

## **ANÁLISIS DEL FENÓMENO DE SEGREGACIÓN VERTICAL EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN ANDALUZ**

**Arenas Molina, María Teresa**  
**Departamento de Construcciones Arquitectónicas II**  
**Universidad de Sevilla**  
[marenas1@us.es](mailto:marenas1@us.es)

**Calama Rodríguez, José María**  
**Departamento de Construcciones Arquitectónicas II**  
**Universidad de Sevilla**  
[jmcalama@us.es](mailto:jmcalama@us.es); [iedirector@us.es](mailto:iedirector@us.es)

### **RESUMEN**

La competitividad, por su valor estratégico e influyente en la consecución del éxito, se ha convertido en el tema central de la gestión de entidades de todo tipo. En consecuencia, el capital humano de sus directivas/os se convierte en una inversión muy rentable, por su relevancia y repercusión en la consecución de los objetivos organizacionales. Bajo esta premisa hemos realizado una mirada al sector de la construcción en Andalucía observando que aún conserva su histórico carácter masculino, articulado en torno a estructuras de poder dirigidas en su mayoría por hombres. Para el análisis de la pérdida de talento femenino en el sector y sus consecuencias hemos utilizado una metodología mixta que combina los beneficios de la entrevista en profundidad, como metodología cualitativa, y la aplicación de un tamiz de categorías, en la obtención de resultados cuantitativos. De este modo pretendemos recabar y sistematizar toda aquella información que nos permita describir y aportar luz a cuestiones tan significativas como: el perfil humano y profesional de la persona directiva; las contingencias específicas en el acceso y promoción al puesto directivo; el ejercicio del liderazgo; el riesgo de afrontar la dirección; y la gestión del cambio.

### **PALABRAS CLAVE**

Segregación vertical, techo de cristal, sector construcción, género y responsabilidades directivas, igualdad de oportunidades, mujer y poder, liderazgo femenino.

## REFLEXIONES DE PARTIDA

### Situando la investigación

La dinámica del cambio social y económico, y la presencia de ciclos de negocio cada vez más cortos, favorecen el incremento en nuestros días de un clima competitivo en el mundo empresarial. (Román et al., 2001)

La competitividad, por su valor estratégico e influyente en la consecución del éxito, se ha convertido en el tema central de la gestión de las empresas capacitándolas para adaptarse a ambientes globalizados e inciertos. En cualquier caso el clima competitivo va más allá, a pesar de que a priori pueda parecer un concepto puramente mercantil. La competitividad se extiende igualmente a comportamientos sociales<sup>1</sup> y a un conjunto muy numeroso de entidades no necesariamente privadas que ven en ella la herramienta necesaria para alcanzar los objetivos propuestos.

La ventaja competitiva a la que nos referimos se logra a través de la identificación de determinados recursos disponibles en la entidad, y de su correcta integración. Y en este contexto los recursos humanos, atendiendo a sus características, se convierten en pieza indispensable para lograr una ventaja competitiva sostenible y duradera.

Esta tendencia actual que, en el mundo laboral, pone en valor los activos intangibles<sup>2</sup> sobre los activos tangibles justifica el interés por el capital humano de sus directivas/os, incluido dentro del conjunto de activos intangibles, por su relevancia y repercusión en la consecución de los objetivos organizacionales.

Desde este punto de vista, desde el valor que supone el capital humano, creemos que resulta de interés incluir la perspectiva de género. En primer lugar porque si se analiza con detenimiento, ser hombre o mujer significa ver el mundo con una mirada diferente y por lo tanto, esa complementariedad de capacidades, visiones, valores, tipos de liderazgo, relaciones y acciones podría ser la clave del cambio a todos los niveles: social, laboral y político. (Estebaranz, 2006; Romo, 2008; Chinchilla, 2011). Y en segundo lugar porque la diversidad en género redundaría en una mejora de la cuenta de resultados de las empresas. En este sentido 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, 2003). Esa línea también es defendida por Gary Becker<sup>3</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.*

Bajo esta premisa hemos realizado una mirada al sector de la construcción en Andalucía, comprobando un escenario poco alentador. La realidad actual de éste pone de manifiesto fenómenos de segregación que se perciben con aparente normalidad. Además de la evidente

---

<sup>1</sup> Obtención de las mejores calificaciones en caso de formación, acceso y promoción a puestos de trabajos de mayor cualificación, acceso a becas y/o subvenciones, etc.

<sup>2</sup> Conocimientos, habilidades, valores y actitudes

<sup>3</sup> Se le concedió el Premio Nobel de Economía en 1992

segregación ocupacional, observamos que el sector sigue conservando su histórico carácter masculino, articulado en torno a estructuras de poder dirigidas en su mayoría por hombres.

Al objeto de conocer algunos datos sobre esta última afirmación, la escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, hemos realizado un análisis de las esferas directivas de las principales asociaciones empresariales, profesionales y entidades públicas vinculadas con el sector de la construcción andaluz.

Para ilustrarlo, y a modo de ejemplos, podemos citar el caso de FADECO<sup>4</sup>, compuesta por nueve Asociaciones/ Federaciones relacionadas directamente con las dos grandes líneas del sector: promoción y construcción. De un lado, FADECO PROMOTORES, está compuesta por las principales agrupaciones y asociaciones de empresas promotoras de Andalucía y tiene por objetivo la representación y defensa de los intereses generales de cada una de las empresas afiliadas. En su Junta Directiva<sup>5</sup>, compuesta por seis miembros, no está presente ninguna mujer. En situación análoga nos encontramos en las diferentes agrupaciones provinciales donde sus ocho Presidentes son hombres. La presencia femenina en el conjunto de los órganos de dirección de FADECO PROMOTORES, en datos cuantitativos, se reduce al 9% y se concentra en su totalidad en las secretarías generales de Jaén y Málaga.

Por otra parte, FADECO CONTRATISTAS es la regional andaluza de los constructores y al igual que la anterior tiene por objetivo la representación y defensa de los intereses generales de cada una de las empresas que la integran. En este caso, la Junta Directiva está compuesta por cuatro hombres. Si a su máximo órgano de gobierno añadimos los datos de las diferentes agrupaciones provinciales obtenemos una presencia femenina del 10%.

Del lado de las asociaciones profesionales citamos en primer lugar el ejemplo de los colegios de aparejadores y arquitectos técnicos. Inicialmente observamos que tan sólo en el caso de Málaga el nivel máximo de responsabilidad, la presidencia, es asumido por una mujer. También resulta llamativo que en los cargos de Secretario, Tesorero y Contador no exista ninguna mujer. Es necesario descender hasta las vocalías para encontrar la presencia femenina. A pesar de que su reparto no es uniforme en las distintas provincias, el 38% de participación corresponde a una cifra más acorde con los niveles de colegiación de estas profesionales.

También las/os profesionales de la arquitectura, como colectivo técnico relevante del sector, tienen en sus equipos de dirección un reparto desigual. En la actualidad, la única Decana corresponde al Colegio de Arquitectos de Granada mientras que en el nivel de Secretario no localizamos a ninguna mujer. La presencia femenina se incrementa hasta tres en el caso de las tesorerías, y alcanza un 29% cuando analizamos las vocalías correspondientes.

En el ámbito de las entidades públicas el panorama no es mucho mejor. Así lo muestra el estudio realizado por Arenas et al. (2011) a las entidades públicas cordobesas dependientes del Área de Urbanismo, Accesibilidad y Vivienda: Proyectos de Córdoba S. XXI, S.A.<sup>6</sup> y Viviendas Municipales de Córdoba<sup>7</sup>, S.A.

---

<sup>4</sup> FADECO. Organización empresarial sectorial de Andalucía

<sup>5</sup> Composición Junta Directiva FADECO PROMOTORES: Presidente, Secretario General, Vicepresidentes (3) y Tesorero.

<sup>6</sup> Proyectos de Córdoba S. XXI, S.A. perteneciente a la Delegación de Urbanismo.

<sup>7</sup> Viviendas Municipales de Córdoba, S.A. perteneciente a la Delegación de Vivienda.

La Presidencia de ambas entidades se reparte de forma equilibrada, atendiendo al principio de paridad que impera en las esferas políticas. De esta forma, PROCORDOBA se encuentra bajo la dirección del Delegado de Urbanismo y VIMCORSa es dirigida por la Delegada de Vivienda. En niveles inferiores de responsabilidad el equilibrio desaparece y la gerencia recae en hombres de confianza de la presidencia.

La composición del Consejo de Administración de PROCORDOBA no representa una mejoría al respecto ya que la práctica totalidad de sus consejeros y asesores son hombres. Y VIMCORSa, es otra muestra más de la realidad existente en este sector a pesar de estar presidida por una mujer.

La situación de Córdoba no es un caso aislado cuando hablamos de entidades públicas sino un reflejo de lo que sin duda puede encontrarse en el resto de ciudades andaluzas. En la actualidad el Delegado de Urbanismo, Medio Ambiente, Parques y Jardines de Sevilla es hombre; el Gerente de la Empresa Municipal de Viviendas de Sevilla, S.A., es hombre; y el Gerente de la Gerencia Municipal de Urbanismo de Sevilla, es hombre.

Se trata pues de una situación generalizada en el ámbito de lo público a pesar de que la presencia en general de mujeres es considerablemente mayor que en el mundo empresarial.

La realidad profesional, en todos sus ámbitos, difiere completamente del mundo académico. En la actualidad las mujeres están presentes en las universidades en porcentajes que año tras año crece buscando la paridad de ambos sexos (este es el caso de las carreras técnicas), o incluso supera a los hombres en otras titulaciones afines<sup>8</sup> al sector. Hemos podido comprobar que en el periodo transcurrido entre el curso académico 2006/2007 y 2009/2010, ambos inclusive, el número de egresadas en la Universidad de Sevilla, correspondientes a las titulaciones de Ciencias Económicas y Empresariales, Ingeniería de Edificación y Arquitectura Técnica, Arquitectura y Derecho, fue del 47,45% frente al 52,55% de egresados.

Más allá va otro estudio que analiza los rendimientos académicos de las graduadas y graduados de arquitectura técnica durante el periodo 2001-2008. En él se afirma que las notas medias son similares<sup>9</sup> para ambos sexos; aunque las mujeres, de forma global, tienen un comportamiento mucho más homogéneo que los hombres. Y además, la mujer termina sus estudios en un plazo de tiempo<sup>10</sup> ligeramente inferior al hombre concluyendo que la mujer, de forma global, es mejor estudiante que el hombre. (Román et al., 2009)

### **Objetivos del estudio.**

La pérdida de talento femenino en este sector y sus consecuencias hace que nos planteemos algunas preguntas relacionadas con: la existencia de barreras o cualquier tipo de obstáculos, personal y/o profesional, que condicionen el acceso de mujeres a los puestos de decisión de entidades del sector; las características que definen el liderazgo en el sector y si podemos hablar de un liderazgo femenino en las mismas; o la posible aportación de beneficios si hubiera diversidad de género en las estructuras directivas.

---

<sup>8</sup> Ciencias Económicas y Empresariales, Derecho.

<sup>9</sup> Notas medias: 1,3349 para los hombres y 1,3308 para las mujeres.

<sup>10</sup> Duración de los estudios: mujeres 5,3 años frente a los 5,5 de los hombres.

Por todo ello hemos querido centrar esta investigación en aquellas personas, con capacidad de decisión en el amplio abanico de empresas relevantes de edificación, entidades de carácter público y organizaciones profesionales que conforman el sector de la construcción en Andalucía, prestando especial atención al colectivo de mujeres que lo integran. Se establecen de esta forma los objetivos generales y específicos que se relacionan a continuación:

#### Objetivos generales

- Sistematizar la información existente sobre personas que desarrollan su actividad profesional en puestos de responsabilidad, en grandes empresas de edificación, entidades de carácter público y organizaciones profesionales del sector de la construcción andaluz.
- Describir antecedentes, condiciones, características y consecuencias de que las/os mencionadas/os profesionales estén ocupando puestos de responsabilidad en dichas empresas de edificación, entidades de carácter público y organizaciones profesionales del sector de la construcción en Andalucía.

#### Objetivos específicos

- Conocer los valores, las expectativas y las vivencias de aquellas personas que, por su función, deciden sobre las prácticas y la cultura de dichas entidades.
- Explorar cómo ejercen su liderazgo y cómo es percibido por los demás.
- Identificar barreras/ obstáculos internos y/o externos, si los hay, que dificulten a las mujeres el acceso a los puestos de poder de las entidades en cuestión.
- En caso afirmativo, detectar propuestas de actuaciones, estrategias y acciones encaminadas a remover esos obstáculos que les impiden estar en puestos de liderazgo.
- Valorar la capacidad de transformación de la realidad (estilos de dirección, gestión de recursos humanos...) que ofrecen el colectivo de mujeres de este sector, como directivas.

#### **Algunas claves teóricas.**

El punto de partida de este proyecto lo constituye el marco legal y los amplios referentes teóricos e investigaciones existentes así como, las actuaciones que se han llevado a cabo en los últimos años en el sector específico de la construcción.

Así, en primer lugar, se observa que la preocupación por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, de dimensión internacional, tiene su reflejo en iniciativas legales desarrolladas a nivel nacional y autonómico. Éstas se recogen puntualmente en documentos tan significativos como: la Constitución Española (1978), el Estatuto de los Trabajadores (1995), la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (1995), la Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral (1999), la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (2011) y el Estatuto de Autonomía de Andalucía (1981), incluida su posterior reforma del año 2007, entre otras. A su vez, se trata de forma transversal en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, y en la Ley para la Promoción de la Igualdad de Género en Andalucía (2007).

De forma específica el esfuerzo legal se implementa en el sector de la construcción, a nivel autonómico, a través de la Iniciativa Comunitaria eQual en sus dos convocatorias. En su primera convocatoria (2001-2004) se puso en marcha el Proyecto: Construyendo Futuro: una Oportunidad de Empleo para las Mujer, con el Instituto Andaluz de la Mujer al frente de la

coordinación de la Agrupación de Desarrollo<sup>11</sup>. Entre sus objetivos generales destacó la ampliación de la diversificación profesional de las mujeres, fomentando el acceso a la formación y el empleo en las profesiones en las que se encuentran subrepresentadas, y aumentando la tasa de inserción profesional de las mujeres jóvenes en las ocupaciones de la construcción. Y en paralelo, la introducción del enfoque de género en los entornos y sistemas de formación y empleo (Calatayud et al., 2005; Instituto Andaluz de la Mujer, 2003; Servicio Andaluz de Empleo, 2006).

Para dar continuidad al proyecto anterior, en una segunda convocatoria de la Iniciativa Comunitaria eQual (2005-2007), se desarrolla SIOCA<sup>12</sup>. Sin embargo, a pesar del esfuerzo invertido en formación y orientación laboral no cumple con las expectativas previstas.

Otras investigaciones han analizado el fenómeno de la segregación ocupacional en el sector de la construcción andaluz. En esta línea Infante, M. (2009) en su estudio acerca de la empleabilidad de la mujer expone que se trata de un sector fuertemente masculinizado, donde la presencia de la mujer en Andalucía está comprendida entre el 3% y el 4,3% de los ocupados según el año.

En otro orden, hemos centrado nuestra atención en aquellos referentes teóricos que abordan la problemática de la segregación vertical en los diferentes sectores económicos. A modo de ejemplo, citamos los trabajos de Estebaranz et al. (2007) dividido en dos estudios<sup>13</sup>. El primero, *Andalucía en e-Igualdad*, ha tenido como objetivo general ayudar en la construcción de una verdadera igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; y ayudar en el trazado de un camino sólido que permita alcanzar una sociedad plural real (no sólo legal) donde se respete la diversidad también en el ámbito laboral. El trabajo se estructura en torno a tres estudios: uno cualitativo, cuyo interés ha sido conocer lo que sienten y piensan mujeres que han logrado romper el “techo de cristal” y han conseguido metas de alto nivel en cuanto a categoría profesional y al desempeño de funciones directivas, y dos cuantitativos (comprobatorio y de sondeo) aplicando cuestionarios. El segundo estudio, *e-Andaluzas en la Sociedad Red*, investiga sobre el estatus de las mujeres directivas de las medianas y grandes empresas andaluzas, y se ha realizado utilizando una metodología mixta. Se parte del análisis de los datos secundarios sobre el tejido empresarial andaluz. Por un lado, se realiza un estudio cuantitativo mediante un cuestionario elaborado al efecto para una muestra significativa de directivos y directivas, y, por otro, un estudio cualitativo a través de 19 entrevistas en profundidad hechas a personas directivas. La meta de dicho estudio ha sido profundizar en los factores que influyen en el avance hacia la igualdad de hombres y mujeres y también en los factores y barreras que influyen en la desigualdad, para poder actuar en consecuencia y cerrar la brecha de género.

Los trabajos de Núñez et al. (2007) nos recuerda la importancia de la investigación desarrollada por Chinchilla, Poelmans y León quienes analizan la situación personal y profesional de 145 ejecutivas españolas, concluyendo, entre otras cuestiones, que el criterio de mayor peso específico en la toma de decisiones de estas mujeres es el equilibrio entre la vida

---

<sup>11</sup> Composición de la Agrupación de Desarrollo: Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico, Federación Andaluza de Municipios y Provincias, Fundación Laboral de la Construcción, Federación Andaluza de Mujeres Empresarias, Comisiones Obreras de Andalucía, Unión General de Trabajadores de Andalucía y Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado.

<sup>12</sup> Sostenibilidad e Igualdad de Oportunidades en la Construcción y Afines. Promovido por el Fondo Social Europeo y cofinanciado por la Junta de Andalucía.

<sup>13</sup> Proyectos eQual subvencionados por el Fondo Social Europeo y la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico.

personal/familiar y la profesional. De tal manera es así que el 68 por ciento de ellas considera que es de relevancia poder conseguirlo antes de decidirse a promocionar.

Se recurre a éstos y otros estudios e investigaciones existentes en la materia para concretar las posibles causas que, a priori y con carácter general, pueden influir en el reparto desigual de los puestos directivos. En cualquier caso, esta investigación presta especial atención al conjunto de barreras, difícilmente perceptibles, que impiden el ascenso hacia el poder de mujeres sobradamente capacitadas para ello, identificadas habitualmente con la metáfora “techo de cristal”. (Núñez y Peceño, 2005; Núñez et al., 2007; Núñez y Loscertales, 2007)

## **METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de los trabajos se ha dividido el proceso metodológico en dos fases: una inicial, en la que se delimitan los presupuestos de partida y una segunda fase en la que se desarrolla de manera práctica el análisis a partir de una metodología mixta.

Con la metodología cualitativa se pretende investigar gran cantidad de hechos sociales que no podrían ser analizados únicamente de manera cuantitativa, puesto que su conocimiento supone, no sólo la cuantificación, sino un acercamiento a los hechos enriquecido con la observación y la vivencia que brinda el participar en lo que se quiere conocer (Ruiz, 1999; Urraco, 2007). De este modo se selecciona la entrevista en profundidad como instrumento de metodología cualitativa capaz de recoger la visión subjetiva e implicaciones afectivas de las personas entrevistadas.

Una vez empleada la metodología cualitativa, y obtenido los datos, se les aplicará una codificación que permitirá transformar las respuestas en datos cuantitativos. El objetivo es procurar un análisis mixto que permita incorporar las ventajas que cada una de estas estrategias metodológicas posee.

La selección de los sujetos sobre quienes serán aplicados los instrumentos de recogida de información es uno de los elementos clave de cualquier proceso de investigación con implicaciones evidentes sobre resultados y conclusiones. Así, el reto de esta investigación ha sido entrevistar una muestra diversa de profesionales, de ambos sexos, que ocupan puestos de responsabilidad en la alta dirección de las empresas más relevantes, entidades públicas y organizaciones profesionales relacionadas con el sector de la construcción andaluz.

Al objeto de centrar la muestra, se ha solicitado la colaboración de las principales agrupaciones empresariales de la comunidad autónoma, de los ayuntamientos y colegios profesionales de las ocho provincias andaluzas.

Por otra parte, las preguntas constituyen la esencia de una entrevista intensiva y deben ofrecerse como estímulo. Las preguntas son “inductoras” de respuestas, por eso deben ser abiertas. Además, se formulan para obtener respuestas expresadas en el propio lenguaje de la persona entrevistada, y sin límite preciso en la contestación.

El análisis de datos ha sido, en muchas ocasiones, una de las tareas que entrañan más dificultad en el proceso de una investigación cualitativa. El carácter polisémico de los datos, su naturaleza predominantemente verbal, el hecho de que sea irrepetible o el gran volumen de información que genera, hace que el análisis esté marcado por una gran complejidad (Núñez, 1997).

Para poder valorar las entrevistas obtenidas se seguirá un proceso de reducción de datos a través de la aplicación de una categorización mediante códigos. La idea final es disponer de una “regla de medir”, de una verdadera plantilla de corrección de entrevistas porque a cada una de ellas se le va a aplicar dicha categorización. El objetivo es, por tanto, conseguir datos (en frecuencias y porcentajes, y comparaciones entre ellos) sobre diferentes aspectos de la vida pública y privada de las personas entrevistadas. Se expondrá qué dicen, qué sienten y qué piensan las personas entrevistadas, partiendo de la aplicación de esas categorías y sub-categorías al texto de las entrevistas. Esto permitirá conocer el perfil personal y profesional de las directivas y directivos que trabajan en el sector de la construcción andaluz.

## ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACION

Cumpliendo con la planificación de la investigación expuesta con anterioridad, se han elaborado y revisado el conjunto de preguntas de la entrevista y sus respectivas categorías/ sub-categorías, para su evaluación posterior.

Se ha remitido solicitud de colaboración a las asociaciones empresariales del sector que aglutinan la máxima afiliación de empresas en cada una de las provincias, a la totalidad de colegios profesionales de arquitectos y arquitectos técnicos y a entidades públicas de Cádiz, Córdoba, Huelva y Málaga. El nivel de respuesta e implicación en el proyecto difiere de unas entidades a otras. Así puede observarse que los mejores resultados se han obtenido en el conjunto de entidades públicas (100%) y los Colegios Oficiales de Aparejadores y Arquitectos Técnicos (87,50%). Por el contrario, las asociaciones empresariales (44,44%) y los colegios de arquitectos (12,50%) son las que menor interés han mostrado hasta la fecha actual. (Figura 1)

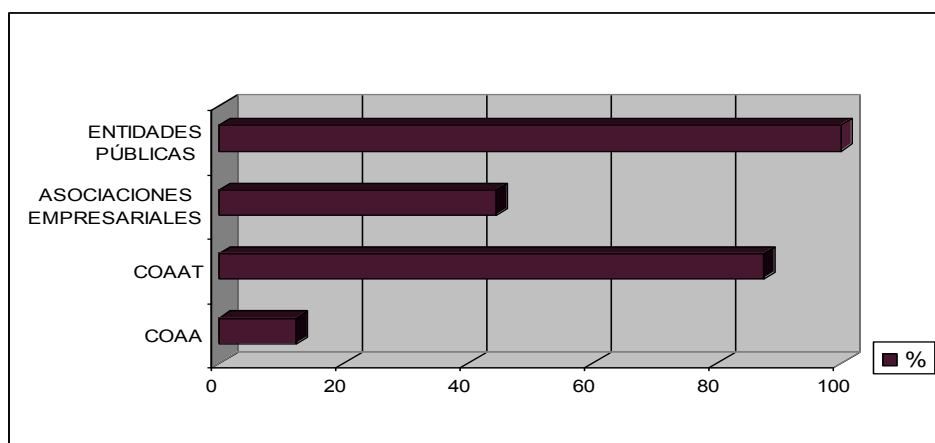


Figura 1. Porcentaje de participación de entidades consultadas.

Se han llevado a cabo el 96% de las entrevistas, seleccionando a las/os profesionales en función de los siguientes criterios: género, nivel de responsabilidad del puesto directivo, tipología de la entidad a la que representa y provincia, garantizando de esta forma una muestra diversa.

La figura 2 evidencia la prioridad establecida desde la planificación del proyecto en cuanto a la búsqueda de paridad entre las/os profesionales a entrevistar.

Del mismo modo, se han exigido perfiles de máxima responsabilidad a la hora de adjudicar las entrevistas, considerando como primera opción a aquellas personas integradas en los Consejos



de Administración de empresas privadas o Juntas de Gobierno de entidades públicas y organizaciones profesionales (85,70%). Figura 3.

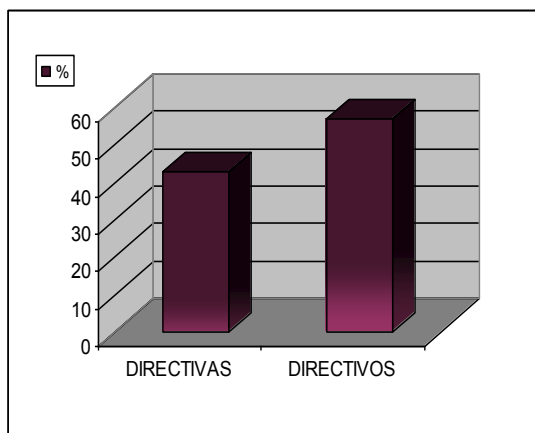


Figura 2. Criterio I. Género

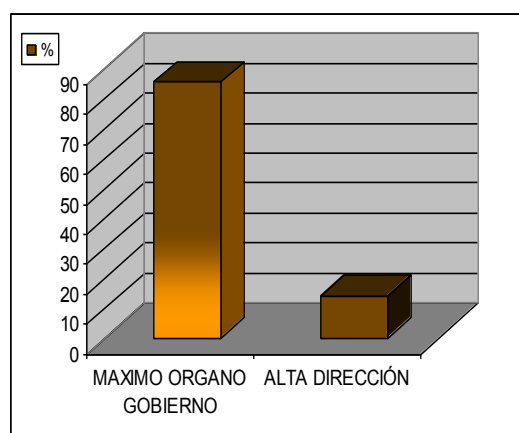


Figura 3. Criterio II. Nivel de responsabilidad.

Desde el punto de vista de la tipología de la entidad en la que las/os directivas/os desempeñan sus funciones, se presta especial atención al colectivo de empresas privadas (32,14%) ya que es en este tipo de organizaciones donde la problemática, planteada desde los presupuestos de partida de esta investigación, adquiere mayor notoriedad. En cuanto a la distribución del resto de entrevistas se pretende conservar una situación, en la medida de lo posible, uniforme: organizaciones profesionales (25,00%); asociaciones empresariales (21,43%); empresas públicas (21,43%). Figura 4

Para completar los criterios de selección de la muestra a entrevistar se ha incluido el criterio IV. Con él se pretende justificar el ámbito autonómico establecido en el proyecto de investigación, garantizando una representación mínima de cada una de las provincias andaluzas. Figura 5.

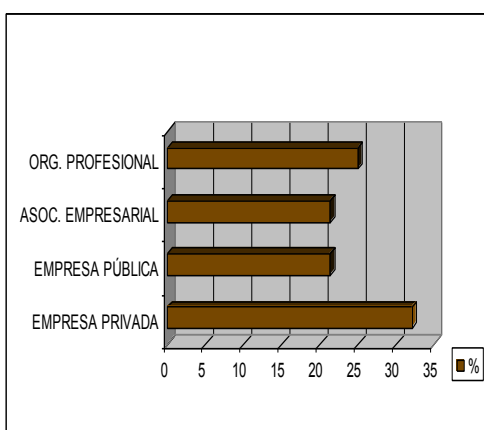


Figura 4. Criterio III. Tipología Entidad

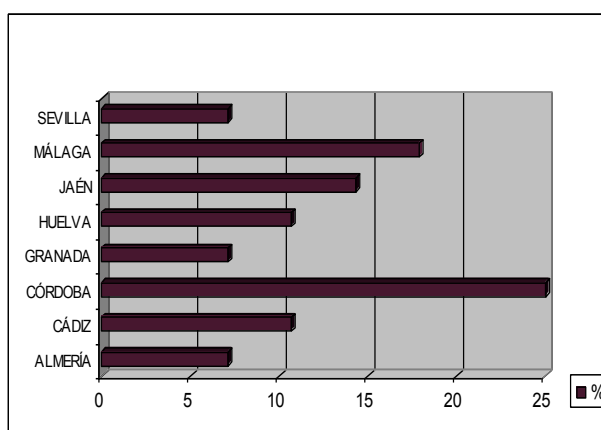


Figura 5. Criterio IV Provincia

Por último, se avanza en la recopilación de datos sobre la presencia real de mujeres en las estructuras de poder de las principales empresas, entidades públicas y organizaciones profesionales vinculadas al sector de la construcción andaluz.

## DISCUSIÓN Y RESULTADOS

En cuanto a los resultados del proyecto que nos ocupa, el estado actual de la investigación no permite ofrecer a día de hoy conclusiones definitivas. No obstante, este trabajo tiene como “germen” otro estudio denominado: *El Techo de cristal en la Arquitectura Técnica*, presentado en diciembre de 2009 en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Edificación de la Universidad de Sevilla como Trabajo Fin de Máster. En él desarrollamos las preguntas de la entrevista y sus respectivas categorías/sub-categorías. Además, se realizó una entrevista piloto a una directiva de una empresa Promotora-Constructora de nivel nacional, con delegación en Andalucía.

Entre sus conclusiones se ponía de manifiesto la validez de la metodología empleada con la intención de darle continuidad en la investigación que actualmente nos ocupa.

En relación con el contenido de la entrevista éste se presentaba exclusivamente como punto de partida. Es por ello que a sus conclusiones hemos querido incorporar el sentir de las personas recientemente entrevistadas, atendiendo a los objetivos específicos de esta investigación, y a la espera de conclusiones definitivas derivadas del análisis cuantitativo.

### **Perfil humano y profesional de la persona directiva.**

Los valores personales y profesionales de las personas directivas del sector son múltiples y muy diversos. De forma genérica son muy recurrentes los valores de responsabilidad y formación. Las diferencias más significativas las encontramos en función de la tipología de la entidad en la que desempeñan sus funciones. Así, las entrevistadas/os que pertenecen al ámbito privado (empresas y asociaciones empresariales) incluyen con mayor frecuencia en sus discursos la importancia de la lealtad; y las/os pertenecientes a entidades públicas y a organizaciones profesionales introducen los valores de solidaridad y defensa de lo público.

003HIIA07 “...un aspecto importante es la confianza en los puestos de dirección porque se tocan muchos temas internos y en este caso, temas de familia porque la empresa es familiar y hombre...”

002MID08 “Siempre he tenido una teoría: no se puede criticar sentado en el sofá viendo la televisión. A nivel de todo, considero que el que tiene derecho a criticar es el que se moja, se remanga y se implica en lo que no te gusta. Es mi forma de poder aportar;... si todos estuviéramos dispuestos a poder colaborar un poquito las cosas serían mejor.”

Por otro lado, la importancia de conciliar vida personal y familiar aparece mayoritariamente en el discurso de las mujeres aunque en el mundo empresarial no se aborda como un aspecto prioritario. Sí es el caso de ejecutivas que desempeñan sus funciones en empresas públicas y organizaciones profesionales probablemente porque es uno de los factores que las condicionaron a la hora de promocionar a esos puestos.

005MID07 “Tengo una pareja que no ayuda sino que va al 50%, eso es fundamental. La verdad es que todo lo llevamos consensuado entonces eso te permite multiplicarte. Por fortuna tengo un trabajo en la Administración que me permite organizarme”.

007MIIB03 “...aquí he tenido que, a modo de lucha, imponer que tengo una familia y me tengo que dedicar a ella un tiempo. Aquí ha habido como una oposición a no poder compaginar la vida

*familiar con esto. Vamos, hasta el punto que me planteé que si no se quería este ritmo pues que yo me volvía a mi trabajo. No iba a quitar mi calidad de vida”.*

En otro orden, el patrón familiar de las/os entrevistadas/os responde en su mayoría a personas casadas y con hijos a su cargo. El 100% de los directivos cumple esta condición mientras que el 30,7% de las mujeres no se identifica con él. Se trata en algunos de los casos de directivas jóvenes (menores de 40 años) que han ido consolidando su carrera profesional pero que desean tener hijos en un futuro; y el resto, manifiesta que han optado por su vida profesional considerando incompatible las funciones directivas con las familiares.

010HIC03 “... estoy casado y tengo tres hijos”.

004MIC07 “Tengo 36 años, soy del 74. A ver, no ha sido una decisión el no tener hijos por tener mi trabajo pero sí reconozco que me ha condicionado porque siempre ves un problema a la hora de empezar una familia. Eso te crea una responsabilidad que en este momento no puedes cubrir y entonces eso sí que te condiciona. Lo vas dejando un poco para más adelante. Ahora mismo sí estoy ya estable en un centro en Málaga, con mi casa en Málaga, pero hasta entonces yo iba con la obra y bueno, no te planteas la posibilidad de tener una familia cuando no tienes una estabilidad local, ni siquiera saber dónde vas a vivir”.

Cuando profundizamos en el perfil académico observamos que, por regla general, la formación universitaria de las directivas y directivos es un principio que impera en el sector. Para la mayoría fue requisito indispensable a la hora de acceder al entorno laboral aunque en el caso de algunos hombres, con edades por encima de los cincuenta años y en empresas privadas familiares, esta formación se culminó a lo largo de su trayectoria profesional. No obstante, no se trata de la tendencia actual.

003HIIA07 “Yo empecé trabajando muy joven, con 14 años, y estudiando por las noches. Trabajaba en la casa SEAT y con 15 años entré aquí. Llevo toda la vida, desde el año 72. Y bueno, estuve estudiando todo: bachiller, nocturno y así hasta Relaciones Laborales. Después he estado haciendo Máster de Relaciones Laborales y el Máster este de Prevención. Empezó la época de los cambios y el tema de la formación, en cuanto a la prevención, se estaba introduciendo en el sector”.

006HIIA03 “Yo estoy en esta empresa desde el año 76, todavía no tenía la carrera terminada me faltaba el proyecto. Fui el primer técnico que contrató esta empresa y llevo ya treinta y cinco años aquí. Soy arquitecto técnico y recientemente he convalidado el título de Ingeniero de la Edificación. No he dejado de hacer cosas”.

016MIIB02 “Accedí como Licenciada en Derecho, a través de un examen. Durante la carrera pues sí que hice bastantes cursos de formación complementaria. Posteriormente he seguido formación con cursos y jornadas complementarias a lo que es mi formación. Máster no he hecho ninguno pero sí tuve un premio extraordinario de fin de carrera”.

Por último, la trayectoria profesional representa una de las variables más complejas a la hora de definir el perfil de la persona entrevistada. En este momento desconocemos si existen patrones habituales o no. Lo que sí resulta llamativo es que un número importante de entrevistados atribuyen su recorrido profesional a oportunidades accidentales, al destino, mientras que un porcentaje elevado de entrevistadas lo relacionan con implicaciones personales.

008HIA03 *“Creo que en estas cosas hay demasiado romanticismo. La realidad de la vida es mucho más simple. Cada cosa te pilla en un momento determinado y tomas las decisiones, en mi caso al menos, sin haberlas previsto. Yo creo que las cosas pasan porque pasan en un momento determinado y ya está. En el año 85 yo me incorporé al mercado laboral, para empezar, por una cuestión meramente geográfica. Estaba en Córdoba porque desembarqué como alférez de milicias universitarias. No soy cordobés”.*

001MIIA08 *“...por problemas familiares tenía que coger un billete de avión a Sevilla cada semana, me pesaba muchísimo estar tan lejos. Mi marido también estaba cansado de su trabajo y le ofrecieron una oportunidad de trabajo aquí. Fíjate, yo siguiéndole a él siempre. La gente pensaba que era al revés, que me tiraba la tierra”.*

### **Contingencias específicas en el acceso y promoción**

Analizamos en este apartado cuestiones tan relevantes como la existencia o no de apoyos, entendiéndolos como instrumentos necesarios para el acceso y promoción al puesto actual de responsabilidad. Con independencia del género de la candidata/o se aprecia mayoritariamente que directivos de las entidades actúan como vehículo para introducirlas/os. Esta práctica es común a empresas privadas, asociaciones profesionales y empresariales y entidades públicas. En estas últimas existen políticas de contratación más reguladas y transparentes sin embargo, la alta dirección se excluye de estos procesos de selección y se configuran a partir de puestos de libre designación. Un fenómeno interesante es el observado en algunas asociaciones empresariales. Por su naturaleza la Junta General, compuesta por sus asociados/as, agrupa múltiples intereses y en ocasiones enfrentados. Al objeto de eliminar las tensiones que la elección de directivos/as pudiera ocasionar, se ha optado por una empresa especializada en recursos humanos independiente.

001MIIA08 *“El Director Comercial se fijó en mí y me propuso para el cargo de Delegada en Andalucía, por una cuestión de confianza. Así, el Director General y el Responsable de RR.HH me dijeron: este puesto es tuyo, confiamos plenamente en ti, sabemos que te has preocupado por la empresa y seguirás haciéndolo a 1100 Km.”*

009MID03 *“Fue hace tres años. Fue una llamada telefónica de un compañero que me dijo: necesitamos una persona para la Junta de Gobierno. El puesto de Secretario está vacante y queremos que seas tú”.*

015HIB02 *“Como Director de Área no te quepa duda de que tienes que contar con la confianza de los políticos. Eso está clarísimo, sino no podrías llegar. No te nombrarían. En mi caso sí había otros candidatos, dos hombres más”.*

Otras cuestiones que nos interesan, y por las que hemos preguntado a nuestros directivos y directivas, son el conjunto de factores, explícitos o no, que las entidades cotizan a la hora de adjudicar un puesto de alta responsabilidad. Observamos un consenso generalizado en la necesidad y exigencia de una formación adecuada al puesto. No obstante, en algunos discursos de directivos observamos que la experiencia y la confianza se valoran en mayor grado que la formación académica.

012HIA06 *“...primero formación, experiencia y después cómo se puede desarrollar esa persona en la actividad que tú quieres”.*

006HIIA03 *“lo que más vale en este momento de mi carrera es la experiencia. Son muchos los años que lleva uno trabajando en este sector: en construcción y en promoción”.*

004HIIA07 *“disponibilidad también, en cuanto a tener que viajar o tener que quedarse en una reunión hasta la hora que sea. Eso es un poco lo que se valora y por supuesto, la confianza en la persona”.*

Un factor influyente, y presente en todas las entrevistas en mayor o menor grado, es la importancia que ambos sexos otorgan al tiempo de dedicación a la entidad. Su representación máxima se alcanza en empresas privadas y asociaciones empresariales sin embargo, entidades públicas y organizaciones profesionales lo incluyen como un requisito indispensable y valorado a la hora de realizar la adjudicación del puesto directivo. En consecuencia, las directivas con responsabilidades familiares manifiestan que esta circunstancia se convierte en un factor limitante que han sido capaces de resolver gracias a medidas de conciliación y apoyos familiares o externos. A pesar de que la mayoría de los hombres reconocen que sus responsabilidades familiares no han supuesto ningún inconveniente en el desarrollo de su carrera sí manifiestan que es un hándicap para la empresas la contratación de directivas porque sus cargas familiares impiden una disponibilidad absoluta a las necesidades de la empresa. Y en ocasiones incluso afirman que esas responsabilidades familiares son el motivo por el que las mujeres se auto excluyen a la hora de promocionar a un puesto de mayor nivel directivo.

002MID08 *“...nunca me he encontrado mediatizada por los temas de casa porque además siempre he tenido alguien que si yo no estaba en ella, la casa funcionaba perfectamente. He tenido gente interna en mi casa que me ha costado un dinerito pero lo que era claro es que yo no puedo estar en la calle trabajando y los niños cada uno por un lado”.*

003HIIA07 *“Los niños han crecido y muchos días ni los he visto. Entonces bueno, es un sacrificio que... Sí, la empresa tuvo en cuenta la entrega”.*

005MID07 *“El concepto de tiempo que tenemos aquí, el tiempo que se dedica al trabajo, es de locos. Y todos nos metemos en eso y creemos que es normal cuando no es normal. El concepto del tiempo dedicado al trabajo es masculino porque hay gente que no quiere volver a su casa. La casa es una carga, no un hogar”.*

006HIIA03 *“Esto tiene una disponibilidad que a veces el tiempo que necesita dedicarle es opresivo pero es que las cosas son así.”*

006HIIA03 *“...una mujer con un niño de pecho no puede coger un avión e irse a Australia a resolver un problema, no puede. O con un niño con paperas o, con sarampión o con lo que sea. Porque aunque pueda hacerlo físicamente mentalmente no está allí, está con el hijo, y eso es así.*

*... la familia está fracasando, está más claro que el agua. Los roles han cambiado de una manera bestial, absolutamente traumática. Hay que elegir. A determinados niveles hay que elegir”*

003HIIA07 *“Se me han dado casos en que quería ascender a mujeres a puestos de más responsabilidad y me han dicho que no, que se quedan donde están porque ellas tienen que salir a una hora determinada para estar con su familia. Entonces bueno, es muy respetable evidentemente pero nosotros cuando necesitamos a una persona tiene que estar”.*

## Ejercicio del liderazgo

Cuando se preguntamos por las capacidades más relevantes para el desempeño eficiente de las funciones directivas, las personas entrevistadas destacan:

- Autoridad reconocida por la experiencia y el conocimiento
- Capacidad para tomar decisiones
- Habilidades comunicativas
- Capacidad para movilizar, animar y crear espíritu de grupo

Y así lo manifiestan:

001MIIA08 *“Para ejercer el liderazgo tienes que ser la cabeza visible, el primero en implicarte en el proyecto, ser parte de él. Tienes que saber ganarte la confianza de todos, a través de tu experiencia y conocimientos, en realidad esto es lo más complicado que hay. Otras cualidades y capacidades importantes para mí son: ser moderado, respetuoso y diplomático además de, saber dirigir, organizar y motivar a tu equipo”.*

007MIIB03 *“el trabajo de la empresa hay que hacerlo tuyo y de los demás para sentirlo como tal y desarrollarlo con ese impulso. Tienes que transmitirle al equipo la necesidad del trabajo, de hacerlo bien. Para eso es importantísimo, desde mi punto de vista, dar ejemplo al grupo”.*

En el discurso de un número considerable de directivas, además, se hace especial hincapié en la necesidad de hacer visibles a los demás esas capacidades.

005MID07 *“Liderazgo, capacidad de trabajo, de esfuerzo. Esfuerzo y liderazgo. Y en el caso de ser mujer todavía tiene que demostrarlo más porque tienes que hacerte valer mucho más con esas mismas características”.*

Cuando abordamos en las entrevistas las capacidades directivas asociadas al género las respuestas son diversas. Por un lado, las mujeres con responsabilidades en empresas privadas reconocen diferencias en las funciones directivas pero en el marco de las individualidades personales, no atendiendo al género. Sin embargo, las directivas de organizaciones profesionales y entidades públicas, con mayor frecuencia, suelen reconocer de forma clara y precisa la capacidad de organización. Y además, hablan de principios personales diferenciadores en el estilo de liderazgo femenino como: responsabilidad, prudencia, paciencia, etc., frente a un liderazgo masculino donde está muy marcado el temperamento y la reacción inmediata.

002MID08 *“...me dicen muchas veces: no sé como sacas tiempo para tanto. Me lo dicen muchas veces, soy muy organizada y entonces me da tiempo a hacer muchísimas cosas.”*

009MIAD03 *“El secreto del éxito, yo me he dado cuenta en mi vida, es la organización. Si tengo diez minutos los tengo que dedicar a esto. Y si tengo 15 pues lo tengo que hacer en 15 minutos. Es un poco el ritmo alemán pero a mí por lo menos me va bien así”.*

005MID07 *“Las mujeres somos corredoras de fondo, no de velocidad, eso te da otro temple para determinadas situaciones”.*

009MIAD03 *“Mi pareja (socio y arquitecto del estudio de arquitectura) y yo somos diferentes en la parte humana. Suena a chino mandarino, a romanticismo pero es verdad, lo veo. Y él es muy*

*buena persona, muy buen profesional, tiene buen corazón pero es distinto. Creo que puedo conseguir más cosas del equipo con mi forma de ser, aquí y en el Colegio. Yo no soy partidaria del temor y creo que es un rasgo bastante masculino el que te teman. Y a lo mejor una mujer peca de lo contrario, intenta ser más amiga que jefa. Yo no puedo vivir así, ni trabajar así porque me siento más cómoda en un ambiente más flexible”.*

Por otro lado, los directivos detectan con mayor facilidad elementos que, con carácter general y salvo excepciones, establecen diferencias en las formas de ejercer la función directiva entre hombres y mujeres en el sector. Así, coinciden con algunas compañeras en que la mayor capacidad de las mujeres para organizar y desarrollar tareas incide en la productividad y en la consecución de objetivos.

008HIA03 *“Una mujer si está sentada cinco horas ante un ordenador esas cinco horas son mucho más productivas que las de un hombre porque creo que la mujer es mucho más pragmática. A la mujer lo que le interesa es resolver. Puede ser que valore más el tiempo o puede ser que sea más cuadrículada. A la mujer le cunde más el trabajo. Lo que tiene que tener claro es cuál es el trabajo y dónde se quiere llegar. El hombre le da más vueltas”.*

Y además añaden a sus compañeras profesionales otros atributos, que perciben femeninos, tales como: instinto, intuición, inteligencia emocional y sensibilidad.

006HIIA03 *“las mujeres tenéis una cierta percepción de la realidad diferente, una manera de entender la realidad diferente a la de los varones, mucho más eficaz para unas cosas y menos para otras. Una intuición, una manera de llegar rápidamente a las cosas que a veces los hombres carecemos. Insisto, no se puede generalizar. Su inteligencia es más rápida, más sensitiva, más sensible que la nuestra. Nosotros tendemos más a la organización conceptual de las cosas y las mujeres tienden a ser, vamos a decir, más humanas  
...varones y mujeres tenemos capacidades específicas distintas. Las mujeres tienen, salvo excepciones, un carácter más voluble, menos constante. Son más dadas a la exteriorización de ciertas emociones. En ese sentido se dominan menos que los varones. Eso puede ser un aspecto negativo pero todo lo que tiene de negativo también lo tiene de positivo porque en el trato con el cliente enlazan, enganchan más que los varones. Se ponen más en el papel del otro. Aparte de que hay excelentes jefes de equipo y directores que son mujeres y tienen un concepto de disciplina ejemplar”.*

Estas etiquetas femeninas, impuestas en la mayoría de los casos por los directivos y en menor grado reconocidas por directivas, contrastan con la percepción externa del liderazgo de algunas de las entrevistadas.

016MIIB02 *“A mí me ve todo el mundo muy seria. Lo sé porque, como abogada en la calle, mis compañeros se lo dicen a mi marido o incluso a mi madre. Cuando yo era Teniente Alcalde le decían: “es muy dura pero muy justa. No se la puede tentar con nada. Pero en ese sentido es naturaleza... No me siento cómoda con ello. A mí me gustaría que me conocieran pero no terminan... Creo que intimidado”*

007MIIB03 *“Yo soy muy directa, no soy nada diplomática, tengo ese fallo. Entonces, si me preguntan por algún tema concreto normalmente expongo mi opinión sincera. Entonces aquellos que buscan conocer lo agradecen sin embargo, otros que quieren vestir el santo de otra manera pues le resulto incómoda”.*

Esta cuestión es más importante de lo que pueda parecer. Inicialmente a las mujeres se les exige, teóricamente, las mismas capacidades que a los hombres sin embargo, en el trato cotidiano, tienen que esforzarse por pulir esas capacidades de tal manera que no sean especialmente llamativas. Por lo tanto, a ellas se les exige un doble esfuerzo: tener capacidades y suavizarlas, casi disimularlas, porque políticamente no está bien visto en una mujer. Las mujeres ambiciosas, las que aspiran a tener poder, son vistas, percibidas como unas auténticas brujas. La consecuencia es nefasta: una mujer que ejerce poder en una empresa, si además se conoce de ella que no tiene descendencia, realmente tiene que mostrarse cuidadosa para no ser sentida por sus trabajadores como una señora histérica o arpía. (Núñez y otros, 2007)

Desde el punto de vista de la gestión de equipos encontramos comportamientos análogos entre ambos sexos. Y observamos que la implantación del liderazgo horizontal, fomentando la participación y la toma de decisiones de los propios empleados/as, se ha convertido en una práctica cada vez más frecuente en las entidades del sector de la construcción. A pesar de ello localizamos comentarios enfrentados, de forma puntual, en el mundo de la empresa familiar sobre todo cuando éstas se encuentran dirigidas por personas de avanzada edad.

004MIC07 *“ahora mismo se están manteniendo reuniones semanales con la gente que está trabajando aquí en la que se aportan ideas de mejoras”.*

008HIA03 *“...es verdad que yo he escuchado a todo el mundo sus opiniones y todo el mundo se ha permitido opinar de todo. Para mí es básico porque ellos lo toman como un reconocimiento mío el hecho de que yo les pida su opinión sobre muchas cosas pero ellos no se dan cuenta de que yo lo hago de una forma egoísta para mí. En el fondo lo que necesito es conocer opiniones del que ha estado viendo el problema. Su opinión muchas veces es la buena y no la mía”.*

Este estilo horizontal de liderazgo pone en valor las relaciones personales, la importancia que tienen las personas dentro de la entidad, y no resulta ajena ni a directivas ni directivos.

005MID07 *“Yo necesito que haya un componente afectivo, un componente personal en el tema éste. Los problemas no se multiplican si consigues tener empatía con los que estás”.*

En otro orden, la gestión del tiempo en la función directiva, es un factor en el que a priori detectamos mayores divergencias cuando analizamos la variable *tipología de entidad*, y no la variable *género*. En el ámbito de la entidad pública y organizaciones profesionales el desempeño de la función directiva se desarrolla en la jornada establecida contractualmente, con puntuales ampliaciones según la agenda del momento.

002MID08 *“...para mí el tiempo es fundamental. Considero que si la gente que desempeña su trabajo bien, con las horas de trabajo normal las cosas se pueden sacar. Eso no quita que haya un momento puntual que haya que echar las horas que hagan falta. Pero creo que hay que respetar mucho la vida de las personas.”*

Por el contrario, el mundo empresarial sigue caracterizándose mayoritariamente por jornadas muy extensas, en muchos de los casos, superiores a diez horas. Solamente cuando confluyen circunstancias como la estabilidad empresarial y la consolidación de la responsabilidad directiva, coincidentes normalmente con la etapa de madurez de la persona, es cuando apreciamos una mínima relajación en la dedicación profesional a la empresa. A pesar de ello, en ningún caso se aproxima al horario preestablecido en entidades públicas.



008HIA03 *“Eso ha tenido un recorrido cambiante. Ahora mismo no le dedico las mismas horas al trabajo que le dedicaba hace 15 o 20 años. Antes trabajaba sábados y domingos porque me planteaba unos objetivos. Tenía que hacerlo y era una necesidad. Ahora no, he ido en el tiempo relajándome. He ido valorando más otras situaciones personales, de ocio, deporte, familia... Yo he vivido poco la parte de enseñar a mis niñas a andar, hablar y tal sin embargo, la adolescencia sí que la he vivido mucho más”.*

### **El riesgo de afrontar la dirección**

En el marco de las empresas privadas y organizaciones empresariales, las personas directivas entrevistadas aluden de forma directa o indirecta a la sobrecarga de trabajo, y últimamente a la ausencia de trabajo, cuando se les pregunta por las cuestiones que, en el desempeño de sus funciones, les provocan ansiedad o preocupación. Consideran que estos aspectos son los responsables de extensas jornadas de trabajo que, con demasiada frecuencia, se desarrollan desde las ocho de la mañana hasta las nueve o diez de la noche.

010HIC03 *“Yo se lo digo aquí al equipo. El estrés es un compañero nuestro que va al lado como si fuera nuestra sombra y está aquí continuamente. Lo que tienes que evitar es que se te suba encima. Como se te suba encima estás perdido”.*

En el caso de las directivas esta situación se agrava cuando entran en conflicto las demandas de la empresa y las responsabilidades familiares, ocasionando perjuicios físicos y psicológicos de diversa índole. Sin embargo manifiestan que la organización de las tareas, en el ámbito profesional y en el personal, ha sido la clave para alcanzar un equilibrio razonable. Esta situación les ha permitido eliminar la tensión permanente, aumentar los niveles de productividad que se exigen al puesto de responsabilidad, atender convenientemente a las personas que tienen a su cargo y disponer de algún tiempo para su ocio personal. En cualquier caso, este último sigue siendo el tiempo que con más frecuencia se recorta en caso de necesidad.

001MAII08 *“No hace falta trabajar doce horas al día, estaba equivocada totalmente. Ahora en mí día a día, tengo un poco de más flexibilidad en el trabajo. Voy a casa a comer aunque sólo sea una hora. Por la tarde, termino la jornada a las siete y no me quedo salvo casos puntuales,...si estás cansada no rindes y además, corres el riesgo de hacerlo mal. Mañana será otro día”*

004MIC07 *“intento organizarme para que no me sobrepase”.*

005MID07 *“Estoy muy contenta. Las cosas no tiran de mí, yo voy sobre mi tiempo. Voy bien”.*

### **Gestión del cambio**

Otro de los grandes bloques tratados es el dedicado a la gestión del cambio en la cultura de empresa. Entre los conceptos que se abordan se encuentra la importancia de establecer un buen clima de trabajo, donde las personas se sientan reconocidas. La respuesta positiva que formulan directivos y directivas indistintamente encuentra su origen en los beneficios que reporta a las organizaciones.

005MID07 *“Entonces es muy importante crear un clima de pandilla o de grupo. Además, intento también hacer cosas para que vengan las parejas, para que exista un clima cordial entre todos, para que las parejas se conozcan y puedan quejarse”.*

003HIIA07 *“...en términos generales nosotros gozamos de un buen ambiente de trabajo porque entendemos que eso ayuda al desarrollo de tu trabajo y bueno, consecuentemente, a la mejora de la producción en la empresa”.*

Por último, otro aspecto relevante, pero a día de hoy menos desarrollado, es el análisis de la innovación. Hemos observado que las personas entrevistadas han realizado e implantado propuestas e ideas que han supuesto mejoras en las distintas áreas o departamentos de su organización sin embargo, aún no disponemos de un criterio adicional de clasificación al respecto.

Confiamos en que a corto plazo podamos aportar las conclusiones definitivas de esta investigación, dando respuesta a las preguntas y objetivos establecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

Arenas, M.T. et al. (2011): El techo de cristal en el sector de la construcción en Andalucía. En Osuna, M. (Coord.) Mujeres del siglo XXI. Retos del feminismo. Cátedra de Estudios de las Mujeres "Leonor de Guzmán". Instituto Andaluz de la Mujer. Córdoba.

Calatayud, Isabel et al. (2005): Construyendo empresas desde la igualdad de oportunidades: una propuesta de diversificación. Instituto Andaluz de la Mujer. Sevilla.

Carter, D.A. et al. (2003): Corporate governance, board diversity and firm value. Financial Review, vol. 38 pp. 33-53.

Chinchilla, Nuria (2011): Diez años de conciliación en España. Grupo 5 Acción y Gestión Social. Madrid.

Estebarez, A. et al. (2007): Avanzando hacia la igualdad: Argumentos para el cambio. Mujeres directivas en las grandes y medianas empresas andaluzas. Universidad de Sevilla. Sevilla.

Estebarez, Araceli (2006): Integrar competencias: un activo intangible. EMPLEO # 12 Mujer y Empleo. Servicio Andaluz de Empleo, Consejería de Empleo, Junta de Andalucía. [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/revistaempleo/revista/RevistaEmpleo/Portal/RevistaEmpleo/Revista\\_0012/Adebate/Contenido/Integrar\\_competencias.html](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/revistaempleo/revista/RevistaEmpleo/Portal/RevistaEmpleo/Revista_0012/Adebate/Contenido/Integrar_competencias.html). Consultado: 17/10/2009

Infante, Margarita (2009): Empleabilidad de la mujer en el sector de la construcción en Andalucía. Trabajo Fin de Máster. Biblioteca de Arquitectura. Universidad de Sevilla. Sevilla.

Instituto Andaluz de la Mujer (2003): Análisis económico del sector de la construcción en Andalucía. Oferta y demanda por ocupaciones y por sexo. Prospectiva hacia el 2004-06. Consejería de la Presidencia, Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico. Sevilla.

Instituto Andaluz de la Mujer (2003): Estudio cualitativo de las mujeres andaluzas en el sector de la construcción. Consejería de la Presidencia, Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico. Sevilla.

Núñez, T. y Peceño, C. (2005): Andaluzas de mañana. Aspiraciones, expectativas y valores de las universitarias andaluzas. Diputación Provincial de Córdoba. Córdoba.

Núñez, Trinidad (1997): La imagen social del profesorado no universitario. Un estudio de tres emisores de rol: la Logse, la prensa y propio colectivo profesional. Tesis inédita. Universidad de Sevilla. Sevilla.

Núñez, T. y Loscertales, F. (2007): La conciliación de los ámbitos personal y laboral. Un deporte de riesgo para las mujeres directivas. Universidad de Sevilla. [www.tecnologiaedu.us.es/formaytrabajo/documentos/nunez.pdf](http://www.tecnologiaedu.us.es/formaytrabajo/documentos/nunez.pdf). Consultado: 10/02/2011

Núñez, T. et al. (2007): Rompiendo barreras. Las personas y la organización en la empresa andaluza. En A. Estebarez (coord.): Avanzando hacia la igualdad. Argumentos para el cambio. Edición Digital @3D. Sevilla, pp. 71-116.

Román, M. et al. (2009): Segregación ocupacional y empleabilidad en el sector andaluz de la construcción. En Vázquez, I. (Coord.) Investigación y género. Avance en las distintas áreas del conocimiento. Universidad de Sevilla. Sevilla.

Román, M. et al. (2001): El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y gestión. Ediciones Pirámide. España.

Romo, M. (2008): La mujer líder: las claves del éxito del liderazgo femenino. Planeta. Barcelona.

Ruiz, M. (1999): Metodología de la investigación cualitativa. Deusto. Madrid.

Servicio Andaluz de Empleo (2006): Construyendo futuro. Proyectos eQual de mujeres en la construcción. EMPLEO # 12. Junta de Andalucía. <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/revistaempleo/revista/RevistaEmpleo>. Consultado: 20/07/2009

Urraco, M. (2007): Intersticios, Revista Sociológica de Pensamiento Crítico, vol.1 (1) pp. 100-120.