabajadora*, nº 18, diciembre, pp. 16-17
- Murillo, S. (1996) *El mito de la vida privada*. Madrid: Siglo XXI
- Núñez, T. y Loscertales, F. (2004) *Andaluzas de hoy. Mujeres que abren caminos en la comunicación*. Córdoba: Diputación Provincial
- Szalai, A. (1972). *The use of time. Daily activities of urban and suburban populations in twelve countries*. París: Mouton y C<sup>o</sup> The Hague
- Tharenou, A. (2001) Groing up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? En *Academy of Management Journal*, nº 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
- Vera, M<sup>a</sup> T. (1998) Trabajo, género y usos del tiempo: una revisión bibliográfica a nivel nacional e internacional, en M<sup>a</sup> D. Ramos (Coord.) *La medida del mundo. Género y usos del tiempo en Andalucía*, Sevilla: IAM. Consejería de la Presidencia

