



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

**DEPARTAMENTO DE MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y
DIAGNÓSTICO EN EDUCACIÓN**

TESIS DOCTORAL

**Las mujeres en las organizaciones empresariales:
Un escenario para el desarrollo de su proyecto profesional y de vida**

M^a Adoración Moreno Calvo
2015



UNIVERSIDAD DE SEVILLA
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y
DIAGNÓSTICO EN EDUCACIÓN

TESIS DOCTORAL

**Las mujeres en las organizaciones empresariales:
Un escenario para el desarrollo de su proyecto profesional y de vida**

Tesis Doctoral para aspirar al grado de doctora, presentada por
la Licenciada M^a Adoración Moreno Calvo, dirigida por:

Dra. Magdalena Suárez Ortega, Departamento de Métodos de
Investigación y Diagnóstico en Educación.

Sevilla, octubre 2015

Fdo.: M^a Adoración Moreno Calvo

Fdo.: Magdalena Suárez Ortega

A mi hija, que partió de este mundo al poco de comenzar yo este trabajo y que, lejos de permitirme abandonarlo, me ha alentado hasta la conclusión del mismo, transmitiéndome su energía, su entusiasmo y la pasión por la vida.

También a mis padres, ancianos ya, cuyo ejemplo de esfuerzo, honradez y generosidad han supuesto un referente continuo en mi trayectoria vital.

Agradecimientos

Comienzo este apartado expresando mi más profundo, sincero y cariñoso agradecimiento a Magdalena Suárez por su dedicación profesional y empeño personal para que esta tesis llegara a su término. Una mujer poseedora de una profunda calidad humana y unos extensos y sólidos conocimientos que ha puesto generosamente a mi disposición demostrando que las mujeres jóvenes pueden transmitir experiencia y sabiduría a las que ya no lo somos tanto. Sin su apoyo, vitalidad y optimismo yo no estaría cerrando este capítulo. Gracias, Magdalena, por creer en mí.

Deseo también hacer una mención especial a Rafael Galán que confió en mi proyecto desde el momento en que se lo expuse y me abrió incondicionalmente las puertas de Accenture España. A María José Sobrinos, que me recibió cuando las traspasé y gentilmente se puso a mi disposición para organizar el trabajo. Y, por supuesto, a todas las mujeres de Accenture, directivas y no directivas; profesionales todas ellas del más alto nivel que, gracias a su amable y desinteresada colaboración, han hecho posible la realización de este trabajo.

Gracias a Carlos Ventura, buen amigo, por su derroche de creatividad en el diseño de la portada, así como a todos los familiares y amigos que siempre me han alentado a continuar durante la prolongada y ardua trayectoria como doctoranda.

Mil gracias a Adolfo, mi marido, por su paciencia, comprensión y por las numerosas y puntuales colaboraciones prestadas pero, ante todo, por los treinta y siete años de maravillosa compañía. Y gracias, como no, a nuestro hijo, Adolfo, soporte afectivo y motor de nuestras vidas y a Marie, su pareja, por regalarnos ambos al pequeño Unai, alegría de la familia y símbolo de futuro. Gracias de corazón a todas y a todos.

Índice

Introducción	7
1ª Parte	14
Capítulo 1. El mercado de trabajo y el empleo de las mujeres en España	14
Introducción	14
1. Evolución de la presencia de las mujeres en el panorama laboral español	15
2. Características del empleo femenino en el entorno empresarial	20
2.1 Trabajo productivo versus trabajo reproductivo	22
2.2 Profesiones feminizadas y terciarización	25
3. Marco legislativo en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres	26
4. La igualdad de oportunidades en el empleo: equidad jurídica y desequilibrio en la práctica.....	30
Capítulo 2. Género y diversidad en la construcción del proyecto profesional y vital. Mujeres e identidades femeninas	35
Introducción	35
1. El género como constructo social generador de desigualdad entre los sexos	36
2. Huella de los agentes socializadores en la construcción de las identidades y en la adjudicación/asunción de los roles. La influencia de los estereotipos de género	38
2.1 Género y familia: familia tradicional y nuevas estructuras familiares	42
2.2 El género en el sistema educativo	44
2.3 El género en el proceso orientador: la orientación profesional	47
3. Perspectivas personales y expectativas profesionales: fundamentos de las nuevas identidades femeninas	50
4. La construcción del proyecto profesional y vital de las mujeres como factor fundamental de desarrollo personal	52
Capítulo 3. El entorno empresarial. Una mirada analítica a un contexto de desarrollo humano	57
Introducción	57
1. Estructura y funcionamiento de la organización empresarial	58
2. El capital humano: centro del nuevo paradigma empresarial	62

3. La Responsabilidad Social Empresarial como marco para una empresa sostenible	65
4. La cultura corporativa: clave del éxito empresarial	68
4.1 La cultura organizacional como factor garante de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa	71
4.2 Nuevas estrategias en la dirección de personas. La importancia de la formación continua en el desarrollo profesional	74
5. La empresa como espacio de enriquecimiento personal: el valor de la diversidad de género	79
Capítulo 4. Las mujeres en la organización empresarial: una realidad a examen desde la diversidad	83
Introducción	83
1. La influencia de los estereotipos de género en el acceso, permanencia y promoción de las mujeres en la organización empresarial	84
2. La importancia de la formación académica y continua de las mujeres para su promoción y desarrollo profesional en la empresa	90
3. El binomio trabajo-familia como origen de desigualdad laboral y conflicto personal	92
3.1 Las dificultades para conciliar la vida profesional con la familiar y el tiempo de ocio	94
3.2 La importancia del rol de la pareja en la conciliación trabajo y familia	99
4. El aporte de las mujeres a la organización empresarial: características del liderazgo femenino	100
5. Claves para el desarrollo profesional de las mujeres en la organización empresarial y perspectivas de futuro	103
<u>2ª Parte</u>	107
Capítulo 5. Diseño de la investigación	107
Introducción	107
1. Problema de estudio	108
2. Objetivos de la investigación	111
3. Diseño metodológico y elección del caso	113
3.1 Proceso y fases de la investigación	117
3.2 Las informantes	121
3.3 Técnicas y procedimientos para la recogida de datos	128

3.3.1 La observación: notas de campo y análisis documental	129
3.3.2 Entrevista en profundidad y relato de vida	132
4. Técnicas de análisis de datos	137

3ª Parte143

Capítulo 6. Descripción y análisis del caso objeto de estudio: Accenture143

Introducción	143
1. ¿Qué es Accenture?.....	144
1.1 El gobierno corporativo de Accenture	147
1.2 Responsabilidad empresarial en España	149
1.2.1 Política de sostenibilidad	152
1.2.2 Modelo de gestión empresarial en España	153
1.2.3 Ética y valores	154
2. El valor de las personas en Accenture	156
2.1 Diversidad: las mujeres y su desarrollo profesional	158
2.2 Plan específico de selección para mujeres	162
2.3 El desarrollo de las profesionales (y los profesionales).....	165
2.4 La salud y el entorno laboral	170
2.5 El equilibrio profesional y personal de las mujeres	172
3. El valor de la sociedad para Accenture	176
4. El valor de la innovación en Accenture	178
5. El compromiso con los clientes	179
6. A modo de conclusión	180

Capítulo 7. Trayectorias de las mujeres profesionales con <10 años de antigüedad en Accenture (*Grupo I*)183

Introducción	183
1. Trayectoria profesional/vital de Eva	184
2. Trayectoria profesional/vital de María	191
3. Trayectoria profesional/vital de Julia	201
4. Trayectoria profesional/vital de Pilar	206
5. Trayectoria profesional/vital de Paloma	215
6. Trayectoria profesional/vital de Sonia	225

Capítulo 8. Trayectorias de las mujeres profesionales con >10 años de antigüedad en Accenture (Grupo II)	232
Introducción	232
1. Trayectoria profesional/vital de Rosa	232
2. Trayectoria profesional/vital de Cristina	242
3. Trayectoria profesional/vital de Daniela	250
4. Trayectoria profesional/vital de Elvira	261
5. Trayectoria profesional/vital de Esperanza.....	270
6. Trayectoria profesional/vital de Luisa	277
7. Trayectoria profesional/vital de Nuria	285
8. Trayectoria profesional/vital de Yolanda	292
Capítulo 9. Aspectos significativos de las trayectorias profesionales/vitales de las mujeres	300
Introducción	300
1. Mujeres profesionales con <10 años de antigüedad en Accenture	301
1.1 Diferentes entornos de partida	301
1.2 Iniciando un camino profesional y/o explorando nuevas rutas	306
2. Mujeres profesionales con >10 años de antigüedad en Accenture	312
2.1 Diversidad personal y afinidad profesional	312
2.2 Flexibilizar para liderar.....	318
Capítulo 10. Visión directiva de la diversidad	323
Introducción	323
1. La Opinión de la Directora de Recursos Humanos y Diversidad	323
2. La visión de la Directora de Selección de Personal (<i>Recruiting</i>)	331
3. El criterio de la Directora de <i>Human Capital</i>	336
4. Visión de la Directora del Departamento de <i>Marketing</i> y Comunicación	341
5. El punto de vista de la Responsable del Servicio Médico y de Prevención de Riesgos Laborales	344
Capítulo 11. Análisis comparativo de la diversidad en Accenture desde los distintos enfoques	354
Introducción	354
1. La Análisis de la visión directiva de la diversidad en Accenture: Visión	

profesional y vivencia personal	354
2. Percepciones de la investigadora como observadora directa del escenario	365
3. Contrastando los enfoques de las diversas fuentes	366
4. Facilitadores y obstaculizadores del proceso de desarrollo profesional de las mujeres. Técnica DAFO	384
Capítulo 12. Conclusiones y discusión, implicaciones y prospectiva de la investigación	389
Introducción	389
1. Conclusiones y discusión	389
1.1 La cultura corporativa y las dinámicas empresariales impulsoras del desarrollo profesional femenino	390
1.2 El bagaje de las mujeres en el camino hacia el éxito profesional	394
1.3 Cambiando esquemas y estrategias para liderar el futuro	397
2. Implicaciones para la intervención orientadora. Propuestas de mejora	407
3. Limitaciones del estudio	415
4. Prospectiva de la investigación	417
Índice de cuadros	
1. Fases de la investigación	118
2. Proyecto de Tesis: apartados y contenido de los mismos	119
3. Composición y características de las mujeres profesionales del <i>Grupo I</i>	124
4. Composición y características de las mujeres profesionales del <i>Grupo II</i>	126
5. Dirección de los departamentos participantes de Accenture	127
6. Técnicas y procedimientos para recogida de datos según objetivos	128
7. Temas de documentación consultadas	132
8. Temática guión entrevista representantes de la dirección	135
9. Temática guión entrevista mujeres profesionales	136
10. Sistema de categorías empleado en las entrevistas con las mujeres profesionales	139
11. Sistema de categorías empleado en las entrevistas con las directivas	140
12. Grupos de interés (<i>Stakeholders</i>)	152
13. Modelo global de servicio	179
14. Oferta de trabajo y requisitos de acceso para candidatas/os	368
15. La visión de las directivas sobre el desarrollo profesional de las mujeres	372
16. Percepción de las profesionales (<i>Grupo I</i>) sobre el desarrollo profesional de las mujeres	373
17. Percepción de las profesionales (<i>Grupo II</i>) sobre el desarrollo	

profesional de las mujeres	374
18. Analogías entre las profesionales del Grupo II y las Directivas	380
19. DAFO recogiendo apoyos y barreras en el desarrollo profesional en Accenture	385

Índice de figuras

1. Ejemplo del sistema de categorización "en árbol"	138
2. Representación del procedimiento de triangulación seguido	141
3. Red de centros de desarrollo	145
4. Estrategia de Responsabilidad Empresarial	150
5. Los valores de la innovación en Accenture	178

Índice de gráficos

1. Actividad, empleo y paro	17
2. Tasas de actividad según sexos (IV trimestre 2014)	18
3. Tasas de ocupación según sexos (IV trimestre 2014)	18
4. Tasas de paro según sexos (IV trimestre 2014)	19
5. Secuencia seguida en las entrevistas con las mujeres profesionales para la construcción de los relatos de vida	134
6. Principales características y actividad de Accenture	146
7. Accenture. <i>Board of Directors</i>	148
8. Desglose de la plantilla por sexo (2010-2014)	163
9. Desglose de la plantilla por categorías (2014)	166
10. Formación de la plantilla por categorías (2014)	167
11. Desglose de la plantilla por tramo de edad (2014)	173
12. Titulaciones académicas por grupos de informantes	369
13. Categorías por grupos de informantes	370

Relación de Anexos (en CD)

Anexo I	Transcripción de las entrevistas a las directivas.
Anexo II	Transcripción de las entrevistas biográficas a las profesionales <i>Grupo I</i>
Anexo III	Transcripción de las entrevistas biográficas a las profesionales <i>Grupo II</i>
Anexo IV	Fragmentos del cuaderno de campo de la investigadora.
Anexo V	Documentos varios: <ul style="list-style-type: none"> - Guión de las entrevistas con las directivas. - Guión de las entrevistas en profundidad con las mujeres. - Cronograma previo y cronograma definitivo. - Fragmentos (en fotografía) del gran mapa conceptual utilizado en el análisis de datos

Introducción

“Las personas autorrealizadas suelen sentirse atraídas por el cambio, por la novedad, por el misterio, por el fluir de las cosas, y les es fácil adaptarse a ello; en realidad, son estas cosas lo que hace que la vida sea interesante. En el fondo, estas personas, las autorrealizadas y creativas, las que saben improvisar, tienden a aburrirse con la monotonía, con los planes, con la rigidez, con la ausencia de cambio”.

Abraham H. Maslow

Introducción

La realidad actual del mercado de trabajo en las economías occidentales, marcada por las desigualdades de género, viene demandando un cambio en las estructuras y organización de las empresas así como una nueva concepción del trabajo (Greenaway & Upward, 2008). El proceso de incorporación masiva de las mujeres al ámbito laboral dura ya más de cincuenta años y, hasta el momento, no se han alcanzado las metas prefijadas (Buch & Holst, 2011; Del Río & Alonso, 2014; Hegewisch & Hartmann, 2014; Iglesias & Llorente, 2008). El camino no está siendo precisamente fácil.

Si ya desde el punto de partida, las mujeres han cargado con un pesado bagaje compuesto por creencias y valores ancestrales, roles y estereotipos heredados (Castillo & Montes, 2014; Eagly, Wood & Johannesen-Schmidt, 2004), los guijarros encontrados en el camino han entorpecido aún más la marcha hacia el objetivo previsto llegando incluso, en ocasiones, a apartarlas de la ruta trazada (Pflanz, 2011).

La realidad es ciertamente complicada y, lo que es peor, el futuro a corto plazo no tiene visos de que vaya a ser muy diferente. Las niñas y las adolescentes siguen siendo educadas y orientadas hacia metas no muy divergentes de las que siguieron en su día otras mujeres de más edad ahora, más maduras, más “vividitas”, mujeres que decidieron ser independientes, que estudiaron y se formaron adecuadamente para abrirse paso en un mundo dominado por los hombres y encontrar un espacio propio, el suyo, el que les correspondía como ciudadanas (Sánchez et al., 2011; Vargas, 2014). Y, a pesar de todo, muchas de ellas lo consiguieron (De los Ríos, 2010; Eagly, 2013; Trzcinski & Holst, 2011).

La posición asimétrica que ocupan las mujeres en el entorno familiar les lleva a ocupar posiciones secundarias en otros ámbitos de la vida en sociedad, como es el empleo (Navarro & Rueda, 2014). Sin embargo, se han hecho importantes avances en este campo. El acceso masivo de las jóvenes a la educación superior y el alto rendimiento

alcanzado en él, les ha abierto las puertas de espacios dominados históricamente por los hombres y han comenzado a posicionarse en ellos (Berbel, 2013; Peterson, 2014).

Paralelamente, en las últimas décadas el mundo empresarial ha sufrido rápidos y significativos cambios motivados por la globalización de los mercados financieros y los importantes avances tecnológicos que permiten establecer un sistema de comunicaciones rápido y eficiente. Esta nueva situación, en evolución constante, exige nuevas estructuras organizacionales y concepciones innovadoras en los procesos de gestión para responder con éxito a las nuevas exigencias mundiales (Alles, 2015; Bloom & Van Reenen, 2010; Ugalde & Zurbano, 2009; Valenzuela, 2013).

Y a este contexto, sujeto a vertiginosas y sistemáticas transformaciones, acceden las mujeres con el objetivo de desarrollarse profesionalmente en igualdad de derechos y oportunidades que los hombres (Greenaway & Upward, 2008); mujeres jóvenes, muchas, la mayoría, una vez que terminan sus estudios académicos y deciden llevar a cabo su transición al mundo laboral (Ecclestone, 2009; Martínez, 2011). Otras, que llegaron años antes, incluso una o dos décadas, aún tienen mucho por aprender y parte del camino que recorrer si ellas así lo desean (Adams & Funk, 2011; Dare, 2011; Etaugh & Bridges, 2012).

La situación de estas mujeres, desde la perspectiva profesional y laboral en el entorno empresarial, le interesa al campo de la orientación y, por ende, al de la educación. Hoy día las personas no dejan de formarse por comenzar a trabajar; sino que el proceso educativo/formativo continúa a lo largo de sus vidas y, dada la celeridad con que se suceden los cambios y avanzan las tecnologías, el conocimiento que se aprende hoy queda obsoleto mañana y requiere mantenerse en una permanente puesta al día para responder a las demandas laborales de cada momento (Alcoforado, 2013).

Actualmente, la carrera profesional y vital de las mujeres (y la de los hombres) en los entornos empresariales supone vivir una continua transición debido a las constantes mutaciones que tienen lugar en los espacios y en los tiempos organizacionales. Esta secuencia incesante de acontecimientos incide en las distintas dimensiones implicadas en el desarrollo profesional que, de no mantenerse en equilibrio y armonía entre ellas, puede derivar en la pérdida de la “identidad laboral” (Rodríguez, 2013, p. 118), o autoconcepto como profesional, o de alguna de sus manifestaciones como pueda ser la independencia afectiva y económica, la responsabilidad social y profesional o la capacidad para afrontar y superar las crisis en las transiciones (Goodman & Anderson, 2015).

Ante estas fluctuaciones globales que acontecen en las organizaciones, provocadas por la mundialización de la economía y las exigencias de los mercados, hoy más que nunca, se torna necesaria en estos contextos la gestión personal de la carrera y la autoorientación continua desde un punto de vista sistémico (Rodríguez, 2013). Para hacer frente a ello, las competencias emocionales, entendidas como un soporte dirigido a “aportar valor añadido a las funciones profesionales y promover el bienestar personal y social” (Bisquerra, 2013a, p. 106), surgen como elementos indispensables en este proceso de fortalecimiento y desarrollo profesional y personal de las mujeres en la empresa.

Desde la perspectiva de la responsabilidad empresarial y con el objetivo de convertirse en organizaciones flexibles, competitivas y sostenibles, es fundamental activar y mantener dinámicas dirigidas al desarrollo de carrera profesional y vital de las y los profesionales; entre ellas se encuentra la formación continua y el proceso orientador (a través del *mentoring* y el *coaching*) a nivel personal y grupal, que constituyen el soporte multidisciplinar idóneo e imprescindible para el progreso de las mujeres en la empresa (Bimrose, 2008; Bimrose, McMahon & Watson, 2015).

Teniendo en cuenta todo ello, el objeto de este estudio, que se centra en el desarrollo profesional de las mujeres en el entorno empresarial, se ha abordado en esta Tesis Doctoral desde un enfoque de género a través de una perspectiva multidisciplinar; es decir, se ha partido del análisis del contexto organizacional como escenario que posibilita, limita o impulsa el desarrollo profesional y personal femenino pasando, a continuación, a analizar la realidad de las mujeres, desde su subjetividad e interpretación, así como a la revisión de las múltiples dimensiones y de los diversos factores, tanto intrínsecos como extrínsecos, que inciden en el desarrollo profesional (Suárez, 2013; Bisquerra, 2013b).

A lo largo de la investigación se ha pretendido explorar cómo las mujeres interpretan y reconstruyen su trayectoria profesional y vital a través de sus propios relatos de vida, comenzando por indagar en el proceso de socialización por medio de la revisión del entorno familiar y cultural de origen, del ámbito académico y las elecciones realizadas así como las transiciones profesionales y vitales hasta llegar a los factores que tienen, en su opinión, mayor incidencia en el propio desarrollo profesional en la empresa.

Todas estas cuestiones implicadas en la carrera de las mujeres que desarrollan su actividad laboral en el ámbito empresarial se abordan a lo largo de las tres partes en que se divide el presente trabajo y se desarrollan en los doce capítulos de que consta.

La **primera parte** se compone de cuatro capítulos que constituyen el marco conceptual, soporte teórico de los objetivos de esta tesis. El capítulo 1, denominado “El mercado de trabajo y el empleo de las mujeres en España”, muestra la trayectoria evolutiva que han seguido las mujeres en nuestro país en el ámbito laboral así como las características del empleo al que acceden y del entorno empresarial que las acoge.

Se considera imprescindible hacer mención al marco legislativo, tanto internacional como nacional, que protege la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres, así como revisar con brevedad determinadas medidas y planes encaminados a la protección y potenciación de las mujeres en el ámbito laboral español. Paralelamente, se revisan los desequilibrios que se producen en la práctica que, en muchas ocasiones, se traducen en situaciones de discriminación contra las mujeres.

Una vez examinado el panorama laboral como marco para el desarrollo profesional de las mujeres, el capítulo 2, intitulado “Género y diversidad en la construcción del proyecto profesional y vital. Mujeres e identidades femeninas”, pone el foco en los procesos de construcción de la subjetividad e identidad de cada mujer; en cómo se van desligando de los estereotipos y roles de género, asumidos en el proceso de socialización, para ser ellas mismas y llevar a cabo sus proyectos y alcanzar sus objetivos.

Para ello y como primer paso, se analiza el factor género como constructo social y determinante de las desigualdades entre los sexos y se exploran los dos agentes socializadores de mayor influencia en los primeros estadios de la vida de las mujeres: la familia y las nuevas estructuras familiares, para pasar a centrarse en la educación y, por tanto, en el proceso orientador; en especial, en la orientación profesional como apoyo ineludible para la construcción del proyecto profesional y vital de las mujeres.

Este proceso orientador adquiere, si cabe, mayor relevancia cuando está dirigido a las mujeres que realizan su actividad laboral en entornos empresariales. La intervención en estos ámbitos, complejos y exigentes por antonomasia y sujetos a la legislación y normativa vigentes sobre igualdad de derechos y oportunidades, representa una novedad en lo que respecta a la implementación de programas (al menos los oficiales) dirigidos a las mujeres en su acceso, permanencia y desarrollo profesional en los mismos.

De aquí, que introducir y potenciar la orientación profesional en el día a día de las empresas constituya una novedad y un avance interesante en el campo de la educación y de la orientación desde la perspectiva de género.

Una vez estudiado el proceso de socialización, el capítulo se enfoca en los fundamentos de las nuevas identidades femeninas; por una parte, bajo la influencia de los cambios socioeducativos y, por otra, en la relación con los perfiles profesionales, finalizando con la importancia del proyecto profesional como factor de desarrollo personal (Oliveros & González-Bello, 2012; Rodríguez, 2013; Romero, Jurado, Suárez & Pascual, 2012).

La importancia de conocer la identidad, las expectativas y el proyecto de vida de las mujeres que desarrollan su actividad profesional en las organizaciones empresariales induce a la exploración de dicho contexto para su conocimiento y comprensión. Así pues, el capítulo tercero, intitulado “El entorno empresarial. Una mirada analítica a un contexto de desarrollo humano”, está enfocado al análisis del entorno empresarial como espacio abierto a la diversidad: estructura, funcionamiento y, en particular, a su capital humano y a todos los procesos y estrategias relacionados con el mismo otorgando especial relevancia al proceso de formación continua.

Se revisa el concepto, las vertientes e implicaciones de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su puesta en práctica en las dinámicas organizacionales y se indaga en la influencia de la cultura corporativa en el desarrollo profesional de las mujeres y como garante de la igualdad de oportunidades entre los sexos.

Una vez revisados los contenidos conceptuales tanto del contexto laboral como de los factores de relevancia en la construcción del proyecto profesional y vital, se procede a la revisión teórica que sustenta la realidad del proceso de desarrollo de carrera en la empresa desde la perspectiva de la diversidad, con lo que se da paso al capítulo cuarto y último de esta primera parte que se titula “Las mujeres en la organización empresarial: una realidad a examen desde la diversidad”.

Con este propósito se aborda de manera más específica la influencia de los estereotipos de género en el acceso, permanencia y promoción de las mujeres en la empresa, así como el valor de la formación en la misma, para pasar a continuación a evaluar el impacto que la maternidad produce en la carrera profesional femenina y la problemática que se desprende de ello, cuyo origen se localiza en la falta de corresponsabilidad de la pareja en el hogar.

Termina el capítulo con el análisis teórico sobre la importancia y las características del liderazgo de las mujeres en las organizaciones empresariales y las perspectivas de futuro, lo cual conecta de manera directa con el objeto de estudio de esta Tesis Doctoral.

La **segunda parte** del estudio corresponde al diseño de la investigación. Al comienzo del mismo se define el problema objeto de estudio y los objetivos de la investigación, continuando con la exposición de los procedimientos utilizados para la selección del caso y de las participantes, así como de técnicas de recogida y análisis de los datos.

La **tercera parte** del trabajo está dedicada a la exposición detallada de los resultados obtenidos en la investigación. Consta de siete capítulos (6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12) que recogen datos relativos a las características del caso, que ha sido objeto de estudio, y de las trayectorias de las mujeres de menor y mayor antigüedad en la empresa que corresponden a carreras incipientes, las primeras, y de mayor solidez, las segundas.

Se presentan los hallazgos encontrados en las percepciones de las mujeres directivas sobre cómo la empresa aborda la diversidad y el desarrollo profesional femenino para proceder, a continuación, a su contraste con las observaciones de la investigadora recogidas en las notas de campo y con las opiniones de las profesionales vertidas en las entrevistas.

Esto ha permitido llevar a cabo un procedimiento de **triangulación** a través de un pluriénfoque analítico (Ruíz, 2009), es decir, desde las distintas perspectivas estudiadas, como son la información documental sobre la empresa y verbal desde la dirección de la misma, la perspectiva de las mujeres profesionales y las observaciones de la investigadora; lo que ha permitido alcanzar una comprensión más rica y más densa de la realidad estudiada.

El contraste de datos desde los distintos enfoques ha facilitado la detección de las fortalezas y oportunidades, que constituyen los *apoyos* en el proceso de desarrollo profesional de las mujeres, con las debilidades y amenazas que representan las *barreras* que quedan aún por superar.

Finaliza el estudio con el capítulo 12, denominado “Conclusiones y discusión, implicaciones y prospectiva de la investigación”, en el que se reflejan las conclusiones extraídas a la luz de los resultados obtenidos y su discusión; las implicaciones para la intervención orientadora y las propuestas de mejora orientadas al capo de la orientación profesional en el campo de las organizaciones empresariales y desde una perspectiva de género.

Al final del mismo se procede al comentario sobre las dificultades detectadas en el desarrollo de la investigación para realizar, a continuación, unas reflexiones sobre la prospectiva investigadora en el campo de la orientación profesional dirigidas a

promover acciones paliativas y/o resolutivas de las lagunas existentes a distintos niveles en el proceso de desarrollo profesional y personal de las mujeres en este contexto empresarial.

El mercado de trabajo y el empleo de las mujeres en España

Introducción

En las últimas décadas el mercado laboral en la Comunidad Europea ha experimentado profundos cambios estructurales que, de manera lógica, han afectado al empleo de las mujeres impulsando y mejorando su posicionamiento en el mismo. En este sentido, España no ha sido una excepción. Los avances de la sociedad española en este periodo se ponen de manifiesto con los logros de las mujeres en educación y formación, en su mayor presencia en todos los ámbitos de la vida pública y, por ende, en su acceso masivo al mundo laboral.

Sin embargo, el alto nivel formativo y la creciente tasa de actividad de las mujeres no han estado en la práctica acompañados por una equiparación efectiva en derechos y oportunidades con los hombres. La segregación y la precariedad continúan estando presentes en el panorama laboral femenino.

Con este capítulo da comienzo el marco teórico que va a dar soporte conceptual al problema de estudio de esta tesis que es el desarrollo profesional y vital de las mujeres en las organizaciones empresariales, concretado en los objetivos de investigación.

Para comenzar, se aborda la compleja y ardua trayectoria seguida por las mujeres en el mercado laboral español desde la segunda mitad del siglo XX hasta la actualidad. En este trayecto se examinan las características del empleo al que acceden, marcado por la feminización y la terciarización del mismo, dado que mayoritariamente se dirigen al sector de servicios. Se revisa asimismo el concepto, el alcance y diferencias entre trabajo productivo y reproductivo así como las teorías económicas que explican la segregación laboral.

Para finalizar, se alude al marco legislativo que ampara a las mujeres en el contexto laboral en el desarrollo de su actividad profesional y se analizan las inequidades que surgen en la práctica pese a existir una igualdad jurídica de derechos y oportunidades en el empleo.

1. Evolución de la presencia de las mujeres en el panorama laboral español

A partir de que la Constitución Española de 1978, en sus artículos 9.2 y 14, estableciera la base legal para alcanzar una real y efectiva igualdad entre mujeres y hombres se han tenido que salvar innumerables obstáculos en la trayectoria laboral seguida por las mujeres en nuestro país.

El “Estatuto de los trabajadores” de 1980 prácticamente reproducía la redacción de la “Ley de Relaciones Laborales” de 1976. En su texto se defendía la “flexibilización” de la contratación a través del fomento de la temporalidad en los contratos y del abaratamiento del despido; sin embargo, no contemplaba la situación del servicio doméstico; sector en el que se concentraba una quinta parte de las mujeres trabajadoras, así como tampoco establecía procedimiento alguno contra la discriminación pese a declarar nulos los actos discriminatorios.

Posteriormente, el Real Decreto 1445/1982, de 25 de junio, que venía a regular el conjunto de medidas de fomento del empleo recogidas en el citado “Estatuto de los Trabajadores” y en la “Ley Básica de Empleo” de 1981, ya hacía referencia a trabajadores y trabajadoras “con responsabilidades familiares” pero atribuía al cabeza de familia el sostenimiento económico del hogar, asegurándoles el cobro del subsidio y la prioridad en algunas formas de contratación, mientras que las mujeres con “responsabilidades familiares” eran objeto de programas de empleo y formación de carácter marginador (Instituto de la Mujer, 1992).

En aquel contexto laboral del país, con un nivel de paro que superaba los dos millones de personas en noviembre de 1982, las estadísticas oficiales reconocían una incidencia superior del paro en las mujeres: un 18% de paro femenino frente al 14,5% del masculino (Rodríguez, 1997). Esa crisis frenó el proceso de crecimiento de la tasa de actividad femenina que se venía produciendo desde principios de siglo y, en particular, durante los años 1970 a 1974.

En el sector industrial, las mujeres se circunscribían prácticamente a tres subsectores: textil, cuero-calzado y alimentación. La división del trabajo por sexos en la industria ha adjudicado a las mujeres las tareas más minuciosas y repetitivas lo que ha permitido formas de organización laboral proclives al encasillamiento y al apremio (cadenas de montaje, trabajos a destajo...). Esta situación ha desembocado en que, en una época de

cambios tecnológicos como la actual, los puestos de trabajo más vulnerables de ser sustituidos por maquinaria sean los de las mujeres.

La presencia de la mujer en el sector servicios se fue incrementando paulatinamente desde 1950 hasta alcanzar en 1975 el 53% de toda la población activa femenina. La afluencia masiva hacia este sector venía dada porque las tareas que se realizaban estaban de algún modo relacionadas y/o identificadas con las que las mujeres realizaban dentro del hogar. Entre los subsectores se encontraba la Administración Pública a la que las mujeres se incorporan a partir de los años sesenta. En 1969 suponen ya el 20% del total de asalariados aunque ya accedían con un determinado nivel de cualificación (UGT, 2008).

Si se compara la situación del empleo femenino en España en los últimos treinta años con la de la Comunidad Europea se observa que, pese a haber conseguido avances considerables, refleja también grandes retrasos. En 1990 España presentaba una tasa de actividad de más del 17% por debajo de la media comunitaria, que estaba alrededor del 41%, y una tasa de desempleo dos veces superior al europeo que era entonces del 13%. Paralelamente mostraba una incidencia del empleo a tiempo parcial del 5%, es decir, 8 puntos por debajo de la media europea, lo que favorecía la incorporación de la mujer al trabajo aunque en una situación de precariedad continuada debido a la contratación eventual.

En general, el empleo femenino en Europa se caracterizaba en esa época por una marcada degradación motivada por áreas de trabajo especialmente feminizadas, relaciones contractuales de carácter eventual y a tiempo parcial y por una discriminación en las condiciones laborales que se manifestaba en falta de promoción profesional y desigualdad salarial.

Mientras que los estados más desarrollados seguían ya en aquellos años un **modelo laboral continuo**, determinado por el retraso de la maternidad y la reducción del número de hijas e hijos, por la prioridad de la vida profesional sobre la familiar y por un reparto flexible de las tareas domésticas entre los sexos; en el resto de los estados prevalecía un **modelo laboral interrumpido**, consistente en la prioridad, por parte de las mujeres, de las responsabilidades familiares sobre las laborales y en el concepto del trabajo remunerado como complemento de los ingresos del varón. En España el modelo laboral evolucionó hacia una **mezcla de ambas perspectivas**.

En los últimos diez años se viene observando una significativa **reducción de la brecha de actividad, empleo y paro por razón de género** que responde a profundos cambios

de la sociedad española. Esta tendencia se prevé que continuará conforme se vayan incorporando las nuevas generaciones al mercado laboral. Sin embargo, a fecha de hoy continúa siendo un desafío político, económico y social.

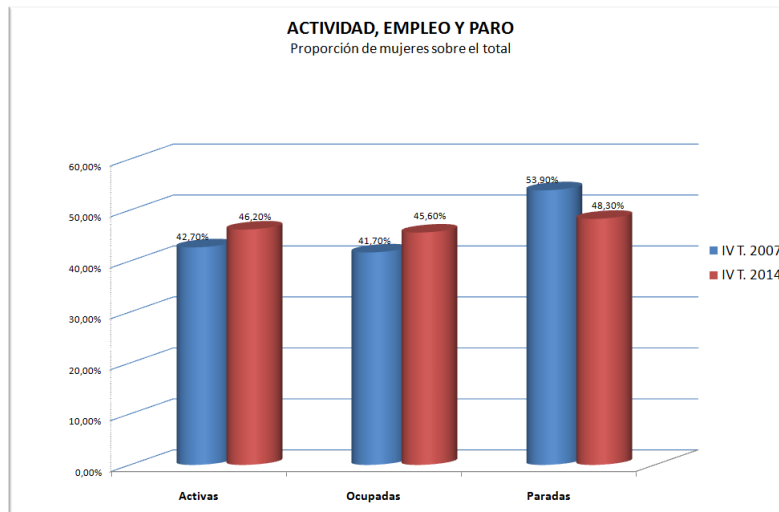


Gráfico N° 1. Fuente EPA. Elaboración propia

El gráfico n° 1 recoge los datos de la Encuesta de Población Activa correspondientes al último trimestre de 2014 (Ministerio de Empleo, 2014) e indica que las diferencias entre mujeres y hombres, en lo que respecta a las tasas de actividad y empleo, se mantienen en mínimos históricos, aproximadamente unos diez puntos de diferencia frente a los casi veinte puntos en 2007; sin embargo, la tasa de paro prácticamente no presenta diferencias. Esta situación no se debe a un crecimiento del empleo femenino sino a la destrucción de empleo masculino por la actual crisis económica. Esta visión general se observa con más detalle en los gráficos siguientes n° 2 y n° 3.

Los siguientes gráficos recogen, por una parte, la tasa de actividad por sexos correspondiente al total de los cuatro trimestres de 2014 (gráfico n° 2) y, por otra, la tasa de ocupación en el mismo periodo (gráfico n° 3).

De la observación de ambos y sobre los datos aportados por el Ministerio de Empleo (2014), se desprende lo siguiente:

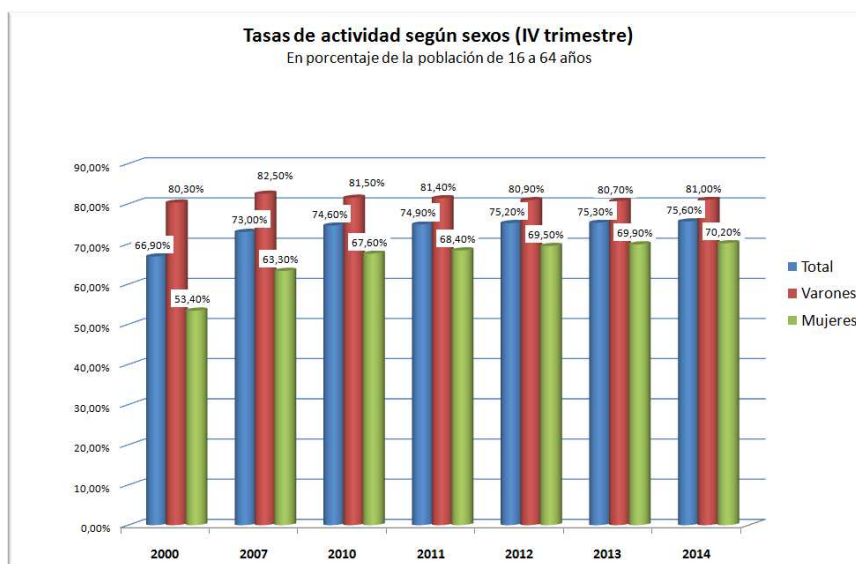


Gráfico N° 2. Fuente EPA. Elaboración propia

La **actividad laboral femenina** lejos de descender se mantiene e, incluso, se ha incrementado levemente (0,3 décimas). Al terminar 2014 hay 10.644.900 mujeres activas, nivel similar al alcanzado un año antes y un poco más alto que el obtenido en 2012.

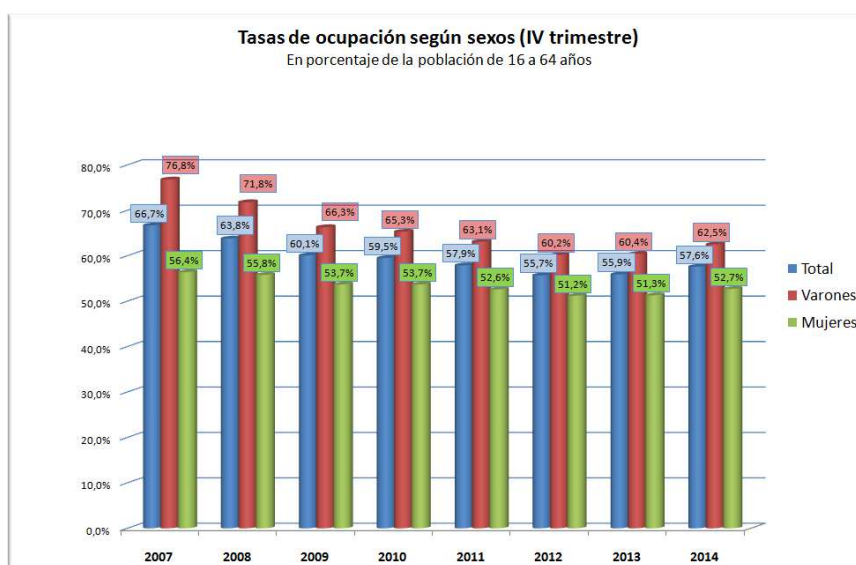


Gráfico N° 3. Fuente EPA. Elaboración propia

El empleo de las mujeres ha aumentado un 1,4% con respecto a 2013, con 182.400 mujeres ocupadas más al terminar 2014 (hasta un total de 8.010.800). El incremento se concentra en las mujeres adultas, mientras que las de 25 a 29 años experimentan un pequeño descenso (-23.400). La **tasa de empleo** femenino sube al 52,7%, aunque se mantiene en niveles bajos (casi 9 puntos porcentuales por debajo de la media europea)

mientras que la tasa de actividad del 70,2% supera en casi 2 puntos porcentuales la europea.

Las mujeres han reducido notablemente su **nivel de paro** (gráfico nº 4) en todas las edades: un 2,7% en el año 2014 (-192.900). La tasa de paro desciende al 24,9% (casi 2 puntos porcentuales) si bien duplica la media europea.

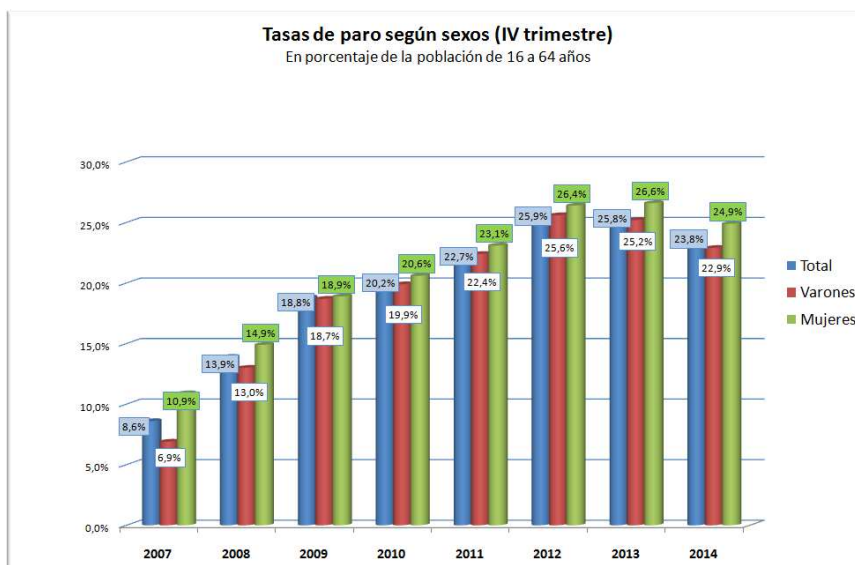


Gráfico Nº 4. Fuente EPA. Elaboración propia

Como consecuencia, las **diferencias de género en tasas de actividad y de empleo** se mantienen en mínimos históricos, es decir, diez puntos de diferencia con el hombre frente a casi veinte puntos en 2007, así como la **de paro**, que resulta inferior a dos puntos de diferencia.

La situación laboral de las mujeres jóvenes (hasta 25 años) presenta unos rasgos particulares principalmente por lo que se refiere a su mayor convergencia con la situación de los hombres jóvenes. La participación de las mujeres jóvenes en el mercado de trabajo se asemeja a la de los hombres jóvenes con una tasa de actividad del 37,6% en 2014. Con ello la diferencia en la **tasa de actividad** con el hombre se ha visto reducida a tres puntos frente a los casi diez que había en 2008.

La **tasa de empleo** es apenas un punto y medio inferior a la de los jóvenes, si bien ambas se sitúan en niveles muy bajos (inferior al 20%, frente al 58% entre las mujeres adultas).

En la **tasa de paro** no se observan diferencias por razón de género entre las mujeres y los hombres jóvenes, aunque en los dos casos es más del doble de la presentada por las

mujeres adultas (del 52,1% frente al 22,7%). El **nivel de cualificación** de las jóvenes es comparativamente más alto que el de ellos: el 25,6% de las jóvenes activas tienen un nivel de estudios alto frente al solo 16,4% de los jóvenes activos.

En lo que respecta a la sectorización de las mujeres jóvenes, cabe resaltar que se concentran en determinadas ocupaciones (en mayor medida que los hombres), principalmente en las relacionadas con servicios de restauración y comercio y puestos técnicos y profesionales científicos que absorben más de las dos terceras partes del empleo joven femenino.

Por último, la retribución media que perciben es inferior a la de los jóvenes en un 18,8% aunque esa diferencia es más baja que la diferencia salarial media observada para el conjunto de las mujeres que alcanza el 23,9%. Esta situación vendría explicada, además de por factores relativos al tipo de contrato, jornada y sector de actividad entre otros, por el mayor nivel educativo presentado por las mujeres jóvenes frente al menor nivel alcanzado por las mujeres adultas.

Presumiblemente el proceso natural hacia la convergencia de género en el mercado laboral va a continuar conforme las nuevas generaciones de mujeres se vayan incorporando a él a la vez que las generaciones anteriores, que presentan mayores desigualdades entre mujeres y hombres, lo vayan abandonando.

Sin embargo, pese a todos los avances realizados y a las esperanzadoras perspectivas de futuro, la realidad es que la discriminación de género aún persiste en el ámbito laboral, según lo confirman las estadísticas, y sus efectos se manifiestan en las tasas de actividad, empleo y desempleo femenino así como en el tipo de ocupación, condiciones contractuales y diferencias salariales que tienen que afrontar las mujeres para acceder a un puesto de trabajo y permanecer en él.

2. Características del empleo femenino en el entorno empresarial

La incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo y la elevación de la tasa de actividad femenina podría haber dado lugar a la casi desaparición de la tradicional división sexual del trabajo basada en las diferencias biológicas de mujeres y hombres; sin embargo, esto no ha sido así. Es cierto que este fenómeno ha propiciado importantes transformaciones tanto en el mercado laboral de nuestro país como en las estructuras sociales pero la realidad demuestra que aún queda un largo camino que recorrer hasta alcanzar una igualdad efectiva entre ambos sexos.

Extenso es el número de estudios al respecto así como diversos sus enfoques y temática. Selva, Sahagún & Pallarés, (2011) así lo confirman a través de la revisión bibliométrica llevada a cabo sobre género, dirección y trayectoria profesional, de la que se desprende la actual posición de inferioridad de las mujeres con respecto a los hombres, principalmente en su trayectoria profesional hacia la alta dirección de las organizaciones, a la vez que vislumbran un futuro alentador si se implementan las soluciones que aporta la investigación en todos los campos.

En lo que respecta a la literatura científica sobre las características del empleo femenino existen asimismo diferentes perspectivas como los trabajos de Beller, (1982); Polachek, (1985); Karmel & Maclachlan, (1988); Petersen & Morgan (1995), sobre segregación ocupacional, o los de Oaxaca (1973) y Blau & Kahn, (2000) focalizados en la discriminación salarial.

En España se han publicado numerosos estudios, como los de Hernández (1996); Ramos, Barberá & Sarrió (2003); Palacio & Simón (2006); Nicolás, López & Riquelme (2010) que, desde distintos enfoques, analizan la presencia de las mujeres en el mercado laboral o delatan la situación de **discriminación de género** existente que se manifiesta, entre otros aspectos, en el **desigual reparto de tareas y ocupaciones y sus consecuencias**. Este fenómeno conocido como **segregación ocupacional** estaría, en parte, también vinculado a la **brecha salarial** y a la **baja participación de las mujeres en los puestos de dirección**.

Desde esta perspectiva, el empleo femenino se caracteriza por: una mayor concentración de las mujeres en un tipo de ocupaciones o sectores de actividad considerados tradicionalmente “feminizados” (**segregación horizontal**) a la vez que se encuentran sub-representadas en otros sectores ocupados mayoritariamente por los hombres o “masculinizados”. Asimismo, las mujeres se concentran en las categorías inferiores de la escala profesional (**segregación vertical**) cuando los puestos de mayor relevancia normalmente se les asignan a los hombres. Esta segregación laboral permite, en general, una menor remuneración y menores posibilidades de promoción para las mujeres.

Es probable que las actitudes y creencias que llevan a calificar determinadas ocupaciones como femeninas, o apropiadas para las mujeres, sean producto de un sistema social asimilado y llevado a la práctica aún en muchas empresas, restringiendo la entrada de las mujeres a un amplio rango de ocupaciones. Estas prácticas podrían verse reforzadas por la discriminación previa al acceso al mercado laboral proveniente del entorno familiar y social más próximos que contribuyen a la creación de roles de

género adaptados y adaptables a los diferentes tipos de trabajos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009).

La segregación ocupacional está asentada, pues, en estereotipos de género que atribuyen determinados roles, asociados a capacidades y/o limitaciones prefijados, a hombres y a mujeres para ocupar diferentes tipos de trabajo en la sociedad (productivo y reproductivo). Un conjunto de estereotipos negativos recae sobre la fuerza de trabajo femenina (Ibáñez, 2008).

2.1. Trabajo productivo versus trabajo reproductivo

Los términos “trabajo” y “empleo” se asocian indiscriminadamente al concepto de “producción” con una valoración social y económica recogida en las estadísticas oficiales, mientras que la “reproducción” queda fuera de la consideración de “trabajo” al no poder estimarse su valor en términos productivos. Los aspectos ligados a la función reproductiva han quedado, por ello, fuera del ámbito económico (Carrasco, 2001). Sin embargo, los hogares se consideran unidades de consumo y se trabaja en ellos para satisfacer necesidades y producir bienes y servicios relacionados con el bienestar de las personas, con los cuidados de la futura fuerza de trabajo que representan las futuras generaciones y con la cobertura de necesidades y carencias donde no llegan las políticas públicas, donde se incluye también el voluntariado (Zambrano, 2010).

Desde este planteamiento, el trabajo reproductivo o no remunerado debería ser tenido en cuenta en las estadísticas oficiales, ser contabilizado en términos económicos y considerado en las decisiones micro y macroeconómicas (Elson, 2000), puesto que la economía de mercado, basada en el trabajo productivo, no puede funcionar sin el complemento del trabajo reproductivo que, pese a no estar valorado monetariamente, es imprescindible para mantener el entramado social (Carrasco, Borderías & Torns, 2011). Desde un punto de vista económico, el fenómeno de la segregación ocupacional y sectorial estaría fundamentado en tres grandes teorías: la **teoría neoclásica del capital humano**, las **teorías de la segmentación de los mercados de trabajo** y, por último y con un enfoque sociológico, no económico, estarían las **teorías feministas** (Maté, Nava & Rodríguez, 2002).

La teoría neoclásica se divide en dos modelos: el modelo de *el lado de la oferta (supply-side)*, por una parte, que trata de las características, decisiones, intenciones y actitudes individuales de las trabajadoras y trabajadores con que acceden al mercado laboral y, por otra, el de *el lado de la demanda (demand-side)* o características de las empresas y

del entorno empresarial (Anker, 1997; Lago, 2010; Cáceres, Escot, Fernández & Saiz, 2004).

Este modelo neoclásico ha sido desarrollado por la teoría del *Capital Humano* de Becker (1984) que, desde el punto de vista de la oferta, interpreta el fenómeno de la segregación ocupacional como consecuencia de que las mujeres aportan al mercado de trabajo menos capital humano que los varones. Además, una vez dentro, dedican menos tiempo a la formación. Desde la división del trabajo por sexos se defiende que, en el seno de la familia, se invierte menos en educación de las mujeres por presumirles una vida laboral más corta y discontinua al estar destinadas a dedicar más tiempo al cuidado de la familia. Desde esta perspectiva se defiende que los individuos priorizan el trabajo o la familia según el ámbito que ofrece un mayor rendimiento a la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo.

Desde el lado de la demanda, los factores mencionados también tienen su importancia para los empresarios a la hora de contratar. Lo normal es que los puestos de trabajo que requieren un alto nivel de estudios, experiencia, formación específica y mayor disponibilidad se ofrezcan a los hombres. Determinados estereotipos, como un alto grado de absentismo laboral por parte de las mujeres, un tipo de titulación diferente (segregación educacional) o la menor experiencia acumulada debido a un mayor grado de intermitencia en su vida profesional (por ejemplo, debido al cuidado de los hijos) juegan un papel importante para explicar la división del trabajo por sexos.

Otro aspecto negativo para interpretar la desigualdad es la idea de que las mujeres generan mayores costes indirectos en su contratación a consecuencia de los beneficios sociales y regulaciones específicas que estipulan los convenios laborales como amparo y cobertura en determinadas etapas de la vida (permiso maternal, lactancia, reducción jornadas por cuidado hijos...).

Asimismo, las desigualdades están relacionadas con el *modelo de preferencia por la discriminación* de Becker (1971) según el cual los empresarios, o los propios empleados, tienden a discriminar por prejuicios contra determinados grupos por motivos de raza, sexo, minusvalías, etc. de tal manera que se tenderá a contratar a personas que no pertenezcan a ninguno de los colectivos discriminados.

También tienen importancia los factores relacionados con el *modelo del amontonamiento* (*crowding model*) de Bergmann (1974). Se produce cuando en el sector femenino la demanda es menor que la oferta, lo que comporta una caída de los salarios en las ocupaciones femeninas; más, cuando la movilidad laboral hacia el sector

masculino ha sido eliminada por discriminación, lo que hace que las mujeres se concentren en sus sectores a la vez que los salarios masculinos se mantienen.

El segundo grupo de teorías, las de la *segmentación del mercado de trabajo*, explican la dificultad que supone para las trabajadoras y trabajadores pasar de un segmento del mercado a otro. Uno de los modelos es el mercado de trabajo dual (Doeringer & Piore, 1971; citado por Maté, Nava & Rodríguez, 2002) que diferencia entre mercado “primario”, constituido por empleos estables, bien pagados, mejores condiciones laborales y más posibilidades de promoción profesional y el mercado “secundario”, caracterizado por empleos inestables, salarios bajos, malas condiciones laborales y escasas posibilidades de promoción. De manera que, teniendo en cuenta las características del mercado primario, las empresas del sector, valorando la calidad de sus puestos de trabajo, favorecerán a los hombres frente a las mujeres a quienes *a priori* se les supone más interrupciones en su carrera profesional.

Por otra parte, como las empresas del mercado primario pagan salarios más elevados, elegirán a los trabajadores más cualificados que suelen tener mayor capital humano y elegirán hombres, quedando las mujeres excluidas del segmento primario y tendiendo a concentrarse en el secundario. De esta manera se puede explicar la segregación ocupacional entre sexos dividiendo el mercado en ocupaciones masculinas y femeninas.

Por último, las **teorías feministas** explican que la situación de desventaja que presentan las mujeres en el mercado laboral y la división ocupacional es reflejo del lugar subordinado en que están situadas en la sociedad y que les es asignado de antemano en el seno de la familia. El hecho de que se les predestine a desarrollar las tareas domésticas y el cuidado de los hijos es motivo de que, como norma general, adquieran menos formación antes de incorporarse al mercado laboral y menos experiencia profesional, una vez en él (Maté, Nava & Rodríguez, 2002).

Pese a que la presunción del **menor capital humano de las mujeres ya no tiene vigencia** hoy en día puesto que el nivel educativo de estas es, en muchos casos, superior al de los hombres del mismo rango profesional, en el mercado de trabajo se les sigue relacionando con una trayectoria laboral más breve y discontinua. Se supone que, debido a las obligaciones familiares, las mujeres prefieren las jornadas a tiempo parcial por la escasa disponibilidad de tiempo, lo que implica una desventaja a la hora de su contratación con repercusiones negativas en su formación y en su promoción en las empresas. Esta teoría la rebate Martínez (2011) en su estudio en el que defiende las

interesantes trayectorias profesionales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación; lo que confirma el informe de la European Commission (2012).

2.2. Profesiones feminizadas y terciarización

El proceso de reestructuración del tejido productivo y ocupacional que ha tenido lugar en España en las últimas décadas ha dado lugar a una economía más terciarizada, en la que los sectores primario y secundario han ido perdiendo peso para cedérselo al sector servicios al que la presencia mayoritaria de mujeres le ha hecho fortalecerse. Las ramas de actividad en las que se concentra el 82% de la fuerza de trabajo femenina son: Administración Pública, Educación, Sanidad, Comercio y Hostelería, Intermediación Financiera, actividades inmobiliarias y otros servicios (Instituto de la Mujer, 2007; Hidalgo, Pérez & Calderón, 2007; Escot & Fernández, 2013).

Una de las causas de la situación de desigualdad estaría localizada en el **conflicto trabajo-familia** al que las mujeres se enfrentan en el momento de la **maternidad** (Rodríguez, Peña & Torío, 2010). La **falta de corresponsabilidad por parte de los hombres** obliga a las mujeres a buscar soluciones paliativas para tratar de equilibrar esta disyuntiva, lo que suele derivar en una ralentización, si no paralización, de la carrera profesional, a veces por elección voluntaria de ellas, como salida transitoria a esta situación.

Debido a ello, el trabajo femenino se caracteriza por una **baja tasa de ocupación laboral** y, como consecuencia, **alta tasa de desempleo** (25,43% último trimestre 2014, pese a que en el momento actual está bastante equiparada a la de los hombres debido a una considerable caída del empleo masculino); por la existencia de una **brecha salarial** con respecto al trabajo masculino y por una **elevada** temporalidad (57,43% de contratación temporal, último trimestre 2014); características que se han ido manteniendo a lo largo del tiempo pese a los esfuerzos y medidas por parte de las administraciones nacionales e internacionales por disminuir la brecha de género existente en el mercado laboral (UGT, 2015).

Sin embargo, en el análisis de la trayectoria laboral de las mujeres se observa que tienden a diversificar su presencia en distintas ramas de actividad y diferentes ocupaciones, aunque el grado de concentración todavía es muy alto y el proceso de diversificación lento. La revisión de los resultados de las transformaciones acontecidas en el mercado laboral femenino podría ser susceptible de una doble lectura o interpretación (Maruani, 2002). Por un lado, se podría entender como un segundo estatus con respecto a los hombres, caracterizado por la terciarización y la salarización,

por el desempleo masivo y el subempleo y, como consecuencia, la pobreza trabajadora (Van Stavere & Van der Hoeven, 2012). Sin embargo, no hay que perder de vista el hecho de que las mujeres representan en la actualidad, aproximadamente, la mitad de la población activa lo que origina un significativo impacto social.

En este sentido, se puede hablar de los profundos cambios que han protagonizado en las estructuras sociales; en concreto, en el ámbito educativo con la afluencia masiva a las aulas universitarias, en las estructuras y formas familiares y en el mundo empresarial; pese a que, en la práctica, siguen soportando las consecuencias de las persistentes desigualdades entre los sexos

Visto desde esta doble vertiente, la realidad es que el avance de las mujeres ha sido considerable, constituyendo para ellas un camino hacia su autonomía pese a exhibir aún ciertos rasgos de provisionalidad y de logros inacabados. Considerado así, la tendencia es a avanzar hacia unas actitudes y roles de género más igualitarios que se fortalezcan con la incorporación efectiva de las mujeres al mercado laboral así como de los varones al trabajo doméstico y a los cuidados familiares. Mientras este rumbo se generaliza y se afianza, las mujeres y los hombres siguen desarrollando diferentes tipos de trabajo y suelen concentrarse en distintos sectores de actividad (Escot & Fernández, 2013).

3. Marco legislativo en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres

Los logros conseguidos por las mujeres en todos los ámbitos sociales y, en particular, en lo que respecta al derecho al trabajo remunerado están amparados en nuestro ordenamiento jurídico por la **Constitución Española de 1978** que, en su artículo 14, entre otros, proclama la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. Por su parte, el artículo 9.2 consagra la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integran sea real y efectiva.

Según se recoge en el Preámbulo de la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo**, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (LOHEIM), “**la igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal** reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos, entre los que destaca la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobado por la

Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983”.

El trabajo de **Naciones Unidas** a favor de la igualdad entre mujeres y hombres, tiene un punto de inflexión en la **IV Conferencia mundial celebrada en Pekín en 1995** que constituye un hito en esta temática. Esta conferencia, celebrada con la participación de la Comunidad Europea, constituye una continuación del esfuerzo ya desplegado por la comunidad internacional para promover la igualdad entre mujeres y hombres.

Anteriormente, en la primera conferencia mundial sobre la mujer, celebrada en México en 1975, se habían determinado tres objetivos prioritarios: igualdad, desarrollo y paz. Para lograr estos objetivos, posteriormente, en la conferencia de Copenhague de 1980, se perfilaron tres ámbitos que requerían una atención particular: acceso de las mujeres a la educación similar al de los hombres, oportunidades de empleo y servicios adecuados de atención a la salud.

En 1985, en la conferencia de Nairobi se declaró por primera vez que todos los problemas humanos eran también problemas de las mujeres; lo que reconocía que las mujeres tienen un derecho legítimo a participar en el proceso de decisión y en la gestión de todas las cuestiones humanas.

La Conferencia de Pekín ha venido a constatar que en muchos ámbitos se ha conseguido la **igualdad formal** entre mujeres y hombres, con algunas excepciones, y trata de asegurar también la **igualdad real**, objetivo más difícil de conseguir, con una propuesta clara de feminismo, como movimiento no politizado, dirigido a la defensa de los derechos de las mujeres (Durán, 2007). Esta dificultad objetiva viene dada, además de por cuestiones de carácter político, por la idiosincrasia de las mujeres de los diferentes países que componen Naciones Unidas.

La celebración de la IV Conferencia Mundial sobre las mujeres ha cubierto dos objetivos importantes: por una parte, se ha potenciado la conciencia entre la opinión pública sobre la igualdad, transmitiendo la necesidad real de incorporar a las mujeres a todos los ámbitos de la sociedad. Por otra, se ha conseguido el compromiso de los Gobiernos para poner en práctica las medidas recogidas en la Plataforma de Acción de Pekín.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cuyos objetivos son la promoción de la justicia social y el reconocimiento de todas las normas fundamentales del trabajo, la creación de oportunidades de empleo y la mejora de las condiciones laborales en el mundo, está comprometida en proporcionar trabajo decente para las

mujeres y los hombres en condiciones de plena igualdad y, en este sentido, adopta las medidas pertinentes en las distintas Conferencias Generales que celebra.

En lo que respecta a la Unión Europea (UE), el artículo 119 del Tratado de Roma (1957) ya consagraba el principio de que a igual trabajo corresponde igual salario. Esta máxima de la igualdad en la remuneración ha sido uno de los objetivos de la Unión junto con la igualdad en el empleo y en la formación, además de la incorporación explícita en los textos de la Constitución Europea de la igualdad y la no discriminación por razón de sexo.

En 1984 se creó la **Comisión de Derechos de la Mujer** para garantizar la salvaguardia del acervo comunitario y el desarrollo de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Ya desde 1976 existía la **Unidad para la Igualdad de Oportunidades de la mujer** que, en principio, tenía como cometido la elaboración y aplicación a medio plazo de los programas de acción comunitaria para la igualdad entre mujeres y hombres (un total de seis desde que en 1982 se aprobara el primero de ellos).

La igualdad es, por tanto, un principio fundamental en la UE. Posteriormente, con la entrada en vigor del Tratado de Ámsterdam el 1 de mayo de 1999, la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación de las desigualdades entre los sexos es un objetivo que debe integrarse en todas las políticas y acciones de la Unión y de sus estados.

La UE ha trabajado por la igualdad especialmente en el espacio laboral y económico; trabajo que también se ha exigido en el proceso de incorporación de cada uno de los nuevos miembros. Cabe advertir que en la UE no existe legislación específica para integrar la perspectiva de género en la vida pública; existen sugerencias, orientaciones, recomendaciones de estrategias pero no una normativa tipificada (Durán, 2007).

En lo que concierne al ordenamiento jurídico español, de nuevo hacemos referencia a **La Constitución Española de 1978** que, en su artículo 14 (p. 11), establece que **la población española es igual ante la ley** “sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”. Antes, el artículo 9.2 (p. 10) señala que es a los poderes públicos a quienes corresponde “promover las condiciones para que **la libertad y la igualdad de las personas** y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social”.

Posteriormente, la **Ley 39/1999, de 5 de noviembre**, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, adapta la legislación española a las directrices marcadas por la normativa internacional comunitaria para **facilitar la participación laboral de las mujeres y promover un reparto equilibrado de responsabilidades** familiares y laborales entre hombres y mujeres.

Más recientemente, la **Ley 30/2003, de 13 de octubre**, sobre medidas para incorporar la valoración del impacto de género en las disposiciones normativas del Gobierno, en concordancia con los principios adquiridos tanto por la Plataforma de Acción de Beijing como por la Comisión Europea, establece la necesidad de **valorar el impacto de género** en cada una de las decisiones políticas y actuaciones públicas, como requisito para evitar consecuencias negativas, no intencionadas, que favorezcan y reproduzcan la discriminación entre hombres y mujeres.

Por su parte, la **Orden PRE/525/2005, de 7 de marzo**, por la que se da publicidad al Acuerdo de Consejo de Ministros en el que se adoptan medidas para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres, reconoce que **la igualdad real entre mujeres y hombres aún no ha sido alcanzada** y que la sociedad sigue sin ofrecer las mismas oportunidades a cada uno de los sexos.

Es con la promulgación de la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo**, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (LOHEIM), cuando se establece el marco normativo para acabar con las desigualdades de género existentes en todos los ámbitos de la vida, prevenir conductas discriminatorias y lograr la igualdad real entre mujeres y hombres. Se trata de una ley de aplicación horizontal a todas las políticas públicas ya sean nacionales, autonómicas o locales. En su artículo 1 cita que los poderes públicos adoptarán medidas específicas a favor de las mujeres para luchar contra situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto a los hombres, con el fin de hacer efectivo el derecho constitucional de la igualdad.

La mayor novedad de esta ley radica en la prevención de esas conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad; opción que implica necesariamente una proyección de dicho principio sobre los diversos ámbitos del ordenamiento de la realidad social, cultural y artística en que pueda generarse o perpetuarse la inequidad. De ahí la consideración de la dimensión transversal de la igualdad.

Por consiguiente, se hace indispensable llevar a la práctica una normativa dirigida a combatir todas las manifestaciones, aún subsistentes, de discriminación directa o

indirecta por razón de sexo y a promover la **igualdad real** entre mujeres y hombres con eliminación de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla.

4. La igualdad de oportunidades en el empleo: equidad jurídica y desequilibrio en la práctica

“El derecho a la igualdad profesional sigue siendo papel mojado. (...)¿Qué puede hacer una ley para que los empleos femeninos no estén tan concentrados y para luchar activamente contra la segregación del mercado laboral?” (Maruani, 2002, p. 52).

Para esta autora, la efectividad legal es prácticamente nula frente a las prerrogativas de las empresas. Cuando en el universo profesional la paridad está presente desde el momento en que las mujeres representan casi la mitad de los activos, no se ha producido una “mezcla” equitativa de ambos sexos en el mundo laboral.

El acceso desigual al mercado laboral y la diferente legitimidad en conseguir un empleo tienen su origen en las jerarquías de clase, edad, sexo u origen étnico. En lo que respecta al acceso al empleo, se enfrentan categorías, grupos, clases sociales que se diferencian por su capacidad de acceder al mercado de trabajo y de permanecer en él así como por las formas de empleo que consiguen.

Por ello, tanto el desempleo como la precariedad son consecuencia de las desigualdades sociales y, no solo eso sino que, además, las refuerzan. Al mismo tiempo, el desigual acceso al empleo, la distribución del mismo y sus formas contribuyen a la construcción de jerarquía sociales, a la producción de mecanismos de diferenciación, segregación y exclusión porque, en definitiva, tener un empleo significa tener trabajo, salario y un lugar en la sociedad (Maruani, 2000).

En España, desde la aprobación de la Constitución de 1978, se han dado grandes pasos en esta materia mediante la adopción de disposiciones dirigidas a eliminar todo trato discriminatorio y a promover la igualdad de oportunidades. Se puede afirmar que se ha alcanzado la **igualdad formal** entre mujeres y hombres en todos los contextos sociales de nuestro país (Ramos, 2005). En concreto, la incorporación de la mujer al trabajo ha motivado uno de los cambios sociales más profundos de los últimos cincuenta años. Sin embargo, conforme se han ido implementado normativas y regulaciones se ha comprobado que, en la práctica, no palian, ni mucho menos erradican, las diferencias existentes aún hoy.

Es evidente que en la actualidad nuestra sociedad no ofrece las mismas oportunidades a las mujeres que a los hombres. Las estadísticas confirman que las mujeres ocupadas están mejor formadas que los hombres pero esta constatación empírica no se traduce en mejores empleos, ni salarios, ni categorías profesionales más elevadas; lo que nos remite directamente al fenómeno de la discriminación por razón de sexo.

Trabajos como el de Lago (2002), Kreimer (2004), Saiz (2010), Torns & Recio (2012) vienen a constatar que las mujeres siguen estando empleadas mayoritariamente en determinados sectores peor retribuidos; están infrarrepresentadas en puestos de responsabilidad; la maternidad afecta negativamente al desarrollo de sus carreras debido a la persistencia de los roles tradicionales en el hogar y la falta de corresponsabilidad en las parejas, lo que dificulta la posibilidad de alcanzar una equidad laboral y personal (Torns, 2005; Molina, 2006; Royo, 2011).

La igualdad requiere un reequilibrio de la posición de la mujer en el ámbito laboral, familiar, social, político y económico. A pesar de las garantías legales de igualdad para el acceso al empleo y del disfrute de las mismas condiciones de trabajo y protección social, existen diferencias injustificadas derivadas, no de reglas jurídicas, sino de roles sociales histórico-culturales que sitúan a las mujeres en una posición de inferioridad que requiere de acciones legislativas e intervenciones efectivas en el terreno de lo social (Valdeolivas, 2010).

Las regulaciones laborales, aparentemente neutras, como las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, la protección del embarazo y de la lactancia, la flexibilización de horarios, entre otras, dirigidas a facilitar la permanencia de las mujeres en el empleo pueden incidir negativamente provocando, bien una menor participación de las mujeres en el mercado de trabajo, o su participación en términos de segregación profesional si ello no se acompaña de un mayor protagonismo de los hombres en las tareas de cuidado y atención a los hijos y a la familia.

A nivel jurídico, la igualdad está recogida por una legislación que ofrece un tratamiento equitativo a mujeres y a hombres (igualdad formal o legal). Sin embargo, ello no significa que exista una igualdad real. La discriminación indirecta sigue existiendo en los distintos entornos de la sociedad ya que las mujeres parten de una situación de desventaja social con respecto a los hombres donde los efectos de la legislación obtienen un resultado negativo o desigual. La discriminación de la mujer lleva siglos instalada en la sociedad, en la que los usos y costumbres tienden a perpetuarse (Castaño, García & Gomáriz, 2009).

La idea sobre la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres ha ido cambiando con el tiempo ya que se consideraba que afectaba únicamente a las primeras; sin embargo, ha pasado a ser un tema transversal con incidencia en el desarrollo de la vida política, social y económica. No se trata simplemente de un cambio en la legislación sino de que **esa igualdad formal se convierta en efectiva** en la vida cotidiana de las mujeres y de los hombres, en el seno de la familia o en el entorno de trabajo.

En este sentido, desde las políticas públicas se desarrollan medidas, mecanismos y recursos que promueven e impulsan el desarrollo de la igualdad de oportunidades. De aquí que surjan las **políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres**, cuya finalidad es garantizar la participación igualitaria en todos los sectores de la vida económica, política y social, así como en todas las iniciativas y actividades llevadas a cabo en materia educativa, de formación, o de empleo.

Desde la convicción de que el desarrollo social y económico de un país radica en la participación igualitaria de mujeres y hombres en todos los ámbitos, tanto los organismos internacionales, ONU y UE, como las administraciones españolas a nivel general, autonómico y local, han puesto en marcha sus políticas de igualdad entre mujeres y hombres. Uno de los instrumentos más conocidos para este propósito son los **Planes de Igualdad de Oportunidades**.

En España, el vigente “Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016” (PEIO) responde al compromiso del Gobierno con la igualdad efectiva de mujeres y hombres y, en este contexto, su impulso constituye una prioridad, tanto por razones de justicia social como de defensa de los Derechos fundamentales y, a la vez, como elemento imprescindible de desarrollo económico y de cohesión social, de acuerdo con los objetivos de la Estrategia Europa 2020 (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2014).

Con este espíritu, se hace necesario configurar un sistema que contemple las nuevas relaciones sociales y un nuevo modo de cooperación y compromiso entre mujeres y hombres de manera que permitan un reparto equilibrado de responsabilidades en la vida profesional y en la privada. De ahí que la normativa internacional, comunitaria y nacional, dirigida a regular las necesidades y problemática que plantea la conciliación del trabajo y de la vida familiar, se haya desarrollado como una situación derivada de la nueva realidad social, y vinculada a la misma, con objetivos enfocados a reducir las desigualdades que aun existen en el ámbito del empleo y de la economía, con especial

incidencia en las desigualdades retributivas; apoyar la conciliación y corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral y erradicar la violencia que sufren las mujeres por el hecho de serlo.

Asimismo, se priorizan las acciones dirigidas a mejorar la participación de las mujeres en los ámbitos político, económico y social; a impulsar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a través del sistema educativo así como a integrar plenamente el principio de igualdad de trato y de oportunidades en todas las políticas y acciones del Gobierno.

Por tanto, el presente y el futuro del empleo de las mujeres en España dependerá de su capacidad de adaptarse a los cambios que impone el mercado de trabajo pero también de las políticas que se pongan en marcha para luchar contra la discriminación y, por tanto, que favorezcan dicha adaptación. Desde esta visión, se justifica la necesidad de medidas de apoyo encaminadas a erradicar las desigualdades e impulsar a las mujeres hacia sus objetivos laborales al considerar que deben afrontar una serie de barreras culturales, sociales y monetarias que entorpecen el acceso al empleo y la permanencia en el mismo (Hidalgo, Pérez & Calderón, 2007; Vicente, Martínez, Martínez, Calderón & Moreno, 2010).

Saiz (2010), por su parte, opina que el cambio estructural en el empleo femenino depende de que se produzcan otros cambios sociales y económicos. En cuanto a los primeros, deberán evolucionar los criterios tradicionales aplicados a los roles de las mujeres en la sociedad (Ramírez, 1998; Reskin, 1993). En lo que respecta a los segundos, los niveles de rendimiento y eficiencia en las empresas no se deberán ver afectados por las necesidades de conciliar la vida laboral con la familiar. Esto último se puede resolver con el desarrollo y la utilización de las TIC a través del teletrabajo y las comunicaciones virtuales con lo que la productividad no se verá afectada. Además, a juicio de este autor, las mujeres no tienen problema en manejar y aplicar en su trabajo las nuevas tecnologías dada la alta formación recibida en las universidades. Los trabajos de Iglesias, Llorente & Dueñas (2010) y Navarro & Rueda (2014) corroboran estas afirmaciones.

Esta es la trayectoria histórica seguida por las mujeres en el mercado de trabajo desde mediados del siglo pasado hasta el momento actual. Se pone de manifiesto la lentitud con que se están produciendo los cambios estructurales en la sociedad a este respecto así como la realidad del contexto laboral en el que viven las mujeres en España que apenas les permite vislumbrar perspectivas de futuro dada la situación del empleo actual, sujeto

a una la legislación que ampara la igualdad legal entre mujeres y hombres pero que, en la práctica, no se acaban de ver los resultados.

No obstante, se constata que se han dado grandes pasos pese a que aún persisten múltiples desequilibrios de género que se traducen, en muchas ocasiones, en situaciones de discriminación laboral por razón del sexo (Valdeolivas, 2009; Valdeolivas & Tudela, 2015).

Así pues, partiendo de este panorama y con el propósito de dar respuesta a los objetivos de este estudio, en el capítulo siguiente se pone el foco en las mujeres y en sus procesos de socialización como factor decisivo en la construcción de la identidad y del proyecto profesional y de vida.

Género y diversidad en la construcción del proyecto profesional y vital. Mujeres e identidades femeninas

Introducción

La incorporación de las mujeres al espacio público se ha realizado tardíamente y con llamativas desigualdades con respecto a los hombres, sin embargo, lo remarcable de la situación es que se trata de una realidad sin camino de retorno.

Más de medio siglo después de que las mujeres irrumpieran en el mundo del trabajo, el proceso de adaptación a la nueva situación no ha terminado aún. Las mujeres tienen que seguir transformando los antiguos patrones que las definían por otros nuevos creados a tenor de las demandas sociales que les exigen cambios significativos, no solo en el enfoque de sus vidas, sino también en la formación y definición de sus identidades y en su esencia como personas.

La huella que ha ido dejando la socialización en la conformación de la identidad tradicional femenina ha sido profunda y desdibujarla, a través de la acción en los distintos entornos, es tarea costosa. Desde este planteamiento, surge la necesidad de la integración de la perspectiva de género en todas las estructuras sociales así como en las dinámicas planificadas al respecto como premisa para alcanzar una equidad real y efectiva entre mujeres y hombres.

Es en la familia y en la escuela, como primeros entornos socializadores, donde corresponde valorar y respetar la idiosincrasia de las niñas en la misma medida que la de los niños con el fin de crear espacios de convivencia con la diversidad en los que se respeten las diferencias y se otorgue el mismo valor y los mismos derechos a cada uno de los sexos. Y a este respecto tienen mucho que aportar la educación y la orientación como vía para la construcción de proyectos profesionales y vitales desde la identidad de cada persona conformada en entornos inclusivos desde los primeros años de la vida.

1. El género como constructo social generador de desigualdad entre los sexos.

Hasta bien entrado el siglo XX el prototipo de mujer se caracterizaba por exhibir una imagen en la que destacaban los valores y virtudes de honestidad, dulzura, resignación, sensibilidad, entre otros; atributos que se le habían asignado históricamente y que conformaban y consolidaban una identidad femenina basada en unos principios dominantes que le otorgaban el papel fundamental de madre y esposa.

Este rol social impuesto a las mujeres era, a su vez, transmitido por estas a las hijas completando la escuela esta tarea de adoctrinamiento donde las niñas recibían una educación dirigida a desarrollar la misión que la sociedad les había asignado y totalmente diferenciada de la de los niños, a quienes se les enfocaba intelectualmente hacia el desempeño de una carrera profesional elegida libremente según sus capacidades y su formación (Butrón, 2002).

En este contexto, la presencia de las mujeres en la educación media era minoritaria y prácticamente nula en la universidad (Flecha, 1996). Y cuando alguna mujer, desafiando las reglas impuestas, se arriesgaba a traspasar los límites de lo que le estaba permitido y decidía conseguir un puesto de trabajo que le permitiera una independencia, era criticada duramente y su comportamiento tachado de viril. Se consideraba que cada cual debía ocupar el puesto que le correspondía en la sociedad y todo lo que suponía actuar fuera del orden establecido tenía consecuencias adversas para el sistema vigente en la época.

El origen de estas diferencias se localiza en la dicotomía entre lo natural-biológico y lo social-cultural. La teoría sexo/género utiliza estos dos términos para diferenciar los hechos biológicos de los sociales. Es una realidad que existen diferencias biológicas entre mujeres y hombres en cuanto a sus órganos genitales y su función reproductiva pero ello no implica diferencias en cuanto a capacidades, aptitudes o actitudes entre los individuos (Deaux, 1985).

El género, pues, hace referencia a un conjunto de normas, diferenciadas para cada sexo, que la sociedad impone a las personas como pautas de conducta desde su nacimiento y que regirá sus comportamientos a lo largo de la vida. Es la construcción social que cada cultura elabora sobre la base de la pertenencia sexual; construcción que asigna rasgos de identidad, capacidades, aptitudes y roles distintos configurando, de esta forma, dos géneros dentro de la especie humana: el masculino y el femenino. Así, mientras que el

sexo vendría determinado por las características físicas, genéticas, instintivas con las que nacen los seres humanos en cuanto a su condición de hembras o machos (Richmond-Abbott, 1983; Skitka & Maslach, 1990; Instituto de la Mujer, 2008a).

Los géneros, que incluso en algunas culturas pueden existir más de dos, son redefinidos continuamente por cada sociedad y se modifican en relación a otros cambios sociales que van aconteciendo (demográficos, división del trabajo, moral, sexual). Salvo para la reproducción, que depende únicamente de los sexos, cualquier otra función puede ser llevada a cabo por mujeres o por hombres. La construcción social diferenciadora y limitadora de los géneros pone de manifiesto la relación de poder de uno sobre otro: el masculino sobre el femenino, constituyendo la base del patriarcado que determina las posiciones de los individuos al margen de sus capacidades específicas (Subirats, 1994).

El género, pues, asigna a las mujeres y a los hombres unos condicionantes sociales que conforman su identidad como personas. Por consiguiente, aunque cada persona es única e irreplicable, sus conductas y experiencias estarán determinadas por el género, por la posición social que ocupa, por su cultura, su capacidad económica, edad, raza, religión, etc. (Delano, 1997; Silveira, 2007).

El sexismo se manifiesta a través del machismo, la misoginia y la homofobia y la característica común a todas estas formas, es la expresión más pura del dominio patriarcal basado en el androcentrismo. La mentalidad androcéntrica sobrevalora la capacidad de los hombres en relación con las mujeres y les otorga el monopolio sobre ellas subordinándolas e invisibilizándolas socialmente.

El sexismo contemporáneo o neosexismo, que se expresa en políticas, formas de relación, comportamientos, actitudes y acciones entre las personas, y de las instituciones hacia las personas, obstaculiza la conformación de la humanidad por mujeres y hombres. Nuestra sociedad es sexista; unas veces se manifiesta sutil e imperceptiblemente, y otras, de manera explícita pero, en todo caso, las consecuencias son graves e innegables.

Moya y Expósito (2001) argumentan que el neosexismo se manifiesta más entre los varones de mayor edad y los de menor nivel educativo y apenas hay diferencias entre los que trabajan (aunque la tendencia es menor) y los que no lo hacen. Estos resultados podrían venir avalados por la realidad laboral de nuestro país, en la que predomina una alta tasa de desempleo y de trabajo precario femenino, con las mujeres trabajando fundamentalmente en el sector servicios y la mayoría de los varones en trabajos poco deseables.

Sin embargo, parece lógico que los hombres cuyas mujeres trabajan fuera del hogar sean menos sexistas, dado que el desarrollo profesional de estas posiblemente tenga más efectos positivos que negativos, como pueda ser una mejor economía familiar.

En este contexto, Lagarde (1998) aboga por una nueva cultura del género; un nuevo orden de géneros que contribuya a disminuir las asimetrías y las desigualdades en las vidas de las mujeres con respecto a las de los hombres y propugna que las políticas sociales vayan dirigidas a lograr un desarrollo sostenible en equidad. Asevera, asimismo, que la voluntad de las mujeres es adquirir la calidad de humanas y compartir el mundo con hombres humanizados que consideren como un principio ético y práctico la igualdad de todas las personas y el derecho de todas y de todos a una vida digna, a la integridad personal, a la justicia, a la democracia, a la preservación y continuidad del medio ambiente y a la paz.

2. Huella de los agentes socializadores en la construcción de las identidades y en la adjudicación/asunción de roles. La influencia de los estereotipos de género

Se entiende por socialización el proceso a través del cual las personas aprenden valores, expectativas y roles de la sociedad en la que han nacido y que se transmiten de forma diferente dependiendo del sexo al que pertenece cada persona. La familia, los amigos, la escuela, los medios de comunicación, el entorno laboral, etc. van transmitiendo unos parámetros permitidos dentro de los que se espera que las personas actúen. Tanto las mujeres como los hombres interiorizan dichos mensajes diferenciales por lo que cada sexo acaba pensando y comportándose de forma diferente (Poal, 1993).

“La socialización tiene por una parte una *función homogeneizadora*. Así, existen una serie de normas y expectativas sociales que son iguales para todas las personas nacidas en una misma sociedad o cultura. Pero la socialización tiene también, y principalmente, una *función diferenciadora* que se realiza en base a diversas variables; edad, sexo, nivel socioeconómico y cultural, etc.” (Poal, 1993, p. 77).

Las personas no son meras receptoras de los mensajes socializadores sino que estos configuran la manera de pensar y sentir; se interiorizan y condicionan creando necesidades internas que motivan o reprimen y determinan las conductas (Brooks-Gunn & Schempp-Mathews, 1979; Ashmor, 1990). No obstante, este proceso también puede ser autocuestionado y cambiado a voluntad del receptor

Desde los primeros años de la vida, incluso antes del nacimiento, ya se establece una diferenciación y una categorización entre mujeres y hombres que se manifiesta en la elección de la ropa, la decoración de la habitación, la selección de los juguetes, la explicación o valoración de las conductas infantiles, entre otras actitudes, por parte de los adultos. Casi inconscientemente se van transmitiendo unos modelos de comportamientos que son interiorizados y asumidos. Los procesos y mecanismos de transmisión de estos modelos son complejos y sutiles y en ellos intervienen diferentes entornos (Moreno, 2007).

La identidad de género se adquiere, en principio, a través de la socialización temprana en el seno de la familia de origen, a través de una fuerte carga emotiva por la dependencia de la niña y el niño de los adultos. Las prácticas discursivas que construyen el género se asientan en el cuerpo, en las emociones, en las actividades de la vida diaria. En el proceso de construcción de la identidad personal confluyen distintos factores, como son el deseo, el inconsciente, la historia personal y las relaciones con los ámbitos familiar, escolar y otros. En este proceso la familia ocupa un lugar predominante en la generación de relaciones afectivas y de reinterpretación de valores, normas culturales y modelos dominantes de género (Di Marco, 2005).

“Las familias son los primeros espacios donde los niños y las niñas se vinculan con otros. Son también los ámbitos donde se incorporan normas de relaciones interpersonales y representaciones sobre la equidad en esas relaciones. Por estas razones, la familia es un territorio privilegiado para el aprendizaje de niños, niñas y mujeres sobre los derechos humanos. Sin embargo, las familias no siempre disponen de las condiciones que determinan el ansiado *calor de hogar*” (Rivera, 2005, p. 7).

Desde una perspectiva psicológica, Barberá (2000) afirma que la identidad de género se construye internamente a partir de unas creencias estereotipadas, producto de una actividad psíquica generada por las instituciones sociales y que comparten los miembros de un determinado grupo. En un sentido amplio la identidad de género se entiende como el proceso por el cual cada individuo se sabe perteneciente a un grupo y excluido de otro. Este proceso se genera en interacción con el aprendizaje de roles y las conductas tipificadas, pese a que la identidad personal y los roles de género no son en absoluto procesos equivalentes, como tampoco la presencia de uno implica la del otro. Por su parte, la relación entre la identidad y los estereotipos es mínima.

Los estereotipos son creencias sobre los atributos que caracterizan a un grupo social y sobre los que hay un acuerdo básico. Son fieles reflejos de una cultura y una historia y, como tales, nacen y se mantienen porque responden a las necesidades de un determinado contexto de preservar unas normas sociales ventajosas para el mismo. Los estereotipos tienen una función importante para la socialización del individuo al facilitar

la identidad social y la conciencia de pertenencia a un grupo, puesto que el aceptar e identificarse con los estereotipos dominantes en dicho grupo es una manera de permanecer integrado en él (González, 1999).

El estereotipo de género, en concreto, lleva implícita la idea de uniformidad, de homogeneización, ya que todas las personas integrantes de cada uno de los grupos, mujer u hombre, son vistas como el propio grupo y se presupone que actúan y sienten de la misma manera que el grupo al que pertenecen.

El concepto “estereotipo” está estrechamente relacionado con el de “prejuicio” que hace referencia a un conjunto de conocimientos, juicios y creencias de carácter negativo con relación a un grupo social. El prejuicio está constituido por estereotipos. A su vez, ambos conceptos están relacionados con la idea de “discriminación”, considerada como una falta de igualdad en el tratamiento otorgado a las personas en virtud de su pertenencia a un grupo o categoría social sobre el que existe un determinado prejuicio (Montes, 2008).

Con respecto a los estereotipos de género, en la actualidad han experimentado una evolución hacia la similitud de las características de mujeres y hombres; ya no existe una dicotomización tan significativa (Unger, 1979). Este avance en positivo se debe al cambio experimentado por las mujeres en la percepción de sí mismas, en su autoconcepto que podría estar relacionado con los cambios socioculturales que se han venido sucediendo en las últimas décadas. Así, la planificación de la maternidad ha permitido a las mujeres salir de su única función reproductiva para realizar un proyecto de vida profesional y personal con perspectivas sociales de mayor o menor amplitud (Martínez, 2006).

Un factor clave en el proceso de socialización es la transmisión de roles o comportamientos esperados de quienes ocupan una posición específica en una estructura social (Beauvais & Spence, 1987; Unger, 2001). El mantenimiento de los roles tradicionales asignados a las mujeres y a los hombres tiene su origen en un modelo ideológico patriarcal con dos componentes que se refuerzan mutuamente como son la división sexual del trabajo y el control de la natalidad. En este modelo, el trabajo reproductivo es asumido íntegramente por las mujeres como consecuencia de la identificación entre el hecho de la maternidad biológica y los cuidados, crianza, educación, socialización de las hijas e hijos (*maternaje*) dando lugar al mantenimiento de los papeles tradicionales (Moreno, 2007).

“Los roles de género se definen como un conjunto de normas de comportamiento percibidas, un conjunto de papeles y expectativas, asociados particularmente como masculinas o femeninas, en un grupo o sistema social determinado. De este modo, a los hombres se les asocia al rol masculino, un rol prestigiado socialmente y relacionado con el ámbito público” (Bergara, Riviere & Bacete, 2008, pp. 22-23).

Estos autores defienden que cada cultura dispone de una serie de códigos, estereotipos y roles que rigen los comportamientos, las actitudes y las expectativas de cada sexo: mujeres y hombres de esa sociedad; con lo que confirman la existencia de una definición cultural, tanto de la feminidad como de la masculinidad, que implica y condiciona las diversas identidades femeninas y masculinas.

Afortunadamente, en las sociedades occidentales las manifestaciones y formas tradicionales de sexismo son cada vez más minoritarias, de manera que las actitudes basadas en una supuesta inferioridad de las mujeres como grupo se exteriorizan menos, quedando reducidas a un pequeño sector de la población. Sin embargo, el análisis de diversos índices confirma que aún las mujeres siguen siendo discriminadas y que todavía no se ha alcanzado una igualdad efectiva y real entre los sexos.

Este hecho se debe a la persistencia de prejuicios contra las mujeres (neosexismo) que de forma distinta, más sutil y encubierta, mantiene aún una imagen estereotipada de estas, limitándolas a determinados roles pese a tener un componente afectivo y de conducta positiva hacia ellas (Tougas, Brown, Beaton & Joly, 1995).

Por ello, a pesar de las connotaciones positivas de muchos de los estereotipos femeninos y de la mayor valoración de estos sobre la estereotípica masculina, se constata que se siguen manteniendo en el día a día prejuicios discriminatorios y actitudes de injusticia hacia las mujeres; situaciones que se manifiestan con más frecuencia en los contextos organizacionales en los que considerar de forma muy positiva determinadas características asociadas tradicionalmente a las mujeres, puede provocar el rechazo de estas a introducirse en ámbitos laborales históricamente reservados a los hombres. Esta divergencia suscita la posibilidad de que la evolución de estereotipos positivos de un grupo subordinado, considerado de estatus inferior, puede contribuir a una situación de desventaja de dicho grupo (Moya & Expósito, 2001).

2.1. Género y familia: familia tradicional y nuevas estructuras familiares.

Los cambios acontecidos en la sociedad española han afectado también significativamente a la familia. El concepto tradicional de familia como unidad básica de convivencia entre padres e hijos ha cambiado sustancialmente. En opinión de muchos expertos sociales, la familia es quizás la institución que más y mayores cambios ha experimentado en el último siglo, bien como causa o bien como efecto del cambio social, económico y tecnológico, produciéndose una readaptación general en su estructura, organización y relaciones tanto entre sus miembros como con la sociedad (Parsons & Bale, 1956; Parsons, 1980; Casares, 2008).

Con anterioridad a los años cincuenta había tenido lugar en España la transición desde la familia extensa a la familia nuclear siguiendo patrones de conyugalidad y fecundidad limitada y decreciente (León, 1995; Alberdi, 1999; Iglesias, 1998; Meil, 2002). En los sesenta se produjeron cambios decisivos como fue la reducción del tamaño medio de la familia debido a la reducción de la natalidad y la salida de los hogares de otros parientes. Fue a partir de los años ochenta cuando la evolución se intensificó y la familia nuclear fue cediendo paso a otros modelos predominantes en Europa pese a conservar algunas particularidades propias de los países mediterráneos (Del Campo & Rodríguez-Brioso, 2003; Iglesias & Meil, 2001).

En este proceso la transformación de la familia se ha ido desvinculando de los parámetros estructurales que caracterizaron el cambio de sociedad tradicional a sociedad industrial avanzada, pasando a ser eminentemente cultural con características representativas como el aumento de los divorcios y de los hijos extramatrimoniales, parejas consensuales, hogares unipersonales o familias monoparentales (Beck-Gernstein, 2003; Cea D'Ancona, 2007); cambios que tienen una importante relevancia en el análisis del sistema de protección social dado que la familia constituía un pilar básico.

Martínez-Monteagudo, Estévez & Inglés (2013), en su estudio sobre las nuevas y diversas formas familiares y sus repercusiones sobre el funcionamiento de la familia y el ajuste psicosocial de sus integrantes, afirman que la clave parece estar más relacionada con la habilidad de los progenitores para crear un clima positivo y propicio para el buen desarrollo de todos los miembros que en la estructura familiar en sí misma.

“En casi la totalidad de las nuevas tipologías familiares (monoparentales, reconstituidas y adoptivas) los problemas de adaptación suelen aparecer en los primeros meses de

constitución de la familia, superándose posteriormente y presentando a partir de ese momento un ajuste social y emocional similar al de las familias nucleares. Así, más que la estructura familiar per se, habría que ahondar en las variables sociodemográficas e interactivas asociadas a cada tipología familiar, y que conforman la calidad del contexto familiar en particular. Siguiendo esta argumentación, lo más significativo no son las nuevas formas de familia, sino el hecho de que en su interior se movilizan unos recursos que cumplen unas determinadas funciones que son indispensables para el bienestar psicosocial de los seres humanos” (Martínez-Monteagudo, Estévez & Inglés, 2013, p. 15).

Son muchos y variados los factores que han podido influir en los cambios experimentados por la familia (Ruiz, 2004). Entre ellos también podría estar la investigación y los hallazgos en relación con los métodos anticonceptivos y su influencia sobre la planificación familiar; o una mayor educación y apertura hacia una mentalidad más democrática, progresista y abierta con menor influencia de la religión y de otras ideologías restrictivas; o la utilización de servicios externos para resolver muchas de las actividades domésticas que antes realizaban las mujeres. En este sentido también han aumentado las tensiones intrafamiliares como consecuencia del cambio de estatus de la mujer en la sociedad.

Di Marco, Altschul, Brener & Méndez (2005) proponen una gestión democrática de la familia en la que se erradique la subordinación de género y se introduzcan nuevas formas de convivencia caracterizadas por relaciones diferentes de afecto, de sostén y de reproducción que lejos de destruir la estabilidad del grupo, intensifican el vínculo familiar.

“Para que las prácticas democráticas se transformen en forma de vida se requiere un cambio cultural en los modelos de género, de autoridad y en la concepción de los derechos de la infancia. La democratización de las relaciones familiares es un lento y trabajoso proceso de cambios de las pautas de convivencia, a través de la revisión de los patrones de desigualdad existentes y a través de la inclusión de todos los integrantes de la familia en una nueva dinámica, más flexible, que incorpora las voces de la madre y de los hijos e hijas en la toma de decisiones, que facilita el reconocimiento de las necesidades y deseos de cada miembro de la familia, sin realizar discriminaciones en contra de alguno de ellos”. (Di Marco, Altschul, Brener & Méndez, 2005, p. 8)

En definitiva, el cambio se ha manifestado en una pluralidad de maneras de interpretar la vida familiar y en una mayor libertad para definir individualmente el proyecto de familia, con lo que el modelo tradicional pierde presencia entre las nuevas generaciones. Sin embargo, la familia, cualquiera que sea su estructura, seguirá desempeñando las funciones de procreación, cobertura de afecto y educación de los hijos.

2.2. El género en el sistema educativo

La educación de las mujeres a lo largo de la Historia ha consistido en una preparación para desempeñar los roles asignados acordes con su posicionamiento secundario en la sociedad, es decir, una reafirmación en su estatus de supeditación al varón y en sus funciones como esposa y madre. Esta concepción educativa se ha venido apoyando y justificando en las diferencias naturales entre los sexos (Bustos, 1994).

Numerosos estudios revelan que la actual escuela mixta no representa un sinónimo de coeducación al no lograr la eliminación de las desigualdades de origen porque, aunque la escuela no es creadora de inequidad sí contribuye a legitimarla y perpetuarla en la medida en que acepta y fomenta la persistencia del sexismo a través del lenguaje, de los textos o en el currículo oculto. (Subirats, 1994; Subirats, 1999; Subirats & Brullet, 1988; Subirats & Brullet, 1990; Subirats, 2007; Subirats, 2010).

Pese a la concepción de que en la actualidad el sistema educativo ha conseguido la igualdad entre niñas y niños, la práctica demuestra que aún se les sigue educando de forma diferenciada. Esto se constata a través de dos indicadores relacionados entre sí. Uno de ellos se refiere a la elección de estudios de las mujeres. El otro indicador está relacionado con la desigual valoración del nivel educativo de las mujeres y de los hombres en el mercado de trabajo (Flecha, 2014).

La posesión de un título universitario confiere al hombre ciertas ventajas a la hora de acceder a un puesto frente al resto de jóvenes de su edad que no lo tienen; hecho que, en la misma situación, no les ocurre a las mujeres. Este factor estaría relacionado con las diferencias salariales existentes en el mercado de trabajo entre mujeres y hombres con un mismo nivel de estudios.

Se comprueba, pues, que existe una relación directa entre el tipo de educación que reciben las mujeres y las ocupaciones a las que acceden; es decir, la feminización de determinados estudios se corresponde con los empleos que obtienen las mujeres en el mercado laboral.

“Parece imprescindible revisar el sistema de valores y actitudes que se transmiten, repensar los contenidos educativos, evitando los estereotipos y la invisibilidad de las mujeres en los materiales escolares, reintroduciendo pautas, saberes y puntos de vista tradicionalmente elaborados por las mujeres y aprovechar el carácter privilegiado del espacio escolar para construir una nueva ciudadanía democrática basada en una educación en igualdad que reconozca las discriminaciones históricas” (Del Amo, 2009, p. 21).

Esta autora, basándose en estadísticas referente a las ramas de Formación Profesional que eligen las jóvenes, confirma que estas tienen mayor presencia en los estudios conducentes al cuidado de personas, del hogar e imagen personal: Servicios Socioculturales y a la Comunidad (89,2%), Imagen Personal (96,1%) y Textil, Confección y Piel (88,7%). Paralelamente, son minoritarias en las ramas consideradas tradicionalmente masculinas, tales como: Mantenimiento de Vehículos Autopropulsados (3,1%), Electricidad y Electrónica (5,0%) y Fabricación Mecánica (8,5%). (Ministerio de Educación, 2015).

Concluyendo con la aseveración de que estas cifras indican y confirman la persistencia de estereotipos de género en la elección de los estudios que abrirán las puertas del futuro profesional de las jóvenes. La misma situación se percibe en relación con las carreras universitarias en las que las chicas siguen siendo una minoría en las carreras técnicas frente al amplio porcentaje femenino en los estudios de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas. También son mayoría en las Ciencias de la Salud y en la investigación en Biomedicina.

En este sentido Sebastián (2006) indaga sobre el nivel de proyección que los planteamientos de igualdad han tenido en el entorno escolar así como en el grado en que se está implementando en la práctica el proyecto de transformación social que las leyes educativas pretenden.

La Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo de 1990 (LOGSE), establecía que era necesario reconsiderar la actividad educativa a la luz de los principios de igualdad de oportunidades al reconocer la existencia de discriminación sexista en el sistema educativo para lo que proponía introducir la igualdad no solo en la enseñanza sino en todos los aspectos de la vida escolar. Estos principios se recogieron en los currículos y se integraron nuevas metodologías para potenciar la coeducación que debería abordarse de manera transversal.

Durante la década de los 90, como consecuencia de la colaboración institucional entre el Ministerio de Educación y el Instituto de la Mujer, se llevaron a cabo numerosas investigaciones (Ballarín, 1992; Rodríguez, Romero & Ayuso, 1992), además de diversos materiales didácticos (ICE de la UAB, 1995; Instituto Vasco de la Mujer, 1997). También en esos años los *Estudios de Mujeres* obtuvieron reconocimiento académico en las distintas universidades españolas.

Sin embargo, este interés en promover la igualdad a través de contenidos transversales no alcanzó el éxito esperado. Posteriores trabajos de investigación muestran que las

desigualdades persisten y que la escuela es un espacio que continua transmitiendo valores patriarcales asumidos como tradicionales, contribuyendo a aumentar las diferencias entre hombres y mujeres pese a que continúan activas y vigentes las propuestas para el desarrollo de una coeducación efectiva (Subirats, 2010).

Uno de los fenómenos sociales más relevantes de la segunda mitad del siglo XX ha sido la incorporación de las mujeres al mundo laboral; hecho que ha estado impulsado, en gran medida, por la afluencia masiva de éstas a los niveles educativos medio y superior.

Pero sorprendentemente este elevado nivel de formación no les ha abierto las puertas del mercado de trabajo en la medida en que hubiera correspondido, sino que continúan siendo objeto de discriminación, fruto de unos arraigados estereotipos de género cuyo origen se sitúa en el núcleo familiar donde, en ocasiones, la enseñanza se conceptúa como un “consumo femenino y una inversión masculina” (Sebastián, 2006, p. 57) y continúan en el ámbito académico en el que se tiende a orientar a los chicos hacia estudios con mayor provenir laboral y a las chicas hacia enseñanzas con menor consideración social y, por consiguiente, con una rentabilidad económica más baja (Carrasquer, 2013).

Para Subirats (2003) esta situación constata los efectos de una educación que transmite a las niñas un sistema de valores y comportamientos que las lleva a situarse como un *segundo sexo* dispuesto en todo momento a conferir cualquier privilegio a los hombres. A su vez, la educación formal también participa, aunque de forma menos directa, en la transmisión de estos estereotipos.

La autora remite este hecho a la escuela como agente socializador donde el efecto de la discriminación sexista hay que buscarlo en la construcción de las personalidades dependientes e inseguras de las niñas que las lleva a elegir estudios profesionales con una infravaloración personal, a no competir y a no reclamar posiciones laborales a las que tendrían derecho si solo se tuviera en cuenta el nivel formativo alcanzado.

Sin embargo, en opinión de muchos docentes, la persistencia de discriminación sexista en el sistema educativo, y sus consecuencias negativas, es ya una cuestión superada, puesto que niños y niñas conviven y estudian en los mismos centros, cursan las mismas asignaturas y acceden en proporciones similares a los estudios de enseñanza media y superior.

Sarriés & Del Olmo (2006) también señalan al proceso de socialización que hace que las personas vayan ajustando su sistema de valores y sus conductas a un prototipo social: la

mujer se socializa para ser mujer y el hombre para ser hombre. Así, la elección de estudios responde a la feminización o masculinización de los modelos sociales que se proyectan a través de la formación. Esta es la causa por la que aún son pocas las mujeres que optan por estudios de ingeniería y muchas más numerosas las que se deciden por estudios económicos o sociales. Y aunque vaya aumentando el número de mujeres en campos masculinizados, estos siguen estando dirigidos por hombres.

De ahí que Marchesi (2000) proponga una nueva manera de enseñar a través de la creación de situaciones que susciten el interés del alumnado y comprometan su actividad mental para que deseen saber más y puedan comprobar que el conocimiento progresa con el esfuerzo, la curiosidad y el descubrimiento. Además, aboga por que el acto de enseñar suponga velar por el desarrollo afectivo, social y moral de las alumnas y de los alumnos.

2.3. El género en el proceso orientador: la orientación profesional

“Incluir la perspectiva de género en la orientación conduce a dilucidar cómo actúa el poder en las múltiples manifestaciones en que resuena en la vida social y cómo ha actuado ese poder en la discriminación más antigua por razones biológicas. Representa además una oportunidad para romper las estructuras asociadas a otras discriminaciones como son la raza, la etnia, la clase” (Donoso, 2012, p. 4).

La autora denuncia en su estudio la ausencia de la perspectiva de género en el proceso orientador en general. Reconoce y valora que la perspectiva de género ha calado en el ámbito educativo aunque también asegura que, en ocasiones, se ha tergiversado o se ha vaciado de contenido o, simplemente, no se ha tenido en cuenta y esa misma ausencia la detecta en los programas escolares de educación emocional. El problema lo localiza, principalmente, en la falta de formación en género de las y los profesionales de la orientación, aunque excluye de esta implicación a la orientación profesional.

Valcarce (2005), por su parte, también revela en su estudio la existencia de indicadores de falta de perspectiva de género en el desarrollo de la orientación y, en este sentido, enfatiza la importancia de este hecho por su relación con el proceso educativo, sobre todo, en lo referente a elección de itinerarios académicos y salidas profesionales posteriores.

Las tendencias actuales en educación y en orientación tanto en España como en Europa ponen el foco en la perspectiva de género como estrategia imprescindible y demandan y reivindican su inclusión transversal como medio para alcanzar el equilibrio en el

proceso evolutivo y formativo de las personas, en las relaciones que estas establecen con otras, como en su interacción con todos los contextos sociales (Eurydice, 2010).

“Es muy importante que la igualdad de género penetre en las conciencias individuales, pero aun más lo es que presida las relaciones interpersonales y la propia cultura de las instituciones educativas. Por ello, otra de las líneas estratégicas de acción para el cambio educativo con perspectiva de género consiste en desarrollar buenas prácticas coeducativas, es decir, poner en marcha acciones, conductas y prácticas igualitarias (aprender a hacer). Modificar pautas de comportamiento que tenemos automatizadas puede resultar complejo, pero es importante tener la voluntad de introducir cambios sostenibles en el tiempo” (Rebollo, 2013, p.5).

Son muchas las definiciones que se han dado de la orientación psicopedagógica. Bisquerra (2006) indica que el término *orientación psicopedagógica* tiene un carácter globalizador y adecuado para abarcar lo que se ha venido denominando *orientación escolar y profesional, orientación educativa, orientación profesional, orientación vocacional, guidance, counseling o asesoramiento* y, teniendo en cuenta todo ello, la define como “un proceso de ayuda y acompañamiento continuo a todas las personas, en todos sus aspectos, con objeto de potenciar la prevención y el desarrollo humano a lo largo de toda la vida. Esta ayuda se realiza mediante una intervención profesionalizada, basada en principios científicos y filosóficos” (Ibidem, p.10).

El denominador común a todas las definiciones sobre orientación es que todas consideran la orientación como parte integrante de la educación y como un proceso de apoyo/acompañamiento/ayuda a lo largo de la vida de las personas con atención a todas sus dimensiones, poniendo especial énfasis en las transiciones y en las etapas evolutivas críticas. Igualmente, son también numerosos los estudios que se han llevado a cabo sobre la evolución de la orientación a través del tiempo así como del marco, modelos, áreas y contextos de intervención (Bisquerra, 2006; Álvarez & Sánchez, 2012).

Martínez, Quintanal & Téllez (2002) sintetizan el desarrollo experimentado por la orientación a lo largo del siglo XX, en especial, a partir de 1970. Para estos autores dicha evolución ha supuesto la transición del modelo clínico, centrado en el sujeto individualmente, a un modelo psicopedagógico y socioeducativo con implicación de toda la comunidad educativa y demás agentes sociales.

Además, ha pasado de considerarse una actividad básicamente diagnóstica de carácter puntual, a adquirir un enfoque más amplio, más rico y comprensivo de la persona y de su contexto (carácter procesual-evolutivo y ecológico-contextual o sistémico). Por otra parte, de su inicial naturaleza remedial ha adquirido un carácter, principalmente, preventivo así como ha logrado traspasar sus orígenes extraescolares y de ámbito no

educativo para identificarse con la educación misma y llegar a ser considerada como elemento fundamental del proceso educativo e incorporada al currículum académico.

Sin embargo, pese a la importancia otorgada al proceso orientador en la educación de niñas y niños desde los primeros años de escolarización, persisten actitudes y comportamientos sexistas que influyen de forma negativa en la formación de las niñas y de las adolescentes, mediatizando la elección de estudios e itinerarios profesionales con menoscabo de posteriores oportunidades en la salida al mundo laboral e interviniendo en la manera de afrontar y dirigir sus vidas (Ballarín, 1992; Instituto de la Mujer, 2008b).

A este respecto, Mosteiro, (1997) analiza el carácter multidimensional de la conducta vocacional y realiza una revisión de los factores condicionantes de la elección académico-profesional atendiendo a enfoques y clasificaciones relevantes (Crites, Super, Osipow, Castán) y destaca la propuesta de Lou & Jiménez (1993) que lo atribuyen a factores socioeconómicos (familia, raza, sexo, edad, medio social...); factores psicológicos (inteligencia, aptitud, intereses, madurez vocacional, motivación y valores); factores pedagógicos (orientación escolar, información y asesoramiento...) e institucionales (procesos de selección y limitaciones de los centros). Finalmente, se centra en el análisis del género como variable condicionante y diferenciadora de la elección de carrera.

Esta autora subraya la importancia de la transmisión de estereotipos de género en la familia y en la sociedad (resistencia de las mujeres hacia elecciones tradicionalmente masculinas por desmotivación, inseguridad y miedo al fracaso por incapacidad...) y en la escuela como transmisora de valores, actitudes y expectativas a través de las actitudes del profesorado, currículum oculto, etc., que orientan a cada sexo de manera diferenciada por lo que siguen caminos diferentes (Instituto de la Mujer, 2004; Subirats y Brullet, 1988).

El concepto de *carrera* también ha sido estudiado en profundidad y continua siendo objeto de revisión por parte de los expertos (Patton & McMahon, 2014; Savickas, 2001; Svickas, 2010; Savikas, 2011) así como definida por diferentes profesionales de la orientación. Lobato, (2002, p. 121) la concibe como “la secuencia de los puestos de trabajo que una persona ocupa a lo largo de su vida pre-profesional, ocupacional y post-ocupacional”. Identifica el desarrollo de carrera con desarrollo vocacional y lo explica “como un proceso de toda una vida que abarca cada aspecto de la maduración social, emocional, física y vocacional del sujeto” y, a este respecto, hace mención al

surgimiento de numerosos programas de asesoramiento para favorecer el autoconocimiento; la obtención de información sobre alternativas educativas, profesionales y ocupacionales del entorno; el desarrollo de habilidades y estrategias para la toma de decisiones así como el acercamiento al mundo laboral.

Suárez, (2013, p. 122) define el desarrollo de la carrera “como un proceso continuo que comienza y termina con la vida de la persona, y que tiene lugar a lo largo y a lo ancho de transcurso de esta. Dentro de este proceso, a partir de las experiencias y circunstancias, de la propia historia personal, se produce la construcción progresiva de la identidad personal y profesional, así como el estilo vital”.

Para Sánchez, (2013, p. 38) el concepto de carrera abarca “la secuencia de todos los roles y ocupaciones de una persona a lo largo de su vida”; trabajos remunerados y no remunerados que se realizan en el transcurso de la vida, por lo que la carrera, desde esta perspectiva, tiene una dimensión académica, profesional y vital.

Para esta autora, la *orientación profesional*, que engloba el concepto y alcance de la “orientación para la carrera”, es un proceso en el que la persona orientada asume un rol activo. Además, cobran importancia dos elementos esenciales como son, por una parte, la autoconstrucción de la identidad personal y profesional por medio de las experiencias vividas y, por otra, la ampliación de los objetivos de la intervención orientadora a la satisfacción personal y, posteriormente, a la propia autorrealización además de alcanzar la integración social a través del trabajo, la eficacia productiva y el beneficio social.

3. Perspectivas personales y expectativas profesionales: fundamentos de las nuevas identidades femeninas

Los múltiples cambios sociales y la celeridad con que se producen demandan una transformación y diversificación de los roles de las mujeres en la sociedad a la vez que abren nuevos espacios físicos y demandan nuevos modelos de identidades caracterizados por rechazar los valores históricos en los que se asentaba la identidad femenina y basarla en otros nuevos como la equidad, la autonomía, la madurez o la auto-eficacia.

Para Pastor & Bonilla (2000) el sujeto construye su identidad en torno a su existencia como un ser único e indivisible y le permite tomar conciencia de sí mismo, de su lugar en el mundo y de su relación con los demás. La identidad personal y social sufre

transformaciones a lo largo del ciclo vital influenciadas por la propia realidad y las experiencias derivadas de ella, a través de circunstancias biológicas, sociales y profesionales que originan transiciones en la vida humana y dirigen los acontecimientos que se producen en la vida de las personas.

En la configuración de la identidad personal y la subjetividad intervienen muy diversos factores, desde la predisposición personal hasta la adquisición de diversas capacidades y valores transmitidos en el proceso de socialización y en la educación, pero el factor clave en torno al que se organiza la identidad de las personas es el género. (Mayobre, 2006)

“La masculinidad y la femineidad son procesos socioculturales e históricos cuyo eje de poder es la asimetría entre hombres y mujeres, modelo que norma, rige, valora, ordena e impone atributos y funciones a los géneros; según cada contexto e ideal de relación y comportamiento, los valores se interiorizan en la subjetividad e identidad y se vuelven práctica social.(...) El mercado laboral actual ha debilitado la visión homogénea que se tenía de las mujeres. Las nuevas generaciones tienen niveles educativos iguales o más elevados que los varones, que se traducen en oferta de trabajo para ellas” (Lázaro, Zapata & Martínez, 2007, p. 198).

Caruncho & Mayobre (1998), en una revisión de las teorías feministas desde el psicoanálisis de Chodorow y Dinnerstein y de la línea psicologicista de Gilligan y Benhabib, vislumbran una perspectiva nueva e integradora que parte de una sociedad en la que se presentan dos sexos antagónicos que coexisten y que están obligados a convivir. Estas autoras, basándose en las citadas teorías, proponen un cambio en la transmisión sesgada de estereotipos y roles de género desde el proceso de socialización a través de una interacción equitativa y corresponsable de ambos progenitores con la niña y el niño como medio de comunicación de valores y normas y de redefinición y respeto de ambas identidades.

Dado que su consecución supondrá aún un largo periodo de tiempo ya que la presencia femenina se ha hecho patente en la sociedad pero aún no se ha reconocido en su justa medida, la construcción de la identidad de cada mujer deberá comenzar desde su propia situación personal y en su entorno, con proyección al resto de las mujeres y a la sociedad (Mayobre, 2002).

De ahí que las mujeres hayan decidido tomar conciencia de sí mismas y otorgarse un valor. A través del autoconcepto y la autoestima, ambos íntimamente relacionados con el juicio personal y con la aceptación o el rechazo, han comenzado a elaborar y desarrollar sus nuevas identidades donde los valores y las expectativas revelan un papel esencial (Leary & Tangney, 2012).

Alcaide (2009, p. 30) identifica ambos términos y lleva a cabo un repaso de las distintas definiciones encontradas en la literatura sintetizando que “el autoconcepto constituye una variable basada en la idea que el sujeto tiene de sí mismo, elaborada en base a una observación de sus propias capacidades y limitaciones; observación que puede verse distorsionada por factores externos al sujeto, como son la interacción con los demás, los patrones estéticos que rigen su entorno social, el repertorio biológico con que ha nacido el individuo y las experiencias tempranas en el seno familiar”

El autoconcepto, como parte integrante del autoconocimiento (con la autoconciencia, la autoevaluación y la autoaceptación), dirige a la persona hacia la autoestima, hacia el bienestar y, en última instancia, hacia la felicidad. Asimismo, influye también en el desarrollo de la carrera. A este respecto, el crecimiento personal vuelve a aparecer entrelazado con el desarrollo vocacional, en definitiva, con la educación emocional y la orientación profesional.

Lagarde (1990), desde una visión optimista, asegura que el mundo está en proceso de feminización debido a la irrupción de las mujeres en los espacios tradicionalmente masculinos y a la vez que han mantenido su presencia en los propios, en los que ya estaban situadas.

A su juicio, han evolucionado más que ningún otro grupo social sin tener el reconocimiento ni siquiera de ellas mismas. Han emprendido nuevas actividades, nuevas relaciones, manifiestan nuevos comportamientos; trabajan a doble jornada y desarrollan una doble vida y toda esta dinámica la deben elaborar subjetivamente e integrar en su identidad.

Esta complejidad en las vidas de las mujeres ha dado lugar a nuevos conocimientos y a nuevos poderes, a un nuevo estilo de liderazgo femenino y a la creación de espacios políticos con amplia participación de las mujeres y con una creciente incidencia en el mundo.

4. La construcción del proyecto profesional y vital de las mujeres como factor fundamental de desarrollo personal

El género es un factor determinante de la carrera y del desarrollo profesional ya que influye en las decisiones profesionales y vitales de las mujeres como así lo manifiestan diferentes trabajos al respecto (Hackett & Betz, 1981; Niles & Goodnough, 1996;

Swanson & Woitke, 1997) que justifican que el rol sexual tiene un valor determinante en las expectativas, roles vitales y valores profesionales. Pese a que hombres y mujeres, desde una perspectiva biológica, superan idénticas etapas de desarrollo, concurren diferencias de género en el proceso.

Las diferencias más significativas entre la carrera de las mujeres y de los hombres están marcadas por los roles que entran en juego en cada proceso y por la manera en que cada uno de los sexos los vive y experimenta. Estas diferencias no solo se manifiestan en la elección de carrera sino que se extienden a los roles vitales y profesionales así como en las formas de concebir el propio desarrollo vital y profesional y en el grado de satisfacción con respecto a las opciones elegidas (Suárez, 2006).

Esta autora entiende el desarrollo profesional como un proceso de interacción de la persona con el entorno en el que se ponen en acción tanto elementos endógenos como exógenos a la persona, referidos a necesidades, expectativas, emociones, percepciones, sentimientos, prejuicios, temores, ansiedades de la persona, los cambios que se producen y sus potencialidades así como las limitaciones del contexto, todo ello en un proceso dinámico e interactivo. De ahí que se tenga en cuenta la influencia del género en este complejo proceso.

Por su parte, Lalande, Crozier & Davey (2000) afirman que las relaciones juegan un papel preponderante en la carrera de las mujeres tanto a la hora de realizar sus elecciones profesionales como en el desarrollo del autoconcepto y en la toma de decisiones para la carrera.

Continuando con las características de la carrera de las mujeres, se encuentra el trabajo de Huang (2006) que manifiesta que el desarrollo de carrera es un proceso de constante equilibrio entre los diferentes roles que se desempeñan a lo largo de la vida y la necesidad de auto-adaptación a las distintas ocupaciones profesionales que se van presentando (Russel & Burguess, 1998; Roche, 2006). De aquí que, revisando la teorías de Krumboltz, Richardson & Zucker, la autora proponga que la orientación profesional y la orientación personal deberán ir unidas y dirigidas a obtener tanto el éxito profesional como el bienestar vital y, además, la orientación para la carrera deberá hacerse más intensiva en la transiciones profesionales.

Dado que el entorno laboral demanda profesionales dotados con competencias transferibles relacionadas con la toma de decisiones, resolución de problemas, autonomía, capacidad para trabajar en grupo, el proceso orientador debe facilitar el

aprendizaje para una toma de decisiones consciente y motivadora que mueva a la construcción de proyectos coherentes con dichas decisiones (Romero, 1999).

Por su parte, Olivares & Olivares (2013) consideran imprescindible que, al abordar procesos de orientación profesional y laboral desde un enfoque sistémico y crítico, se realice una aproximación previa al contexto socio-laboral, aconsejando que el alumnado universitario tome conciencia de los factores de desigualdad que inciden en las trayectorias profesionales de hombres y mujeres y comprendan las causas de su existencia y permanencia en el tiempo.

Por tanto, los factores de desigualdad deberán considerarse en los procesos de orientación profesional al entender que dichos procesos han de desarrollarse en clave de género. En definitiva, la orientación ha de consistir en una intervención contextualizada que requiere previamente el conocimiento y la comprensión de la realidad.

En este sentido, trabajos como los de Echeverría, Figuera & Gallego (1996), Sola & Moreno (2005), Sobrado (2008), entre otros, señalan la relevancia de la función tutorial y de la orientación en el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) como un proceso necesario dirigido a estimular y favorecer el desarrollo personal, educativo y profesional del alumnado y a la mejora de la calidad educativa.

En este sentido, Rodríguez (2002) opina que este proceso debe comenzar, incluso, antes del acceso a los estudios universitarios y partiendo del replanteamiento de la educación en la nueva sociedad del conocimiento, en la que es indispensable formar al alumnado en competencias y destrezas exigidas en el mundo laboral, los trabajos de Padilla & Rodríguez (1995), Rodríguez (1992), Rodríguez (1998), Rodríguez (1999), Rodríguez (2003), Romero (2000), Romero (2004), Sánchez (2004), Sebastián & Sánchez (2000) siguen esta línea para defender la necesidad de fundamentar la práctica orientadora en un nuevo paradigma asentado en un proceso de cambio continuo, en el que la persona, con mirada prospectiva hacia el futuro, se apoye en sus raíces y en sus sistemas de pertenencia y rediseñe y ocupe el lugar que le corresponde en el presente.

Rodríguez (2002), además, insta a la autoorientación personal a la vez que propone un modelo integral de orientación para el ciclo universitario y preconiza las características que deberá presentar la orientación aplicada a lo largo del ciclo vital (*long life learning*).

En esta misma línea y con el objetivo de que el alumnado aprenda a auto-orientarse, Álvarez, Rodríguez, Figuera y Rodríguez (2009) proponen que las alumnas y alumnos realicen la transición hacia el mundo universitario con seguridad, conociendo las

posibles salidas profesionales que tiene cada opción y construyendo un proyecto profesional y vital basado en intereses y expectativas propios.

Partiendo de estas premisas y teniendo en cuenta la situación laboral y social actual caracterizada por continuos cambios y por la incertidumbre que ello conlleva, es necesario el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permitan afrontar de forma autónoma la transición a la vida adulta y activa. Con este propósito, la orientación para el trabajo debe constituir un proceso de formación para la inserción socio-laboral; un proceso orientador que integre el proceso enseñanza-aprendizaje con vistas a aprender a aprender y a la formación permanente de la persona. (Romero, Padilla y Martín, 1999).

Jato (2007) afirma que el contexto sociocultural es el generador de las barreras, tanto externas como internas, que perciben las mujeres en sus elecciones profesionales y en su desarrollo de carrera y, debido a ello, presentan características diferentes a las de los hombres. Así, desde la orientación profesional, propone intervenciones específicas para las mujeres fundamentadas en el reconocimiento de que dichas dificultades se derivan del factor género.

Para esta autora, el desarrollo profesional depende no sólo de factores individuales sino, también y principalmente, de elementos del entorno capaces de ralentizar, dificultar o impedir la construcción de sus carreras profesionales en plena igualdad con los hombres.

Rodríguez (2013) hace referencia a la incertidumbre que preside el futuro del trabajo debido a los continuos y rápidos cambios del momento actual, por lo que el concepto de carrera profesional también ha variado, pues las personas ya no desarrollan una misma profesión u ocupación a lo largo de sus vidas; de ahí que surja la necesidad de la autogestión y el autodesarrollo de competencias y habilidades con una actitud de esperanza contra la incertidumbre.

Según esta autora está surgiendo un nuevo modelo de adaptación a cada etapa de la vida que va a demandar a cada persona competencias estratégicas de gestión de la propia vida laboral en cada contexto específico; lo que va a situar a las personas en el centro de las organizaciones empresariales y estas, por su parte, van a estar al servicio de las personas en una relación bidireccional.

Suárez (2006, p. 34) define el desarrollo profesional como “un proceso continuo que comienza y termina con la vida de la persona, y que tiene lugar a lo largo y a lo ancho

del transcurso de esta”, lo que engloba todas las experiencias por las que pasan las personas a lo largo de sus vidas.

Relacionado con este concepto está el de *carrera*”que esta misma autora lo entiende como “la secuencia en los puestos de trabajo, atendiendo tanto al acceso al empleo, como al cambio o promoción en el mismo, o a la propia jubilación”. Este término también abarcaría los diversos roles que la persona realiza a lo largo de su vida (hija/o, empleada/o, madre, padre...) por lo que elementos de tipo personal y profesional interactúan configurando el proyecto de vida de las personas.

Por tanto, en la búsqueda de la autoría y el protagonismo de la propia vida, cada mujer debe partir de su identidad personal y profesional para construir un proyecto que de sentido a su existencia poniendo en relación sus vivencias pasadas, el conocimiento y la comprensión del presente y su anticipación al futuro creando un estilo de vida propio.

Este es uno de los objetivos con el que las mujeres acceden al mundo empresarial con el fin de desarrollar en él un proyecto profesional, más o menos elaborado de antemano, pero buscando un refuerzo de su identidad. De ahí que las mujeres demanden la igualdad de oportunidades en el trabajo pero no la masculinización de su presencia, ya que su identidad no la construyen ni confinadas en el hogar ni asumiendo roles masculinos en la vida social.

Desde su idiosincrasia, las mujeres desempeñan roles nuevos con los que no desean reproducir modelos femeninos anteriores. Por ello, su incorporación al mercado de trabajo, y al mundo empresarial en concreto, les ha puesto en la tesitura de superar el complejo de inferioridad que tenían con respecto a los hombres a la vez que han comenzado a mostrar a la sociedad, y en particular a las empresas, la evidencia de que ellas pueden desarrollar su proyecto profesional interpretándolo desde sus nuevas identidades.

El entorno empresarial. Una mirada analítica a un contexto de desarrollo humano

Introducción

La globalización y la internacionalización de los mercados demandan de las empresas continuos procesos de cambio y adaptación a las nuevas estructuras económicas a través de la innovación y del apoyo de los avances tecnológicos. En este contexto, las organizaciones empresariales necesitan, a su vez, contar con nuevas estructuras y un nuevo modelo de capital humano; de personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias suficientes y necesarias para un correcto desempeño del trabajo.

La exigencia de competencias laborales clave y la readaptación continua a estas exigencias hace que los procesos de desarrollo de carrera en las empresas se basen en una formación continua a lo largo del transcurso vital de las personas y una actitud de apertura a las nuevas demandas.

Un factor fundamental son las personas que conforman la organización. Cada día poseen mayor formación; tienen y demandan más medios a su disposición porque necesitan obtener más y mejor información de manera rápida así como son poseedores de ideas creativas e innovadoras. Muchas de las personas que prestan sus servicios profesionales a la organización son independientes, trabajan por cuenta propia; otras están contratadas pero realizan su trabajo de manera flexible o teletrabajan. Es decir, las empresas cada vez son más diversas en sus estructuras, composición, actividades y relaciones.

Precisamente, es en estos entornos laborales, flexibles, diversos y sometidos a continuos cambios, a los que acceden las mujeres con el objetivo de desarrollar su proyecto profesional y son ellas quienes demandan, principalmente, una formación continua que les ofrezca la posibilidad de hacer frente a los nuevos retos y responsabilidades que se les ofrece. De nuevo surge la necesidad y la conveniencia de la orientación para la carrera vital, no solo en el entorno académico, sino en el ámbito empresarial como soporte indispensable para el desarrollo profesional de las mujeres.

A lo largo de este capítulo se abordará la estructuración general y el funcionamiento de las organizaciones empresariales como marco de sus actividades económicas y comerciales y como entorno propicio para el crecimiento de las personas y, en este sentido, se van a analizar la influencia de factores tales como la cultura corporativa, la importancia y valor que se otorga al capital humano y a la diversidad del mismo, así como a la dirección, formación y posibilidades de desarrollo profesional y personal de las y los profesionales que desarrollan su actividad laboral.

Todo ello bajo la óptica de la ética empresarial, definida desde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como rectora de los comportamientos e interacciones que acontecen en el día a día de las empresas.

1. Estructura y funcionamiento de la organización empresarial

El mundo empresarial es una realidad cada vez más compleja. Desde un enfoque sistémico una organización empresarial se puede definir, según Sáez-Vacas, García, Palao & Rojo (2003, p.23) desde la *Teoría de Sistemas*, como “*un sistema abierto*; es decir, como un conjunto de elementos relacionados entre sí, constituyendo un todo indisociable y sinérgico orientado hacia la consecución de unos objetivos determinados en un entorno específico; mediante las relaciones de intercambio con dicho entorno, mantiene un equilibrio homeostático que le permite adaptarse al medio, sobrevivir y desarrollarse en él gracias a las funciones de autorregulación del propio sistema”, lo que confirma que existe una relación fundamental entre la empresa y su entorno.

Padilla & Del Águila (2003) realizan una revisión sobre la evolución de las formas organizativas de las empresas, señalando que la literatura propone nuevas estructuras, como la organización en red o virtual, a partir de las formas organizativas simple, funcional, divisional o matricial (Galán, 2006).

Como planteamiento clásico y relevante, desde una visión muy general del tema, se recoge el estudio de los citados autores y el de Brull & Gil (2010), que apoyan su trabajo en el modelo de Mintzberg (1984), para señalar que una organización se compone de cinco partes: el *núcleo de operaciones*, el *ápice estratégico*, la *línea media*, la *tecnestructura* y el *staff* de apoyo. Estas cinco divisiones serán tratadas posteriormente, en el punto 3 de este capítulo, desde la perspectiva del *capital humano*.

Gil (1999) añade una parte más: los *sistemas de información* que constituiría el sistema nervioso central de toda la estructura organizativa construido sobre la base de las tecnologías de la información y de la comunicación implantadas en la organización.

Estas cinco secciones están unidas entre sí por distintos flujos que permiten ver a la organización como un sistema de autoridad formal, de flujos regulados, de comunicación informal, de constelaciones de trabajo y de procesos de decisión *ad hoc*. Además, existen cinco mecanismos de coordinación y control que explican las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo y que mantienen la organización unida: la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de los procesos de trabajo y la normalización de las habilidades del trabajador. La representación de la organización es el organigrama como sistema de autoridad formal.

De las estructuras organizacionales, consideradas como tradicionales (funcional, divisional, matricial) se ha pasado a nuevas propuestas estructurales, la mayoría de ellas basadas en el concepto de red (Sitter, Dankbaar & Hertog, 1997; Worley & Lawler, 2006; Valenzuela, 2013). Por su parte, las empresas, independientemente del tamaño y el sector, como consecuencia de la celeridad con la que se producen los cambios activados por la competencia en el entorno y los avances tecnológicos, se están enfrentando a nuevos retos con la consiguiente incertidumbre que conlleva todo ello.

Gándara, Mathison, Primera & García (2007) realizan un análisis documental para comprobar la vinculación entre la emergencia y la generalización de los avances de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) y el surgimiento de nuevas estructuras organizativas como elemento que determina la flexibilidad, la independencia y los niveles de especialización y accesibilidad. El objetivo del trabajo era comprobar en qué medida la implementación de estas tecnologías facilitan y consolidan la transición de una dirección de tipo jerárquica, eminentemente vertical, a un diseño organizacional plano con estructura horizontal; lo que supone también definir el modelo de organización en red dentro de la sociedad del conocimiento.

Como consecuencia de este nuevo contexto empresarial, surgen asimismo las organizaciones virtuales como una evolución de la organización en red que responden, por una parte, a la necesidad de flexibilización de las estructuras organizativas y, por otro, a la mayor implementación de estrategias de cooperación que precisan de un soporte organizativo. Este tipo de organización presenta como características: “dispersión espacial, uso intensivo de las TIC, concentración en las actividades fundamentales, alianzas estratégicas, virtualización de sus límites y subcontratación” (Padilla & Del Águila, 2003, p. 86).

Galán y Sánchez (2004) analizan mediante un estudio empírico, a partir de la investigación comparada de dos casos de estudio longitudinales, la relación dinámica entre el cambio estratégico y el cambio organizativo así como la posible aparición de nuevas formas de organización. Los resultados muestran la creciente implantación de la forma *red multidivisional* como forma corporativa caracterizada por una nueva combinación de mecanismos de coordinación respecto a la forma corporativa tradicional.

Abundando en las nuevas estructuras organizacionales, hay autores que abogan por que las organizaciones rompan con la estructura piramidal, que otorga mayor relevancia a la metodología y a la tecnología en los procesos que a las personas, y evolucionen hacia organizaciones denominadas *inteligentes* (Bratianu, Vasilache & Jianu, 2006; Schwaninger, 2009; Grösser & Zeier, 2012); cuya estructura pasa a ser horizontal o de red en las que el poder se descentraliza pasando a estar distribuidos a lo largo de la nueva estructura. En este tipo de organizaciones, cada persona es importante y es, asimismo, poseedora de un elevado grado de autonomía en la toma de decisiones.

León, Tejada & Yataco (2003, p. 82) las definen como “aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento”. Señalan que adaptarse y sobrevivir no es suficiente sino que es fundamental desarrollar la capacidad de crear. Para estos autores, la construcción de una organización con verdadera capacidad de aprendizaje y de creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas como son el dominio personal, el trabajo en equipo, la visión compartida, los modelos mentales y el pensamiento sistémico.

Así pues, para que las organizaciones tradicionales se constituyan en organizaciones inteligentes, es decir, desarrollen su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento, deben cambiar su visión con respecto al trabajo, pasando de un enfoque instrumental a una visión que integre los beneficios intrínsecos, es decir, aquellos que no solo se limitan a la satisfacción de las necesidades más básicas sino que guardan una mayor coherencia con las aspiraciones humanas (Pinchot & Pinchot, 1996; Mejía, 2008).

Por su parte, Senge (2015) concibe las organizaciones inteligentes como espacios donde las personas pueden hacer uso de sus capacidades para crear, en los que se gestan y se desarrollan nuevas maneras de pensar y en los que las expectativas colectivas quedan en libertad permitiendo a las personas aprender a aprender juntas.

En esta misma línea, Becerra & Sánchez (2011) sostienen la idea de que son organizaciones capaces de integrar eficazmente la percepción, la creación del conocimiento y la toma de decisiones, por lo que sus miembros adquieren la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar el que ya poseen como base de nuevos conocimientos. Por este motivo, el aprendizaje continuo de las personas que integran la organización les permite desarrollar las capacidades personales y organizacionales y, por tanto, los líderes, por su parte, deberán adquirir y/o potenciar competencias directivas que faciliten y fortalezcan el aprendizaje continuo (Soto & Areche, 2008).

Arteche (2011), centrándose en la gestión del conocimiento, traslada este planteamiento a las organizaciones educativas, para lo que comienza por definirla como “la creación de las condiciones internas que favorezcan todos los procesos relacionados con el conocimiento: su creación, codificación, transmisión y aplicación y reutilización (p.122)”, para categorizar a continuación los modelos y el planteamiento de tres retos: por una parte, la transformación del centro educativo en organización inteligente; por otra, la generación de capacidades para sustentar proyectos de gestión del conocimiento y, por último, la descripción de dos dispositivos para la colaboración como son la ecología del conocimiento y las comunidades de práctica (Blázquez, 2013).

Con el mismo propósito, Chávez & Torres (2012) focalizan su estudio en la gestión del conocimiento en las empresas inteligentes defendiendo que la organización que aprende gestiona el desarrollo del conocimiento con un enfoque de fortalecimiento de los vínculos entre sus integrantes, comunicando y ejecutando en un ambiente que facilite la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes que añadan valor a las actividades de la empresa, además del estrechamiento de los nexos sociales que generan una identidad organizacional. El proceso de continuidad de esta filosofía en las organizaciones radica en mantener motivado al personal por medio de, entre otras acciones, la evaluación del desempeño, el establecimiento de programas de premios y recompensas o la fijación de compromisos (Valecillos & Quintero, 2008).

Finalmente, con el propósito de alcanzar un verdadero cambio organizacional para poder competir en el entorno, estos autores proponen a las empresas, por una parte, propiciar el cambio en la mentalidad y actitud de las personas y de los grupos y, por otra, estructurar de forma flexible la organización de manera que se gestione el personal y los equipos de trabajo a los que pertenecen, orientados al desarrollo y al conocimiento del entorno (Giner & Gil, 2014).

2. El capital humano: centro del nuevo paradigma empresarial

La importancia que se le otorga hoy en día al capital humano en las organizaciones se debe al objetivo de las empresas por alcanzar altos niveles de competitividad en los nuevos escenarios económicos, caracterizados por el desarrollo tecnológico, el dinamismo e inestabilidad de los mercados, los avances en la generación y transferencia del conocimiento y en la difusión masiva de las tecnologías de información (Mejía, Bravo & Montoya, 2013).

Este apartado comienza retomando la estructuración de las organizaciones según Mintzberg (1988), esbozada en el primer punto de este capítulo, y siguiendo a Grávalos (2002) se profundiza en dos de las cinco partes citadas: el “núcleo de operaciones” y el “ápice estratégico” como entornos de partida para el capital humano.

El “núcleo de operaciones” está integrado por los miembros de la organización que realizan el trabajo básico (los operarios), directamente relacionado con la producción de bienes y servicios, y constituyen el centro de toda la organización al producir los resultados fundamentales para la supervivencia de la empresa. Pero, a excepción de las organizaciones más pequeñas en las que todos los componentes y funciones se confunden, todas necesitan crear componentes administrativos, integrados en el *ápice estratégico*, la *línea media* y la *tecnoestructura*.

En el otro extremo de la organización se encuentra el ápice estratégico que abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización: el director general y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones sean de carácter global.

El “ápice estratégico” se ocupa de que la organización cumpla con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, sindicatos, entre otros). Las personas que ejercen estos cargos dentro de la organización deberán desempeñar una serie de roles directivos tales como: asignar recursos, gestionar anomalías, funciones de monitor/a, correspondiente a la revisión de las actividades de los empleados/as; el de difusión, relacionado con la transmisión de información a la plantilla; el de líder; el de negociador/a, etc.

El *ápice estratégico* está unido al *núcleo de operaciones* mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal, que tienen los mismos roles que los directivos superiores pero circunscritos a su línea de actuación. Se necesitan más en las grandes organizaciones que en las de tamaño reducido, en las que se puede prescindir de ellos.

Para establecer las características que debe poseer un/a directivo/a, Grávalos (2002), toma como referencia a Bueno (1993, p.104) para resumirlas como sigue:

- Poseer una clara aptitud de liderazgo y capacidad empresarial.
- Ser experto/a tanto en la formulación como en su implementación, lo que exige grandes dotes de organización.
- Tener amplios conocimientos de marketing y una especial orientación al mercado y hacia el cliente.
- Ser un buen director o directora de personal, con facilidad y habilidad en la comunicación.
- Mostrar una gran capacidad negociadora y de resolución de conflictos, lo que exige flexibilidad y aptitud para gestionar el cambio, tanto organizativo como del entorno competitivo.

Para Ibarra, Sotolongo & Suárez (2008) el capital humano constituye una fuente esencial de ventajas competitivas y distintivas para las empresas si se le concede la necesaria dimensión estratégica. Proponen para ello que los directivos de recursos humanos se transformen en empresarios de capital humano y evolucionen de proveedores de servicios y canalizadores de procesos, a partícipes proactivos del diseño y la implementación de la estrategia empresarial.

Así, la gestión del capital humano deberá centrarse en dos ideas fundamentales; por una parte, el análisis de las características de las personas de la organización en función de su capacidad para sustentar ventajas competitivas y, por otra, en el análisis de las políticas y prácticas propias de RRHH más adecuadas para la estrategia empresarial que conduzcan a la creación de competencias distintivas (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001; Cañibano, 2009).

Mejía, Bravo & Montoya (2013) señalan que la globalización induce a un concepto de *capital humano* representado por los trabajadores especializados o altamente especializados, polivalentes e integradores que constituyen el activo más valioso de las organizaciones. En su estudio analizan la diferencia existente entre capital humano y talento, decantándose por este último al considerar que se identifica más con la humanidad de los procesos que generan un despliegue de oportunidades y

especificidades de las personas, constituyendo un factor estratégico para el desarrollo sostenible de la empresa; sobre todo cuando se encuentra alineado adecuadamente con los procesos de formación del talento humano y de la innovación.

Afirman que el talento es una de los recursos más productivos de las empresas cuando se logra alcanzar una integración holística de las personas con los recursos que necesitan (tecnologías, sistemas de información, etc.) y la calidad de los servicios que se presten radicarán en el mantenimiento del talento humano por tiempo prolongado.

A este respecto, Moreno & Godoy (2012) realizan unas reflexiones sobre el talento humano como el recurso más valioso de las empresas y como concepto distinto del capital humano. Aseveran que el talento, con el paso del tiempo, se transforma en valor para la organización y, si en un primer momento, es un capital intangible, la empresa lo transformará en tangible a través de la calidad de sus servicios y productos. De ahí la importancia de la inversión en talento.

El capital humano lo componen todos los activos en los que la organización invierte, tales como: en experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo o educación. La inversión realizada justifica el capital intelectual que posee la empresa y el valor que se le atribuye al talento en la organización. Así pues, la clave del crecimiento de las organizaciones no está en reducir costes sino en disponer de personas productivas y con un nivel de formación adecuado.

En lo que respecta al capital social, no existe una definición consensuada. (Martín, 2011) afirma que es fruto de las relaciones sociales y consiste en la expectativa de los beneficios derivados del trato favorable o cooperativo entre individuos y grupos en la organización. En consecuencia, las empresas deberían favorecer el desarrollo de capital social de sus empleados, por ejemplo, a través de estructuras de trabajo cooperativas que fomenten la interacción entre diversos empleados, que fomenten la confianza basada en el sentimiento de grupo y que fomenten unos objetivos y un lenguaje común a esos empleados.

Además, no es suficiente con poseer una plantilla altamente cualificada y establecer formas de trabajo cooperativas, sino que también es necesario desarrollar un capital afectivo que esté basado en el compromiso y el vínculo afectivo de los empleados hacia su organización (Reinoso, 2006).

En suma, la dirección de las empresas y, en particular, el área de recursos humanos, debería valorar al recurso humano en una dimensión más completa –intelectual, social y

afectiva- con el objetivo de aplicar las prácticas y políticas que puedan potenciar cada una de estas dimensiones del capital humano de sus empleados (Fernández, 2002). Todas ellas son necesarias para maximizar el valor que puedan aportar los empleados a la organización a través de un capital humano multidimensional.

3. La Responsabilidad Social Empresarial como marco para una empresa sostenible

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (o Responsabilidad Social Corporativa - RSC) constituye un marco de gestión que ayuda a fortalecer el papel de la empresa en la sociedad y lo alinea con las necesidades sociales y ambientales. La capacidad de innovación de las empresas, la eficacia con la que alcanzan sus objetivos y el poder de las grandes compañías en la economía globalizada las sitúa como actores protagonistas para contribuir a la resolución de los problemas sociales y ambientales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; Capriotti & Schulze, 2010; Montoya & Martínez, 2012).

“Se puede entender la RSE como un proceso a través del cual las empresas asumen la responsabilidad por las consecuencias sociales, económicas y medioambientales de su actividad y ello, a través de dos mecanismos fundamentales: la rendición de cuentas en los tres ámbitos anteriores, y ejerciendo el diálogo con los grupos interesados o afectados por tal actividad” (Moreno, Uriarte & Topa, 2010, p. 27). Por tanto, la RSE engloba cuestiones económicas, sociales y medioambientales.

Es razonable afirmar que la mayor área de influencia de una empresa es la económica, sin embargo, el impacto ambiental se ha transformado en los últimos años en una prioridad para los directivos. Además, hay otros aspectos que conciernen al funcionamiento interno de la empresa con amplias implicaciones sociales externas; tales como, el modo de seleccionar y contratar al personal, el enfoque y puesta en práctica de la igualdad de oportunidades, la conciliación de la vida laboral y personal que tienen efecto que van más allá de la relación empresa y profesionales.

Por tanto, la RSE es un concepto transversal que afecta a todos los sectores y a todas las áreas de actividad de una empresa. Desde este enfoque, la ética cobra una importancia relevante al dirigir los comportamientos de la empresas con sus grupos de interés (“stakeholders”) tanto internos como externos (McWilliams & Siegal, 2001). En este sentido, la ética empresarial se convierte en “una rama de la ética aplicada, que se ocupa del análisis de las cuestiones de índole moral que se plantean en el mundo de los

negocios: la cultura y valores de la organización, la manera de gestionar y comunicar, las formas de conducirse en el mercado, las decisiones técnicas, comerciales, de marketing, etc., que se toman o las prioridades estratégicas, entre otras” (Moreno, Uriarte & Topa, 2010, p. 35).

Nieto & Fernández (2004) ponen de relieve el creciente interés que despierta la RSE, tanto en el ámbito académico como en el empresarial. El cambio experimentado en el sistema de valores de los ciudadanos ha provocado una mayor preocupación por los temas sociales y medioambientales.

Además, se demanda a las empresas su implicación de forma más activa en esa materia; reto que está siendo aceptado y aplicado por las grandes organizaciones en las que se aplican criterios de RSE en el diseño de sus estrategias y en sus sistemas de gestión; así tratan de satisfacer las nuevas expectativas de sus grupos de interés que, según estos autores, se pueden manifestar:

- Aumentando la presión reguladora por parte de las instituciones quienes definen principios y elaboran normas de comportamiento socialmente responsable.
- Modificando las pautas de la demanda en los mercados como consecuencia de las prácticas de consumo responsable.
- Alterando los criterios de inversión en los mercados financieros debido al auge de la inversión socialmente responsable y la consideración de los riesgos sociales y medioambientales.

Los autores concluyen con la afirmación de que los factores indicados impulsan a las empresas a asumir compromisos en los ámbitos social y medioambiental anteponiéndolos a las obligaciones legales de forma que las innovadoras prácticas de RSE se difundirán y consolidarán llegando a ser una nueva arma competitiva en el futuro del *management*.

Cardona (2004) sostiene que la empresa debe ser considerada como una comunidad de personas si quiere hacer frente a su RSE lo que supone contar con un equipo directivo que respete la dignidad de sus colaboradores: “líder es aquel que crea un estado de conciencia en el grupo, que al acrecentar la confianza, la comunicación y el compromiso, desarrolla las personas y la organización (p.42)”. Propone la consecución de este objetivo a través de ocho hábitos directivos, a saber: hábito de la información, de

la visión estratégica, de la comunicación-delegación, del trabajo en equipo, de los resultados, de la delegación, del aprendizaje y de la innovación.

Sostiene que el equipo directivo debe crear un ambiente adecuado que permita el desarrollo de las personas y de la organización; para lo que deberá desarrollar simultáneamente cuatro enfoques de Responsabilidad Social:

- Un enfoque racional o plan encaminado a obtener unos beneficios económicos.
- Un enfoque dirigido a las personas y basado en la dignidad humana.
- Otro, que asegure mínimamente la estabilidad y el orden para que los empleados sientan un arraigo en la empresa.
- Un cuarto enfoque que garantice la innovación y el cambio.

Según Carantoña (2006), la evolución de la RSE es positiva y va avanzando en metodologías e indicadores que van permitiendo la adopción de pautas comparables y terminología uniforme. Unas iniciativas son de carácter público y otras privado. Entre las públicas están el *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* (Global Compact, 1999); la *Guía para las Empresas Multinacionales* de la OCDE (2013) y el *Libro Verde de la Comisión Europea* (2001). Las iniciativas privadas están promovidas por fundaciones, ONG o consultoras; la más aceptada entre las empresas es el *Global Reporting Initiative*.

En lo que respecta a la perspectiva de género en los citados documentos y, en concreto, a la diversidad vertical, la autora afirma que el género no tiene un apartado propio sino que aparece subsumido en otros más globales, como derechos humanos, trabajo, economía o cadena de trabajo. Concluye, sin embargo, con la aseveración de que los factores de género van adquiriendo una presencia significativa en la dimensión interna de la RSE comparable en relevancia al Medio Ambiente pero, al no ser tener el género una dimensión propia en la RSE, se echa de menos una concreción y una sistemática para visibilizar todos los componentes de la carrera profesional de las mujeres.

En este sentido, Ancos (2007) señala que, a través de las iniciativas privadas, la RSE corre el riesgo de ser capturada por los intereses empresariales, modulando una política de RSE a la medida de las necesidades estratégicas de las empresas y de sus inquietudes a corto plazo. Por ello, en su trabajo, basándose en los fundamentos económicos y sociales, ofrece una reflexión sobre las razones que fundamentan la necesidad de intervención legal para la integración de la RSE en las empresas y las políticas públicas, así como de los principales problemas que afectan al diseño de políticas públicas de

RSE, esbozando un marco para la valoración del actual estatus de las prácticas de responsabilidad social empresarial a nivel nacional.

Chinchilla & Jiménez (2014) manifiestan que la responsabilidad de la empresa implica la capacidad de responder a un nuevo paradigma antropológico que ponga en el centro a las personas y que, además de valor económico, genere confianza y compromiso. Para estas autoras, la *Responsabilidad Familiar Corporativa* (RFC), como parte sustancial de la RSE, supone el compromiso de las empresas para potenciar el liderazgo, la cultura y las políticas de flexibilidad dirigidas a facilitar el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de sus profesionales ya que, para ellas, contemplar el desarrollo sostenible sólo desde una perspectiva económica y medioambiental soslaya situaciones primordiales que afectan a las personas y condicionan su calidad de vida y, por ende, el futuro de la sociedad.

4. La cultura corporativa: clave del éxito empresarial

El concepto de cultura aplicado al mundo empresarial manifiesta la progresiva consideración que a los aspectos culturales se les ha ido otorgando en este ámbito por su significativa incidencia en el desarrollo integral de la organización, del entorno en el que se ubica y, por supuesto, de los individuos y grupos que la conforman. De aquí que las denominaciones de *cultura empresarial*, *cultura organizacional*, *cultura corporativa* o *cultura de empresa*, entre otras, vengan a confirmar dicha relevancia (Galindo, 2002).

Schein (1988) la define como “un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

En cualquier caso la cultura corporativa identifica la naturaleza de la empresa y se manifiesta en las distintas actuaciones de la misma ante los problemas y las oportunidades de gestión; en la adaptación a los cambios y en las respuestas a las demandas y exigencias tanto internas como externas. Es interiorizada en forma de creencias y conductas colectivas que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros de la organización como una manera de pensar, actuar y vivir (Kotter & Heskett, 1992; Del Val, 1994; Aguirre, 2004; Rodríguez, 2009; Martínez, 2012).

Se trata de un concepto centrado en cómo las personas perciben e interpretan sus organizaciones y constituye una pieza fundamental para comprender muchos procesos

psicosociales que se viven en ellas. Una de las claves para entender las culturas empresariales es que la relación entre *empleado* y *empleador* ha cambiado y con ella el contrato psicológico implícito de intercambiar lealtad por seguridad; el nuevo contrato es estresante para las personas y fuerza a las empresas a ofrecer *empleabilidad* (Moreno, Uriarte & Topa, 2010)

Sin embargo, no todas las organizaciones gestionan o dirigen sus recursos humanos poniendo el foco de referencia en la cultura imperante. Únicamente aquellas que definan y consensuen sus normas, valores, costumbres, rituales, pautas de comportamientos y actitudes con coherencia y equidad promoviendo el desarrollo cultural de la empresa y de sus grupos de interés, alcanzarán mayores ventajas competitivas en un contexto cada vez más dinámico, flexible y globalizado y, sobre todo, más intercultural (Díaz, 2006)

(Galindo, 2002) sostiene que la cultura desempeña una importante función como reductora de ansiedad cuando las personas se enfrentan a situaciones críticas, complejas o desconocidas. Sin embargo, no se pueden pasar por alto los aspectos disfuncionales que la cultura también puede tener para la organización, ya que una cultura fuertemente arraigada puede suponer una importante barrera para el cambio; situación que se puede dar cuando los valores centrales imperantes en la cultura empresarial no estén alineados con los que se traducen en una mejora de los resultados.

Circunstancias que se suelen dar en entornos dinámicos y cambiantes y que exigen un cambio cultural y de estrategia organizacional dirigido a la adaptación de la empresa a las nuevas exigencias del mercado (Pérez, Naranjo & Roque, 2009)

Por otra parte, continua Galindo (2002), la cultura empresarial también puede representar una barrera para la diversidad, ya que en muchas organizaciones se produce un choque cultural con la incorporación de personal nuevo con características diferenciadas de las de la mayoría de los miembros (etnia, sexo, religión, geografía, empresa de origen, etc.). En esta situación una cultura fuertemente arraigada puede limitar o impedir la diversidad en la empresa (Cox & Blake, 1991; Susaeta & Navas, 2005).

A este respecto, Marchant & Del Río (2008) argumentan que el rol desempeñado por la alta dirección es fundamental en la gestión de la diversidad cultural; directivos que muestren un perfil de liderazgo, caracterizado por una sensibilidad hacia la cultura, empatía, habilidades para comunicar, valoración de la equidad; competencias que permitan y promuevan el intercambio cultural entre personas y grupos.

Desde este enfoque, la gestión inteligente de la diversidad de culturas que coexisten en una organización es una potente estrategia para mejorar el clima organizacional, fomentar la creatividad y el aprendizaje organizacional, gestionar el conocimiento de la empresa y fortalecer una reputación corporativa sólida en los mercados actuales (Jackson, Yoshi & Erhardt, 2003; Naranjo, Sanz & Jiménez, 2010).

En relación con la diversidad centrada en el género, Grávalos (2002) señala que la existencia de la cultura organizacional es la que va a motivar la mayor o menor presencia de mujeres en la empresa ya que se considera “el resultado de un proceso histórico, la consecuencia del comportamiento de unos líderes formales e informales y la transformación de anécdotas en categorías” (p.102). Los estereotipos de género no sólo influyen en los comportamientos, actitudes y rasgos personales, sino que afectan también a los significados, normas y valores que se construyen y comparten dentro de cada organización laboral, creando una cultura propia.

Parece clara la incidencia obstaculizadora de la cultura empresarial en la promoción de mujeres en puestos de alta dirección y en el arraigo de los estereotipos de género con relación a los cargos directivos. Barberá, Ramos & Sarrió (2000) indican que existe, tanto en directivas como en directivos, la creencia generalizada de que la cultura empresarial sigue siendo *machista* y está dominada por los valores masculinos, lo que dificulta el acceso y la posterior promoción de las mujeres.

Sin embargo, en opinión de estas autoras, resulta curioso el contraste de criterios entre ambos, directivas y directivos, en cuanto a la interpretación que realizan sobre cómo el “machismo” incide en las mujeres con aspiraciones profesionales directivas. Mientras que los hombres tienden a destacar las consecuencias negativas, generadoras de miedo, falta de confianza o de seguridad en las mujeres; las directivas, por el contrario, se muestran más positivas e insisten en lo que la profesión ha supuesto para ellas de reto personal.

De ahí que las empresas deberían integrar en sus planes estratégicos la gestión de la diversidad cultural y de género, no sólo como una buena práctica, sino como un requisito indispensable para operar en los mercados internacionales (Marchant & Del Río, 2008).

4.1. La cultura organizacional como elemento garante de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa

“Adoptar una política de igualdad de oportunidades y lograr que todos los empleados la conozcan y que los directivos la apliquen, envía un mensaje de que la igualdad de oportunidades es un valor empresarial que tiene resonancia en la empresa y más allá” (OIT, 2015, p.31).

La conciliación de la vida profesional y personal constituye una estrategia encaminada a alcanzar una efectiva y plena igualdad entre mujeres y hombres con el objetivo de lograr una nueva organización de los sistemas social y económico donde sexos puedan compatibilizar las distintas facetas de sus vidas como son el trabajo, la familia y el tiempo personal. Por tanto, la conciliación contribuye a construir una sociedad basada en la calidad de vida de las personas con las mismas oportunidades para mujeres y hombres, con el fin de desarrollarse en todos los ámbitos vitales, progresar profesionalmente, atender las responsabilidades familiares y disfrutar del tiempo personal (Madrid, Empresas & Conciliación, 2007).

Según la Fundación Mujeres (2010), ello conlleva:

- El desarrollo de recursos y estructuras sociales que permitan el cuidado y la atención de las personas dependientes (menores, mayores, personas enfermas y discapacitadas).
- La reorganización de los tiempos y de los espacios de trabajo.
- El establecimiento de medidas en las organizaciones laborales que posibiliten al personal el desarrollo de las diferentes facetas de su vida.
- La modificación de los roles tradicionales de mujeres y de hombres respecto a su implicación en la familia, el hogar y el trabajo.

Pasamar & Valle (2010) apuntan que el acceso a una efectiva conciliación de la vida profesional y personal de los trabajadores en el contexto español parece aún lejano. La oferta de medidas de conciliación en las empresas analizadas es baja, pero aún lo es más su utilización por parte de los trabajadores, siendo ello las dos primeras evidencias importantes que se ponen de manifiesto en el trabajo.

Otro aspecto a señalar es que la consideración de la conciliación como una práctica costosa y sin claros efectos sobre la productividad puede frenar su extensión. Las

empresas estarían renunciando así a beneficiar a sus trabajadores, pero también a resultados positivos para la organización en su conjunto. Es importante extender entre empresarios y directivos un mensaje positivo relacionado con la conciliación y todos los beneficios que de ellas se derivan, tanto para los trabajadores como para la organización en su conjunto.

Las empresas que responden a las presiones del entorno y desarrollan unas políticas favorables a la conciliación conseguirán así alinearse con las expectativas sociales. De este modo lograrán legitimidad, apoyo social y mejoras en su imagen (Beauregard & Henry, 2009).

Por último señalar que para que las políticas de conciliación en las empresas tengan efecto es necesario contar con directivos realmente sensibilizados e involucrados en el problemática. Si la dirección no apoya el esfuerzo de los trabajadores por equilibrar su trabajo y sus otras responsabilidades e incluso se percibe que pueden existir sanciones profesionales para los que usen alguna de estas medidas disponibles, los empleados no disfrutarán de estas prácticas. Considerar a los directivos como ejemplo de falta de equilibrio entre las esferas personales y profesionales podría indicar la existencia de una cultura corporativa poco favorable a la conciliación, lo que finalmente inhibiría el uso de medidas en las empresas.

El hecho de que las organizaciones empresariales vayan incorporando cada vez más medidas socialmente responsables no tiene por qué ir en detrimento de la búsqueda de mejoras en el desempeño organizativo. En este sentido, Biedma & Medina (2014), de acuerdo con la revisión documental realizada en su trabajo, observan que la implantación de medidas de conciliación trabajo-familia adquiere la consideración de capital intangible dentro de la responsabilidad social corporativa que, además, podría llevar implícita una mejora en el desempeño de los trabajadores.

Este estudio propone una visión integradora de la conciliación frente a la forma fragmentada en la que se ha venido enfocando y defiende la relación existente entre la conciliación trabajo-familia (o, en su ausencia, el conflicto trabajo-familia) y algunas variables perceptuales del individuo como son el estrés, la satisfacción laboral y la motivación y otras relacionadas con el comportamiento organizativo del trabajador como el absentismo, el abandono y el desempeño.

El citado trabajo concluye con la afirmación de que las medidas de conciliación trabajo-familia constituyen un elemento de reducción del conflicto y susceptibles de generar percepciones y comportamientos favorables en la organización. Además, el modelo

integrador que se propone permite extraer recomendaciones útiles para la dirección, tanto desde una perspectiva puramente de gestión de recursos humanos, como de mejora de la productividad organizativa.

Gibert, Lope & De Alos (2007) analizan las iniciativas empresariales españolas más innovadoras en torno a la conciliación de la vida laboral y personal desde la óptica del empresariado para corroborar la escasa presencia de iniciativas proactivas en este terreno. Apuntan estos autores que las políticas empresariales de conciliación están orientadas, principalmente, a incidir en la inserción y en la permanencia de las mujeres en el mercado de trabajo. Comprobando que la conciliación está incidiendo durante los últimos años en la realidad de las empresas, pero interpretándolas desde ellas como un fenómeno de naturaleza externa y considerándola más como un coste que como un recurso para configurar políticas de gestión del personal.

En otro trabajo, Pasamar & Valle (2011) analizan las presiones coercitivas, miméticas y normativas para la conciliación de la vida profesional-personal con el fin de conocer el proceso de institucionalización de las medidas de conciliación. Constatan la existencia de este tipo de presiones institucionales, percibidas por los directivos, para la conciliación de la vida profesional-personal, que varían de un sector a otro. Se comprueba que existe menor sensibilidad en el sector industrial, industria alimentaria, por dominar una cultura orientada a la competitividad, con poca atención a las políticas centradas en los empleados. Mayor sensibilidad y conciencia social en el sector informático por considerar a las personas la principal fuente de recursos.

Meil, García, Luque & Ayuso (2008), señalan que la conciliación “de las aspiraciones vitales en la vida privada y en la laboral se ha convertido en un nuevo reto de adaptación para todos los actores sociales” (p.29). Desde las grandes empresas se pretende, no solo dar cumplimiento legal a esta realidad sino también por un convencimiento cada vez mayor de la rentabilidad de invertir en estas políticas principalmente por los beneficios que conlleva atraer y retener el mejor talento y ganar en competitividad y mejora de resultados (Golden, 2010; Fagan, Lyonett, Smith & Saldaña, 2012).

En el análisis llevado a cabo distinguen tres grados de concienciación empresarial:

- Un primer grado, o puntual o mínimo, que comprende la puesta en marcha de determinadas medidas concretas ajustadas a la legislación vigente, ocasionalmente, con alguna mejora puntual más de carácter operativo que de conciliación (flexibilidad en entradas y salidas, por ejemplo).

- Un segundo grado o nivel que introduce mejoras apreciables sobre las legales (prolongación de baja por maternidad, condiciones flexibles para la solicitud de excedencias, reducción de jornada, entre otras) e incluso atendiendo puntualmente a situaciones personales.
- Un tercer grado que se podría denominar “integral” adoptado por aquellas empresas en las que la conciliación se interpreta como una dimensión de la cultura corporativa. Es decir, entendida como identificación con la empresa y con el logro de sus objetivos; concepción con mayor grado de rentabilidad que se alcanza cuando se facilita a las personas la conciliación de las obligaciones laborales con sus proyecto personales

Afirman que las políticas de conciliación en las empresas deben ir más allá de las meras medidas concretas que forman parte de los valores que presiden las relaciones laborales; deben pasar a formar parte de las culturas corporativas.

Bailyn, Drago & Kochan (2001) señalan que, al mismo tiempo que la sociedad está sometida a vertiginosos cambios, las culturas organizacionales permanecen inmóviles ante una situación que afecta a una gran parte de la población activa, independientemente del género; y, en consecuencia, proponen actuaciones sistémicas que abarquen todos los ámbitos implicados.

4.2. Nuevas estrategias en la dirección de personas. La importancia de la formación continua en el desarrollo profesional

Las tendencias actuales en la administración y en la dirección de recursos humanos se orientan cada vez más hacia el óptimo aprovechamiento de las capacidades de las personas; de aquí la importancia del liderazgo en la dirección de las personas (Gelade & Ivery, 2003; Guest, Michie, Conway & Sheehan, 2003; Francis & Keegan, 2006; Costa & López, 2009; Pereda, Berrocal & López, 2010; Donsat, Jardinez & Javir, 2010; Alles 2012).

Para Cardona (2004), “líder es aquel que crea un estado de conciencia en el grupo, que al acrecentar la confianza, la comunicación y el compromiso, desarrolla las personas y la organización” (p.42).

Moreno (2008) afirma que la primera característica de los liderazgos responsables es el “autoconocimiento”; señala que todo líder debe poseer un alto conocimiento de sí mismo, de sus fortalezas y de sus debilidades. Así, teniendo conciencia de los propios límites estará en condiciones de liderar con más garantía la empresa. Cuando el líder conoce y reconoce con la suficiente humildad sus posibilidades tendrá mayores posibilidades de construir equipos que lleguen donde él no alcanza.

La responsabilidad requiere del líder el ejercicio continuo de la humildad, el no perder de vista su propia realidad y la de la empresa.

En este sentido, parece interesante tomar el enfoque del estudio que realizan Cardona y Rey (2008) sobre el liderazgo centrado en la misión (LCM) por recoger la tendencia más actual a este respecto. Se trata de un tipo de liderazgo asociado a una misión, que puede denominarse “credo”, principios corporativos, valores, etc. Es necesario que exista un sentido de trascendencia fundamentado en una misión común, conocido como “sentido de misión”. Misión y liderazgo deben estar conectados, en primer lugar, con la cúpula directiva y, después, en cascada a lo largo de la organización.

Cada directivo debe ser un transmisor de la misión y un modelo para sus colaboradores. Por ello, el liderazgo trascendente se transmite de “arriba abajo” y, en este proceso, cada líder es el principal facilitador del cambio y ambos, misión y líder, generan un binomio potente capaz de transformar la cultura de la organización.

Entre los beneficios “extraordinarios” que genera el líder, destacan (p.12):

- Promueve la transmisión del liderazgo en toda la organización.
- Incrementa el sentido de urgencia a los diferentes niveles de la empresa.
- Mejora la eficacia de la labor de los directivos y mandos.
- Incrementa la cooperación entre áreas y personas.
- Es una herramienta eficaz para la captación, desarrollo y retención del talento de liderazgo.
- Actúa como potente catalizador para acometer cambios estructurales u organizativos.

En definitiva, a juicio de estos autores, se trata de un ejercicio de realización personal, fruto de muchas victorias y, también, de muchas derrotas asumidas con espíritu de aprendizaje.

Otro aspecto de suma responsabilidad para la dirección y trascendencia para las organizaciones es la formación de las personas y, en este sentido, se retoma el enfoque de las organizaciones inteligentes en lo que respecta a la gestión del intercambio del conocimiento a todos los niveles, jerárquicos y funcionales de la empresa (Behrman, 2003).

Este tipo de organización empresarial asume que el conocimiento acumulado en los empleados solo tiene valor si fluye, si se transmite de individuo a individuo, de grupo a grupo, de organización a organización. Así, el intercambio del conocimiento es visto como una nueva forma de capital y su gestión eficaz proporciona la ventaja competitiva necesaria para sobrevivir en el mercado (Oncins & Mourenza, 1998).

Ante el ritmo frenético con el que acontecen los cambios a los que se enfrentan las empresas, la capacidad de aprendizaje es absolutamente necesaria para garantizar su supervivencia. El desarrollo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación está provocando profundas y veloces transformaciones en la mayoría de los sectores, lo que obliga a las empresas a aprender rápidamente nuevas formas de organización para poder llevar a cabo sus actividades. Además de este reto, deben afrontar otro como es el de gestionar el conocimiento como recurso básico del nuevo sistema (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2009).

El aprendizaje organizativo constituye actualmente una corriente de pensamiento que permite orientar la práctica de la gestión hacia la superación del reto del cambio acelerado y el reto de la gestión del conocimiento como recurso básico.

El conocimiento estratégicamente vital para la organización no se refiere solamente al conocimiento que poseen individualmente las personas que la integran sino al de la propia organización. Las personas son las portadoras del mismo pero, desde un punto de vista económico, resulta fundamental que el conocimiento se transfiera a la organización y sea aplicado por esta. “Los procesos de aprendizaje organizativo son vitales, en la medida en que a través de los mismo el conocimiento es creado y transferido” (Ibidem, p.12).

El interés por el *Aprendizaje Organizativo* se ha generalizado en los ámbitos académicos y empresariales en las últimas décadas a través de términos como

organización que aprende (learning organization) y aprendizaje organizativo (organizational learning). La necesidad de crear organizaciones con alta capacidad de aprendizaje como vía para afrontar con éxito los retos del cambio continuo comienza a aceptarse por la comunidad académica y empresarial como clave para asegurar la supervivencia organizativa (Vera & Crossan, 2004; Senge, 2015)

Según Salas (2002), las interrelaciones existentes entre los procesos educativos, considerados como un bien de consumo, y la actividad económica han estado presentes en la literatura desde el nacimiento de la Ciencia Económica en 1776, cuando Adam Smith publicó sus “Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones”. Sin embargo, el concepto de educación se consolida con la aparición de la teoría del *Capital Humano* en el siglo pasado, en la década de los sesenta, con las aportaciones de Solow, Schultz, Becker o Mincer que contemplan el proceso educativo como una inversión (Tema tratado en el Capítulo 1).

Andrés (2008), basándose en las teorías antes citadas y desde una perspectiva macroeconómica afirma que “el capital humano contribuye al progreso económico de las naciones y que este capital puede incrementarse y desarrollarse mediante una inversión en educación y formación empresarial que aumente y mejore los conocimientos y la cualificación de los individuos” (p.71)

La formación conlleva, pues, un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige, un desarrollo de las potencialidades, facultades, aptitudes y características; en suma, un incremento de sus posibilidades, por lo que, en la empresa supone el perfeccionamiento de las personas a quienes va dirigida, del que se benefician ambos, es decir, el empleado y la organización. Así pues, hablar de formación en la empresa equivale a hablar de una formación profesional y continuada proporcionada tanto en el interior como fuera de ella o en una combinación de ambas (Andrés, 2008).

Dentro de esta área, las investigaciones realizadas por Cardona (2001) sostienen que las competencias y las habilidades son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Estas habilidades pueden aprenderse o mejorarse por todo aquel que dirige una organización de manera eficiente y se pueden aplicar de forma diferente y ser un conjunto de atributos según el directivo y su contexto.

Según esta autora, la dirección por competencias consiste en dirigir desarrollando, en conseguir los *qué* sin descuidar los *cómo*, en cambiar la mentalidad de jefe por la mentalidad de entrenador (o *coach*). Y diferencia tres tipos de competencias y

habilidades: las competencias técnicas o de puesto, las competencias directivas o genéricas y por último, las competencias de eficiencia personal.

Otras clasificaciones distinguen competencias técnicas, competencias contextuales y competencias de comportamiento; competencias de conocimiento, competencias de desempeño y competencias personales.

En líneas generales se distinguen un grupo de competencias relacionadas con aspectos formativos o aspectos técnicos, otro grupo vinculado al tipo de cargo a desempeñar y contexto en el que se desempeña el cargo y un último grupo relacionado con hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Alonso, Fernández & Nyssen, 2009; Berrocal & López, 2010; Echeverría, 2002; Lévy-Leboyer, 2003; Spencer & Spencer, 1993).

Tomando la identificación realizada por Cardona (2001), además de los grupos mencionados anteriormente, distingue un grupo específico de competencias directivas que son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva (Cardona & Chinchilla, 1998; García-Lombardía, Cardona & Chinchilla, 2001).

Estas competencias son más genéricas aunque se puede deducir dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas o competencias orientadas a la obtención de resultados económicos; y las *competencias intratécnicas*, aquellas orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa (Clavero y Guerrero, 2004; Puga y Martínez, 2008).

Por último, se hace referencia a otro grupo de competencias, las emocionales. Una competencia emocional es la “capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente” (Goleman, 2012, p.46). La inteligencia emocional determina la capacidad potencial para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

Pero el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona exhiba las competencias emocionales más valoradas en el ámbito laboral sino tan solo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas (Reinoso, 2006; Blanes, Gisbert & Díaz, 2014). Las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales se basa en una capacidad subyacente de la inteligencia emocional; capacidades vitales si las personas quieren tener éxito en el trabajo (Goleman, 2012).

Estas capacidades son:

- La independencia: o contribución única en el desempeño del trabajo de cada persona.
- La interdependencia: cada persona depende en cierta manera de los demás con los que se halla unido por fuertes interacciones.
- La jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- La necesidad pero no suficiencia: poseer inteligencia emocional no garantiza a la persona desarrollar o ejercer las competencias asociadas con ella.
- Las genéricas: la lista general resulta, en cierta manera, aplicable a todos los trabajos pero cada profesión exige competencias diferentes.

En el nuevo marco laboral, con la importancia que se otorga a la flexibilidad, al trabajo en equipo y a la fuerte orientación al logro, las competencias emocionales resultarán cada vez más decisivas para alcanzar la excelencia en cualquier puesto de trabajo.

5. La empresa como espacio de enriquecimiento personal. El valor de la diversidad de género

Las organizaciones empresariales constituyen un espacio propicio para el desarrollo de las personas en clave de humanismo (Álvarez del Mon, 1998). Sin embargo, durante muchas décadas se ha venido gestionando al ser humano como un simple recurso más en estos entornos, en muchas ocasiones, deshumanizantes. Aún hoy en día existen muchos claroscuros en un contexto enfocado al desarrollo económico, profesional y personal.

Las empresas sostenibles requieren invertir en talento creativo e innovador como medio para afrontar los constantes cambios y las exigentes demandas de los mercados pero con frecuencia no encuentran en el mercado laboral personas con el perfil y la cualificación requeridos, capaces de trabajar en equipo, de participar proactivamente en el proceso

empresarial y de comprometerse con los objetivos corporativos (CIT, 2008; SIPPE, 2013).

Otras veces son las personas las que pierden la motivación y su capacidad de compromiso con la empresa al no encontrar los incentivos profesionales que esperaban: del entorno de trabajo, compensación económica y no económica u oportunidades para desarrollar su carrera profesional.

Ciertamente, muchas personas no se sienten integradas en sus contextos laborales y una buena parte del problema emana de una visión incompleta de la naturaleza humana que socava la autoestima de las personas a la vez que limita su talento y su potencial. Covey (2013), a través del paradigma de la persona completa, que abarca cuerpo, mente, corazón y espíritu, propone su crecimiento y el de la organización en el terreno de la productividad, la innovación y el liderazgo en el mercado y en la sociedad (Bonfante & Lozano, 2011).

El denominado por este autor *octavo hábito* supone escuchar la propia voz interna y enseñar a los demás a que escuchen la suya. Se trata de compartir y enseñar las habilidades para extraer lo propio de cada persona de manera que se potencie a sí misma y logre encontrar su espacio propio en la organización en virtud de sus capacidades únicas e irrepetibles. De ahí, que sea preciso hacer que las y los profesionales identifiquen sus potencialidades y aprendan a utilizarlas en beneficio propio y de las empresas en las que trabajan.

“Cada vez las personas tienen que producir más por menos, entre otros debido a la reducción de personal, a las fusiones y adquisiciones. Se les pide compromiso y creatividad, pero son pocas empresas las que se preocupan por escuchar “la voz de estas personas” y menos aún se ocupan de potenciar su talento. Actualmente, las personas no se desarrollan en las organizaciones, más bien se sienten frustradas y estancadas. Estas son las voces de trabajadores, de distintas edades y género, que luchan por salir adelante en esta nueva realidad de la sociedad global” (Kaufmann, 2011, p. 155).

La autora presenta el *coaching* como una necesidad para la supervivencia y el equilibrio personal en las empresas del siglo XXI, poniendo en tela de juicio las posibilidades que ofrecen los entornos organizacionales caracterizados por la demanda de respuestas rápidas y de absoluta disponibilidad y flexibilidad a todos los niveles por parte de las personas.

En otro sentido, Martín (2011) argumenta que la capacidad de innovación de las empresas constituye un factor clave, por un lado, por su influencia para generar innovaciones y, por otro, porque las organizaciones que desarrollan su capacidad de

innovación muestran una clara propensión a incrementar su cuota de mercado, su productividad e, incluso, su capacidad exportadora y grado de internacionalización

Actualmente, la importancia relevante de la innovación y de la capacidad y necesidad de innovar está presente en todos los ámbitos de la sociedad y con relevancia en el mundo de las organizaciones empresarial (Herzog & Leker, 2010; Kaasa & Vadi, 2010). Por una parte, en el campo técnico y tecnológico con la aparición de nuevos materiales, componentes y nuevos productos para un mercado innovador, respetando el medio ambiente y utilizando sistemas de producción más racionales y productivos.

Innovación también en el campo comercial con repercusión en el diseño, promoción, publicidad, distribución, aplicaciones de los productos así como en los precios y en las formas de pago. E innovación en el campo organizacional en lo que respecta a la definición y actualización de los objetivos globales, funcionales e individuales; a la estructura y definición de los puestos de trabajo e innovación en los procedimientos de actuación en situaciones repetitivas (Marotti, 2008).

La creatividad, por otra parte, constituye uno de los fundamentos de la innovación. Martín (2000) la define como “la capacidad de desaprender y volver a aprender, capacidad de adaptarse y explorar nuevas posibilidades, capacidad de estar atento e integrar los cambios que se producen en el entorno social y educativo, creando la necesidad de adaptaciones, innovaciones y cambios en las organizaciones (p.116)”.

Otro factor de enriquecimiento para las empresas es el de la diversidad. Para Alonso & Martínez (2009), el discurso de la diversidad puede considerarse como complementario al de la globalización; a mayor integración en la sociedad mundial mayor reconocimiento de las singularidades locales. En este marco, la diversidad aparece vinculada a valores fundamentales, como son la no discriminación y la igualdad de derechos y oportunidades a los que se asocian iniciativas para combatir la discriminación por razón de raza, género, edad, discapacidad que constituyen el antecedente para el surgimiento del concepto de diversidad aplicado a las organizaciones empresariales (Thomas, 2004; Sastre, 2004).

En el concepto de diversidad aplicado a las empresas se distinguen dos componentes; por una parte, la heterogeneidad de los grupos como factor básico de la diversidad; por otra, el tipo de diferencias relevantes en el desempeño del trabajo. Desde esta perspectiva, aparecen como significativas las características de las personas que marcan las relaciones con el grupo y que inciden en los resultados de su actividad. Dichas características pueden ser a nivel externo, o aspectos socio-demográficos (etnia, edad y

género); o a nivel interno, que alude a aspectos invisibles como la formación, la trayectoria, las creencias y valores, las preferencias, las actitudes y los valores (Kochan et al., 2003).

“La actual organización laboral se caracteriza por ser inestable, compleja y tremendamente competitiva. Afrontar el reto que demanda esta situación exige reconsiderar los modelos en los que se basa la concepción clásica del trabajo, incorporando estrategias innovadoras. Por un lado, estas estrategias se refieren a productos y nuevas tecnologías, pero, sobre todo, es necesario un cambio en las formas de gestión y en los estilos de funcionamiento para conseguir mayor eficacia” (Barberá, Ramos & Sarrió, 2000, p. 51).

En concreto con la diversidad de género, se debe fomentar la participación de mujeres en los Consejos de Administración a través de toda la estructura empresarial española, no solo para conseguir una mayor igualdad de oportunidades, sino como elemento clave para favorecer una mayor diversidad en los consejos que contribuya a mejorar el gobierno corporativo (Instituto de la Mujer, 2009).

Con respecto a las políticas de conciliación implantadas de forma específica por las empresas, cabe mencionar que algunas promueven diversas formulas; entre las que se encuentran la reducción de horarios de trabajo, la posibilidad de optar por jornadas intensivas o continuas durante todo el año o, al menos, algunos días a la semana, o de racionalizar los horarios, con objeto de evitar que se prolongue (innecesariamente) la jornada laboral, y al mismo tiempo adaptarse a las diferentes realidades de los directivos y directivas.

Finalmente, procede tener en cuenta los intentos de promover una toma de conciencia en las empresas del sector TIC encaminadas, fundamentalmente, a promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Las mujeres en la organización empresarial: una realidad a examen desde la diversidad

“Mientras el hombre no ocupe en la organización familiar puestos de responsabilidad, es muy difícil que la mujer los ocupe en las organizaciones empresariales”.

Margarita de Cos.
Major Donors Manager en WWF Spain

“La mujer muchas veces tiene una falta de autoestima profesional que le hace quedarse aislada en su espacio, y le cuesta dirigir a los demás”.

Martha Williams.
CEO and Founder at Williams and Associates

“Las compañías tienen el reto de poner al mejor líder, que sea capaz de construir e ilusionar. Es necesario que el talento que hay en el país se movilice independientemente del sector y del género. El talento va a ser la clave y creo que es una gran oportunidad para las mujeres”.

Laura González- Molero
President LatAm at Bayer

Introducción

Las mujeres decidieron hace años emprender una carrera profesional en silencio pero de forma firme y sin vuelta atrás, y se lanzaron a las agitadas aguas de un mercado laboral en las que nadan y se defienden, en muchas ocasiones a contracorriente, para alcanzar un remanso que les permita desarrollarse profesionalmente.

Desde la perspectiva de cada mujer, el concepto de *trabajo remunerado* no se limita simplemente a la mera relación contractual entre la trabajadora y su empleador/a por un salario mensual, ni siquiera añadiendo el acicate del ejercicio de una profesión, sino que lo trasciende, dando lugar a una particular interpretación personal (Hyde, 1995; Macías & Parada, 2013).

Para algunas supone simplemente una manera de obtener un beneficio económico que cubra o haga más llevaderos los gastos del día a día. Para otras, además de esto, es una forma de sentirse más independientes, más útiles a la sociedad, más seguras de sí mismas. Otras muchas lo consideran una manera de vivir; de comprender e interpretar el mundo y de relacionarse en él; de encontrar un espacio propio como ciudadanas en una sociedad que demanda mucho, a veces demasiado, cuando paralelamente, quizás, ofrece poco.

El nuevo contexto económico marcado por la globalización se caracteriza por unos mercados mucho más exigentes que demandan a las empresas la actualización de sus estructuras y una mayor apertura a la *diversidad* (Catalyst, 2004; Erbe, 2014).

El concepto *diversidad* implica otorgar la máxima valoración al potencial que ofrece la heterogeneidad de los grupos en cuanto a sexo, edad, nacionalidad, etnia u orientación sexual se refiere. Se pone en juego la interacción de la pluralidad desde la singularidad de la persona de manera que se valora a cada una por lo que es y puede aportar al grupo.

La introducción del concepto *diversidad de género* en las organizaciones empresariales constituye una estrategia para promover la participación de las mujeres en igualdad con los hombres en todos los niveles y, en especial, en las cúpulas de poder. Dicha estrategia ofrece la posibilidad de atraer y mantener el talento diferenciado y representativo de ambos sexos (Barberá, 2004).

Sin embargo, la organización del trabajo en las empresas sigue respondiendo a esquemas de disponibilidad absoluta sin tener en cuenta otros intereses de las personas; es decir, se mantiene ajustada a los perfiles tradicionalmente masculinos, con horarios incompatibles con las necesidades familiares, sobre todo, en los puestos de alta dirección. De ahí que en el proceso de incorporación de las mujeres al mundo laboral se haya producido una transformación unidireccional y no bidireccional ya que ellas se han incorporado al ámbito del empleo mientras que la implicación de los hombres en el ámbito privado se está llevando a cabo con mucha lentitud (López, 2007; Misic, 2013).

1. La influencia de los estereotipos de género en el acceso, permanencia y promoción de las mujeres en la organización empresarial

Los estereotipos de género son generalizaciones sobre lo que se espera de los hombres y las mujeres en un contexto social específico. Se trata de ideas excesivamente simplificadas sobre las diferencias entre mujeres y hombres, sus capacidades, actitudes psicológicas, ambiciones y comportamientos que, en definitiva, no logran captar la riqueza de las características y capacidades de las personas (CIF-OIT, 2008).

Los estereotipos son hábitos inconscientes que relacionan atributos personales con la pertenencia a un grupo y conducen a la atribución y evaluación sesgada de características. Para su construcción, los individuos y las organizaciones tienden a

exagerar las similitudes de los que forman parte de un grupo y las diferencias entre grupos diferentes. El problema es que son tenaces, ya que se utiliza la información que los confirma y se rechaza la que los cuestiona; a la vez que adaptativos porque se procesa más deprisa la información que se ajusta al estereotipo que la que los cuestiona (Instituto de la Mujer, 2009).

La UE sostiene que la persistencia de los estereotipos de género es la principal causa de los desequilibrios de género en el mercado laboral y aduce que el desigual reparto de las responsabilidades familiares induce a las mujeres, en mayor medida que los hombres, a optar por acuerdos de trabajo flexible e interrumpir su carrera profesional; lo que tiene un impacto negativo en su desarrollo profesional, sus ingresos, sus derechos de pensión y su independencia económica (Comisión de las Comunidades Europeas, 2009).

Al mismo tiempo, la UE propone la adopción de políticas que fomenten la participación de las mujeres en el mercado laboral con un enfoque integrado, con la inclusión de estrategias para eliminar los estereotipos sexistas y medidas para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y familiar tanto de las mujeres como de los hombres.

Así como sugiere que las políticas dirigidas a fomentar la participación equitativa de mujeres y hombres en los procesos y puestos de decisión sean polifacéticas y aborden las principales causas del problema; de ahí que haya que emprender acciones dirigidas, por una parte, a la distribución equitativa de las responsabilidades privadas y familiares entre las mujeres y los hombres y, por otra, a fomentar un acceso equitativo de las mujeres y los hombres a los puestos decisorios.

El hecho de que las mujeres y los hombres no tengan el mismo estatus en el mercado laboral tiende a reforzar estos estereotipos los cuales no se sustentan en las capacidades reales de los hombres o de las mujeres, de ahí que el desarrollo de las empresas dependerá de la capacidad de la dirección para gestionar su recurso más valioso como son las personas (Ventosa, 2012).

A este respecto, Barberá, Ramos, Sarrió & Candela (2002) apelan a la metáfora de la profecía autocumplida con respecto a las creencias sobre la actividad humana (las mujeres tiene menos ambición profesional que los hombres y se esfuerzan menos por su promoción o no tienen aptitudes directivas) y del poder de los prejuicios sociales sobre la conducta por lo que, finalmente, comprueban que las mujeres, en general, son menos ambiciones profesionalmente que los hombres.

De ahí, que Castaño, De Fuentes & Laffarga (2009) consideren la “diversidad” como un factor de gran relevancia en las organizaciones al constatarse que constituye un elemento enriquecedor para la innovación y la adaptación a las necesidades actuales. La igualdad entre los géneros potencia la productividad, estimula el crecimiento económico y contribuye al máximo el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles en las empresas. Además de que se hagan efectivas las posibles ventajas que conlleva la participación femenina en los equipos de dirección ya que la combinación de las diferencias entre hombres y mujeres puede generar más poder que el que puedan alcanzar por separado.

Para aprovechar al máximo el potencial que ofrecen las mujeres, en especial en los niveles más elevados de las organizaciones, así como los beneficios derivados de la diversidad, es imprescindible la creación de entornos inclusivos que superen las barreras percibidas por las mujeres durante décadas en su desarrollo profesional. Para ello se deberán contemplar sus diferentes intereses y necesidades, ya que no se trata únicamente de que las y los profesionales se adapten a la cultura de la empresa sino que también esta deberá implementar medidas y llevar a cabo acciones dirigidas a la plena integración de las personas.

Barberá, Ramos, Sarrio & Candela (2002) defienden el **aporte positivo de la diversidad** en las organizaciones por determinadas características que aportan las mujeres a las demandas actuales y, en su estudio, abogan por romper con la tradicional polarización de lo masculino-femenino por los beneficios que aporta la diversidad de las personas en cuanto a comportamientos, emociones, valores, pensamientos, afectos.

Por tanto, la aplicación de la perspectiva de género (mainstreaming de género) y la valoración del potencial ofrecido por la diferencia (gestión de la diversidad) se combinan para lograr la reorganización de las políticas y prácticas de las empresas hacia la creación de espacios inclusivos de desarrollo de personas (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2013).

Nicolson (1997) parte del análisis de las dificultades a las que se enfrentan las mujeres profesionales que trabajan en ámbitos fundamentalmente masculinos; dificultades que no se deben a deficiencias personales sino que corresponden a un patrón social común. Señala que los puestos de trabajo han sido creados por hombres conforme a sus esquemas mentales y necesidades, sin embargo, las pautas psíquicas de las mujeres son diferentes y no se adaptan a las normas de funcionamiento en dichos puestos; llegando, en ocasiones, incluso a presentar características opuestas como pueden ser falta de agresividad, de gusto por el poder o de necesidad de consenso.

El concepto de *barreras* en el contexto de la carrera profesional de las mujeres ha sido estudiado en numerosos trabajos desde distintas perspectivas (Baron & Bielby, 1885; Ragins & Cotton, 1991; Jonnergaard, Stadsudd & Elg, 2010; Orse, 2004; Gimeno & Rocabert, 1998; Padilla, 2002; Ortega, 2008). En general, todos ellos se refieren a aquellos factores que impiden, dificultan o no posibilitan la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en su carrera profesional. Estas barreras dependen tanto del entorno (barreras externas) referidas a prejuicios de género o a las estructuras organizativas de las empresas, como de las propias potencialidades individuales (barreras internas) en buena parte resultado del proceso de socialización: expectativas de éxito, autoconcepto, valores o necesidades psicológicas.

Padilla (2001) se decanta por otra diferenciación que, a su juicio, es más precisa. Distingue entre barreras en el acceso al mercado laboral (*antes*) que incluye todo el proceso de elección de una profesión y las barreras que se perciben tras la entrada al mismo (*después*) que abarcan las relacionadas con el acceso al trabajo y el desarrollo en el mismo. Habría otro tercer grupo o *barreras más allá del después* en el que estarían encuadradas las situaciones de reinserción educativa y laboral de mujeres maduras tras un periodo de tiempo de dedicación exclusiva a la familia.

Por último, estarían las barreras inconscientes o internas a las propias personas, construidas por creencias de género, que las organizaciones patriarcales transmiten sobre los aspectos psicológicos y emocionales (autoestima, motivación de logro o autoeficacia percibida) (Jato, 2007; Tomás & Guillamón, 2009).

Entre las barreras *del después*, referidas a la promoción profesional en las empresas, se encuentra el denominado *techo de cristal* o barreras laborales aparentemente invisibles que obstaculizan el progreso profesional de las mujeres.

La metáfora del *techo de cristal*, término popularizado en 1986 por el editor del Wall Street Journal, Gary Bryant, para describir las barreras invisibles a las que se enfrentan las mujeres que desean acceder a puestos de responsabilidad y poder en las empresas, ha constituido un foco de especial atención y referencia para la literatura científica de los últimos casi treinta años, tanto internacional (Segerman-Peck, 1991; Davidson y Cooper, 1992; Morrison, White & Van Velsor, 1992; Powell & Butterfield, 1994) como en España (Barberá, Sarrió & Ramos, 2000a; Barberá, Ramos & Sarrió, 2000b; Barberá, Sarrió, Ramos & Candela, 2002; Wirth, 2002).

A este respecto, Barberá, Sarrió & Ramos (2000) confirman la existencia de diversos factores que configuran el techo de cristal como son la cultura organizacional, las

políticas de selección, los prejuicios sociales aún vigentes y la asunción por parte de las mujeres de las obligaciones familiares además de otros factores internos como los relacionados con la identidad de género.

Manifiestan que en el estudio del desarrollo de la carrera profesional es preciso considerar la influencia de estos tipos de barreras y, particularmente, las interacciones que se establecen entre ellas, para lo que propone considerar tres aspectos fundamentales: los estereotipos de género, la conciliación de la vida personal, familiar y profesional y los obstáculos vinculados a la estructura, organización y cultura del mundo del trabajo.

Barberá, Estellés & Dema (2009) indican que, actualmente, el “techo de cristal” está soportado por dos pilares referidos a la cultura organizacional dominante, caracterizada por la persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros, y a las responsabilidades familiares asumidas mayoritariamente por las mujeres.

Por su parte, Agut & Martín (2007) analizan en su trabajo las barreras que dificultan a muchas mujeres con capacidad personal y profesional para alcanzar posiciones en los entornos directivos. Entre las influencias negativas externas detectan estereotipos de género, a la segregación del mercado de trabajo y la discriminación laboral existente, al acoso sexual y psicológico en algunos puestos de trabajo, a las menores oportunidades de desarrollo de carrera en las organizaciones, la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar así como a la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y el cuidado de los/as hijos/as en el hogar.

Asimismo revelan otras variables personales como son la baja autoeficacia y la menor formación en materias tradicionalmente masculinas a la vez que proponen a las mujeres convertir estas barreras internas en recursos que favorezcan el afrontamiento de los obstáculos a nivel social y organizacional, es decir, en la medida en que las mujeres aprendan a sentirse más eficaces en las materias tradicionalmente vinculadas al rol masculino, relacionadas con la ciencia y la tecnología y consecuentemente se formen más en ellas, tendrán mayores opciones de acceder y ascender a puestos mejor considerados y cotizados en el mercado de trabajo y habitualmente vedados a las mujeres.

Burin (2008) alude a las condiciones de asimetría que impone la globalización en lo que a opciones de trabajo se refiere. En este sentido, además de las desigualdades referidas al denominado *techo de cristal*, habla de barreras en las localizaciones geográficas, o

fronteras de cristal, donde se ubican los puestos a los que pueden optar las mujeres, cuya elección supone, la mayoría de las veces, decidir entre familia o trabajo. Estos conflictos, asegura, influyen considerablemente en la construcción de la subjetividad de las mujeres así como en su proyecto profesional y de vida.

También referidas al mundo organizacional, Jato (2007) distingue unas barreras estructurales visibles que, a su juicio, son las más patentes por estar establecidas e integradas en las culturas organizativas como son la celebración de reuniones fuera de horario, la falta de modelos de referencia para el rol femenino en el mundo laboral o las actitudes sexistas en sus diversas formas, entre otras manifestaciones.

Barberá, Estellés & Dema (2009) analizan la situación de mujeres tituladas en alguna de las ramas de la ingeniería industrial desde una doble perspectiva; por una parte, la mujer como directiva y, por otra, la mujer que ejerce como profesional liberal o como consultora, buscando elementos relacionados con los fenómenos *techo de cemento* y el *techo de cristal* para dar respuesta a dos cuestiones: Una, conocer los motivos por los que mujeres altamente cualificadas y con aspiraciones directivas no consiguen escalar en la pirámide organizacional como lo hacen los hombres, y la segunda, referida a indagar en las barreras que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres.

El resultado lo atribuyen a tres grandes grupos de barreras: barreras externas, referidas a factores socioculturales y organizacionales; barreras internas, asociadas a la identidad de género femenino; y barreras interactivas, provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares.

Continuando con el análisis de barreras en el desarrollo profesional de las mujeres, Torres & Pau (2011), tomando como referencia el denominado *suelo pegajoso* y el *techo de cristal*, trasladan ambos conceptos al sector de la ciencia y de la tecnología para estudiar la situación de las mujeres investigadoras en él y elaborar una comparativa entre España y Alemania. Comprueban que las alemanas, según el modelo alemán de promoción, comienzan por afrontar las consecuencias de un *suelo pegajoso* que les dificulta para acceder a los primeros niveles de la carrera académica y, más aún, para alcanzar niveles elevados. Sin embargo, en España, parece que las investigadoras comienzan sin diferencias aparentes con sus compañeros, aunque en el desarrollo de la carrera profesional se van posicionan los hombres por delante de ellas para terminar siendo minoría.

2. La importancia de la formación académica y continua de las mujeres para su promoción y desarrollo profesional en la empresa

Flecha (1996) señala que la conexión entre la formación académica y el ejercicio de la profesión no fue fácil para las primeras mujeres universitarias que consiguieron finalizar sus estudios y obtener un título, ya que las estructuras sociales de aquella época se ocuparon de poner obstáculos en el camino que estas debían recorrer para alcanzar tal objetivo. Sin embargo, la convicción de estas mujeres de que las dificultades que encontraban no se debían a la falta de cualificación sino a otros motivos de diversa índole, fortaleció sus voluntades y les impulsó a buscar fórmulas y procedimientos que les permitieran abrirse las puertas del trabajo productivo.

Lógicamente esta situación no sorprendía en aquella época por lo novedosa, ya que las mujeres siempre habían trabajado en tareas socialmente asignadas para ellas, sino por las modificaciones profundas que afectaban a la vida cotidiana cuando las mujeres, cada vez más numerosas, accedían a una actividad profesional asalariada fuera de sus hogares; lo que repercutía, no solo en ellas mismas, sino en sus familias y en su entorno social. De esta manera, lentamente, se fue produciendo un cambio que tuvo que ir adaptándose al ritmo que exigían los movimientos sociales más profundos pero que esta nueva situación había puesto en marcha.

El alto nivel educativo de las mujeres alcanzado por su masivo acceso a las universidades y escuelas de negocio, ha propiciado su acceso al mercado de trabajo y, en concreto, al mundo empresarial. Sin embargo, no existe una correlación entre la alta formación y las posibilidades de desarrollo profesional; lo que constituye un tema clave en el análisis de la evolución del trabajo femenino en las empresas.

El concepto de carrera profesional lleva implícita la idea de evolución y de progreso en el ámbito laboral por lo que requiere una estricta planificación en la que se tengan en cuenta factores como actitudes, intereses o expectativas con el fin de establecer unos objetivos personales y realistas. De aquí, que cualquier persona, mujer u hombre, que desee desarrollar al máximo su carrera, pretenda alcanzar puestos de poder en las empresas. Pero, aún hoy, estas pretensiones son más factibles para los hombres que para las mujeres.

Para Sarrible (1990) el nivel de formación y las expectativas en relación con el trabajo y el desarrollo profesional pueden ser más relevantes que la dualidad clásica entre maternidad y trabajo. Así, las mujeres con un alto nivel educativo y profesional tienen

unas actitudes concretas ante el trabajo y poseen unos proyectos de vida y de familia libres del condicionante económico a diferencia de las mujeres obreras. Y aunque en general optan por retrasar la maternidad, sin embargo, para muchas este hito incluso puede no tener repercusiones sustanciales en su organización de vida, ya que la posibilidad de contratar personal doméstico para suplir esas funciones no solo les es asequible económicamente sino compensatorio desde un punto de vista emocional.

La amplia bibliografía existente sobre formación en competencias profesionales dirigidas al liderazgo y al desarrollo de la carrera hace que constituya un tema clave en la gestión y dirección de las personas en las empresas (Rodríguez, 2006; Dirube, 2007; Alonso, Fernández & Nyssen, 2009; Berbel, 2013). Asimismo, las Administraciones Públicas proponen a las empresas modelos de gestión por competencias transversales con perspectiva de género (Comunidad de Madrid, 2010; Instituto Aragonés de Empleo, 2010; Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015).

De los Ríos & Sastre (2011) definen en su trabajo estrategias y recomendaciones, dirigidas a empresas, organizaciones y administraciones públicas, para la adquisición y/o fortalecimiento de competencias y habilidades encaminadas a potenciar el desarrollo profesional de las mujeres y a elevar el número de directivas en las cúpulas de poder de las empresas. Además con la pretensión de garantizar la equidad de género, la diversidad, la conciliación de la vida personal y profesional, la creación de redes profesionales y personales, la sensibilización de los agentes implicados así como la captación y retención de talento.

Las medidas que proponen son complementarias y su abordaje requiere un enfoque integral:

- Iniciativas de desarrollo del potencial profesional y la planificación estratégica de objetivos personales, mediante procesos de coaching con el objetivo de fijarse metas de carrera realistas aprovechando las habilidades y experiencias de los mandos de la empresa o de otras mujeres.
- Acciones enfocadas a la conciliación trabajo/familia por parte de organizaciones empresariales: flexibilidad laboral y horaria y medidas dirigidas al fomento de la corresponsabilidad entre madres y padres.
- Formación dirigida al desarrollo de habilidades directivas para las mujeres con el fin de potenciar sus perspectivas de carrera profesional mediante cursos de distinta naturaleza.

- Creación de redes profesionales y personales (networking) que faciliten el flujo de información entre mujeres de alto potencial en un ambiente no competitivo donde puedan crecer y desarrollar relaciones importantes de amistad y alianza. Estas redes pueden ser a nivel interno de la empresa o con una visión más global con el objetivo común de desarrollo profesional.
- Sensibilización de todos los agentes implicados a través de cursos de capacitación en temas de diversidad implementados en organizaciones empresariales de manera que contribuyan a un cambio de mentalidad en el entorno de las mujeres.
- Iniciativas dirigidas a la atracción y retención de talento femenino mediante relaciones sólidas con universidades e institutos, desarrollando cursos, haciendo presentaciones, participando

En definitiva, la formación de las mujeres constituye un beneficio no solo para ellas sino, especialmente, para la empresa, ya que representa una inversión en talento que va a permitir afrontar retos presentes y de futuro. Además, a las mujeres les facilita la consecución de los objetivos personales elevando la autoestima y el nivel de satisfacción laboral, facilitando y potenciando la integración en la empresa y, en general, potenciando su desarrollo profesional y personal en igualdad de oportunidades.

3. El binomio trabajo-familia como origen de desigualdad laboral y conflicto personal

Mientras el modelo familiar ha permanecido durante siglos basado en el paradigma productivo-reproductivo, en el que la figura paterna era la sustentadora económica y la materna la responsable en exclusiva de las tareas domésticas y cuidados familiares, el trabajo y la familia eran dos ámbitos totalmente independientes, sin embargo, la incorporación masiva de las mujeres al terreno laboral ha dado lugar a cambios significativos en las estructuras de ambos entornos.

A partir de los años 70 comenzaron a aparecer investigaciones sobre las denominadas parejas de *doble ingreso*, *doble empleo* o *doble carrera*, términos no sinónimos y, sin embargo, todos ellos hacen referencia a la situación familiar en la que ambos miembros de la pareja tienen un empleo. Esta situación ha provocado la aparición de problemas generados por el desempeño de la actividad profesional (Martínez, Vera, Paterna & Alcázar, 2002).

El controvertido binomio trabajo-familia ha sido ampliamente estudiado desde la década de los setenta (Kanter, 1977; Pleck, 1977) y, treinta años después, sigue constituyendo un *conflicto* no resuelto que incide negativamente en el acceso, permanencia y promoción de las mujeres en el ámbito profesional.

Se parte de la premisa de que el trabajo y la familia ya no son ámbitos independientes sino que interactúan y se influyen mutuamente tanto en positivo como en negativo (Poelmans, 2001). El trabajo constituye un medio indispensable para la obtención de ingresos económicos; la familia, por su parte, es el núcleo de equilibrio personal de todos y cada uno de los miembros que la componen y, por este motivo, ambos entornos son susceptibles de atención y de inversión de tiempo y esfuerzo; de ahí que surja el conflicto.

Álvaro (1996) afirma que, tanto las mujeres como los hombres distribuyen el tiempo semanal de forma similar pero lo que no es equivalente es el tiempo que designan a cada una de las actividades que desarrollan; indaga en la manera de emplear el tiempo por parte de las mujeres y de los hombres bajo la premisa de que sigue condicionada a la división sexual del trabajo. Y pese a la creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral, no han abandonado las tareas domésticas sino que han asumido una “doble jornada de trabajo” en detrimento del tiempo personal.

El aumento de parejas de doble ingreso ha estimulado la investigación sobre el binomio trabajo-familia debido al desequilibrio que ha ocasionado la incorporación de las mujeres al ámbito laboral entre el lugar de trabajo, las políticas públicas y la realidad de las familias. La dedicación de una buena parte del tiempo de los dos miembros de la pareja al trabajo remunerado ha supuesto una reducción del tiempo dedicado a la familia y a la vida personal y, como resultado, la mayoría de las parejas trabajadoras tienen problemas para afrontar esta situación (López, 2007).

Muchas tratan de resolverlo retrasando la llegada de la prole; o disminuyendo al máximo el número de nacimientos; o abandonando los empleos que exigen horarios extensos y rígidos; o reduciendo considerablemente su implicación en responsabilidades empresariales. El interés de los estudios centrados en este tema se focalizan en la identificación de conflictos, dilemas, prioridades, así como las elecciones y soluciones que se adoptan y sobre el tipo de políticas de conciliación y medidas alternativas.

El conflicto trabajo-familia, pues, aparece cuando un ámbito interfiere al otro y las presiones recibidas de uno de ellos hace que se atienda las demandas de una de las partes y se descuide la otra. Existen diversas teorías al respecto. Un grupo hace

referencia al desbordamiento o *spillover* (Staines, 1980; Barnett, Marshall & Sayer, 1992) que se produce cuando se traspasan al entorno laboral las experiencias, emociones y cambios afectivos que se producen en el ámbito familiar. Es bidireccional y puede ser positivo o negativo.

Otro grupo de teorías son las que se refieren al *conflicto de roles* (Hammer, Allen & Grigsby, 1997). Se habla de conflicto de rol cuando el desarrollo del rol laboral es incompatible con el rol familiar y viceversa. En muchos casos, este tipo de conflicto se resuelve con el abandono del puesto de trabajo (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000).

Martínez, Vera, Paterna & Alcázar (2002) señalan que las tensiones que tienen lugar en el desarrollo de la carrera profesional apuntan al desempeño de multiplicidad de roles como causantes de dificultades y estrés. En el caso de las mujeres esto se acentúa ya que sus roles comprenden, generalmente, el de esposa, madre y trabajadora. Y afirman que, si bien el desempeño de múltiples roles puede originar tensión y conflicto, en otras muchas ocasiones proporcionan beneficios personales significativos, tales como la ampliación de recursos y recompensas, fuentes alternativas de autoestima, apoyo y control; mejora de la vida familiar y satisfacción laboral.

Mientras tanto, esta problemática incide negativamente en la situación laboral de las mujeres, restringiendo sus posibilidades de formación para su desarrollo profesional y el acceso a puestos de mayor responsabilidad donde se valora una mayor dedicación y disponibilidad. Y mientras que no se implanten y se apliquen dinámicas de equidad en todos los ámbitos sociales, los hombres continuarán siendo también beneficiarios del sobreesfuerzo físico y psicológico realizado por las mujeres (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2013)

3.1. Las dificultades para conciliar la vida profesional con la familiar y el tiempo de ocio.

La empresa, la familia y la sociedad constituyen un triángulo en continua evolución supeditado a los aprendizajes positivos o negativos que cada persona experimenta en cada uno de estos ámbitos (Chinchilla & León, 2007).

Dado que la familia es el primer agente socializador y el que mayor influencia tiene sobre la persona al configurar no solo su perfil personal sino también el profesional, debería ser la familia un foco importante de atención por parte de las empresas, con

vistas a fortalecer la estructura social así como la económica del país en el que están ubicadas. Por ello, valorar la familia de las empleadas y empleados y contemplar la problemática que conlleva equilibrar ambos entornos sin lesión de ninguno de ellos, deberá constituir un objetivo esencial para la dirección de las personas en las organizaciones empresariales.

Los cambios a los que nos venimos refiriendo a lo largo de este capítulo no se refieren solamente al esfuerzo de las mujeres por hacerse presentes en el mercado laboral y en otros espacios de la convivencia, sino que son más profundos. Por una parte, afectan a la propia identidad de las mujeres; por otra, a las empresas y a las propias relaciones laborales.

Sin embargo, el modelo tradicional del desigual reparto del trabajo entre los sexos continua estando aún tan presente en nuestra sociedad que las mujeres, pese a la alta formación adquirida que les ha permitido una masiva inserción en el mundo laboral, se han visto obligadas en muchas ocasiones a elaborar sus propias estrategias con el fin de alcanzar y mantener un equilibrio propio entre ambos entornos.

Para Quintanilla (2005, p.98) “el término *conciliación* lleva implícito el reconocimiento de la existencia de un conflicto, de algo que no encaja o de algo que choca o algo que se cuestiona”, y es, quizás, esta idea la que tiene que servir de punto de partida para analizar los desajustes que se plantean al tratar de conjugar los ámbitos laboral y familiar. Así, en vez de hablar de *conciliación* sería más correcto utilizar el término de *equilibrio*, ya que en definitiva se trata de encontrar una *armonía* entre dichos entornos que permita el desarrollo integral de las personas.

Desde la redefinición de los anteriores conceptos y desde la idea de *conciliación* con perspectiva de búsqueda de equilibrio, esta autora se plantea los interrogantes de ¿por qué conciliar?, ¿para qué conciliar? y ¿para quién o quiénes se concilia?.

Desde esta perspectiva, se concilia porque así lo contempla el ordenamiento jurídico español. Se concilia porque las mujeres representan aproximadamente la mitad de la ciudadanía, y como ciudadanas, la Constitución les confiere el derecho al empleo (Art. 35) así como a no ser discriminadas por razón de sexo (Art. 14). Pero, principalmente, es necesario conciliar porque las mujeres aportan riqueza al mundo laboral, gracias a que no han dejado a un lado sus *valores tradicionales* sino que los expresan en su cotidianeidad laboral.

En esta última afirmación coincide con Kaufmann (1997) quien asegura que integrar la parte emocional en el trabajo resulta *clave* en el campo organizativo.

Para dar respuesta a las preguntas de *para qué* y *para quién o quiénes se concilia*, retomando la idea de Quintanilla (2005) sobre *conflicto* es preciso hacer referencia a los cuatro niveles de desajuste que, a juicio de esta autora, se producen al tratar de compatibilizar el entorno laboral con el familiar:

- A nivel individual o personal, que hace referencia a los conflictos internos, generalmente vividos por las mujeres, a la hora de armonizar ambos entornos.
- A nivel familiar, que cuestionaría la atribución de roles de las mujeres y de los hombres y reivindicaría el tiempo personal o de libre disposición del que carecen las mujeres.
- A nivel de conflicto en el centro de trabajo, en el que confluyen las exigencias, compromisos y responsabilidades propias del ejercicio de la profesión y las necesidades y prioridades de las trabajadoras y trabajadores en función de sus situaciones familiares y personales.
- Finalmente, el cuarto nivel está referido al conjunto de la sociedad.

Así pues, la conciliación va dirigida a lograr la plena igualdad entre mujeres y hombres; la eliminación de las diversas formas de discriminación contra las mujeres, principalmente en los ámbitos familiar y laboral, así como una política de empleo estable y de calidad que permita alcanzar a todas y todos unos proyectos de vida diversos basados en la actividad profesional y en la *corresponsabilidad* del trabajo doméstico y las obligaciones familiares (Subirats, 1995; Orellana, 2002; Instituto de la Mujer, 2005). Por todo ello, se constata la necesidad de articular medidas para la conciliación es una cuestión de orden e interés públicos así como de justicia social.

Carrasco (2006a) demanda una nueva reorganización del trabajo productivo así como de los tiempos de trabajo de manera que permita a las mujeres y a los hombres atender las dos vertientes, laboral y personal, sin tensiones ni discrepancias aceptando que ambas son cruciales para el desarrollo humano y para la calidad de vida.

Para ello propone un modelo de sociedad más humana y sostenible a través de actuaciones, por una parte, desde las distintas administraciones con políticas dirigidas a este propósito y, por otra, desde las empresas por medio de una reorganización del

trabajo y de la producción que tenga en cuenta las necesidades de cuidado de las personas y lejos del modelo masculino de utilización del tiempo.

Moreno (2010) realiza un balance sobre el uso y el abuso de las políticas de conciliación concluyendo que, a la vez que la conciliación se presenta como un concepto que viene a solucionar problemas relacionados con las desigualdades de género y la invisibilidad del trabajo doméstico que realizan las mujeres, el abuso formal y la institucionalización de este término le ha restado eficacia para la consecución de una efectiva igualdad entre mujeres y hombres.

Por tanto, propone que las medidas de conciliación no se circunscriban solo a las madres trabajadoras sino que sirvan para potenciar la corresponsabilidad masculina, además de regular la trayectoria laboral adaptándola al ciclo de vida y la reducción de la jornada laboral en consecuencia.

Los trabajos de Chinchilla & Poelmans (2001) y Chinchilla, Poelmans & León (2003) puntualizan que, aún más importante que las políticas en sí, es un cambio en las culturas corporativas de manera que apoyen la conciliación puesto que, se viene comprobando que, pese a que exista un compromiso real y formal por parte de la dirección de las empresas de aplicar la normativa, no es suficiente garantía para alcanzar la consideración de *empresa familiarmente responsable*. Para estos autores es un punto clave la implicación de los mandos intermedios y de los supervisores que son realmente quienes aplican las normas en el día a día.

Continuando en esta línea de trabajo, Chinchilla, Poelmans & León (2005) teniendo presente que para integrar la diversidad laboral en un mundo global en continuo proceso de cambio pasa por adoptar patrones de flexibilidad en fórmulas y horarios de trabajo, establecen en su estudio pautas para que las empresas puedan alcanzar la consideración de *Empresa Flexible y Responsable*. Estas pautas se refieren a disponer de una política al respecto y proceder a un cambio de cultura; una buena comunicación interna acompañada de un liderazgo que facilite su implementación; además todo ello consolidado por una actuación sostenida de la dirección y el sentido de responsabilidad de las personas.

Ponce (2007) propone un enfoque antropológico de la empresa como organización humana ya que uno de los objetivos empresariales debe ser contribuir al desarrollo de las personas; perspectiva que las coloca en una posición de centralidad. Atribuye a la falta de un enfoque adecuado en el ámbito empresarial el desencuentro entre el fin primordial de las políticas de conciliación familia-trabajo y la competitividad de la

empresa. Sostiene que la complejidad del tema y los conflictos que suscita requiere un estudio que contemple diferentes dimensiones de los problemas humanos lejos de enfoques economicistas, materialistas y cortoplacistas.

Según la International Federation for Family Development (2014), las políticas de conciliación adquieren sentido cuando son capaces de facilitar el logro de los objetivos de la empresa a través de la flexibilidad de las personas toda vez que favorezca un desarrollo armónico de la trayectoria vital de estas y sirvan para gestionar la multiplicidad de roles de las empleadas y empleados (profesional, familiar y social).

La propuesta es reorientar las políticas públicas hacia la sostenibilidad social, apoyando la unidad familiar como espacio propio de socialización, generadora de capital social y sustentadora informal del sistema formal de la economía visible. Y puesto que las empresas deben de apoyarse en el talento, el compromiso y la innovación para afrontar el futuro, desatender los problemas que afectan a las personas supone pagar un precio muy elevado para su competitividad.

Por ello, a la hora de aprobar medidas de conciliación, recomiendan a legisladores y empresas:

- Identificar las preferencias de las personas y apoyar sus elecciones de manera que puedan ejercer mejor su desempeño al sentir utilidad con ellas.
- Promover el reconocimiento social de actitudes y decisiones pro-familia.
- Terminar con los prejuicios y estigmas que contrarrestan el efecto de las iniciativas para quienes se benefician de ellas.
- Demostrar los beneficios de una empresa que cuida a la familia, tanto para sus directivos como para sus trabajadores y sus clientes.
- Mostrar a las empresas cómo evaluar los efectos de iniciativas de conciliación para comprobar su efectividad. De aquí surge la necesidad de formación en estos temas a directivos, mandos intermedios y empleados.

3.2. La importancia del rol de la pareja en la conciliación trabajo y familia

Los desajustes a los que da lugar el binomio vida laboral-vida familiar se manifiestan principalmente en el núcleo familiar; entorno en el que la legislación no tiene alcance y donde el establecimiento y mantenimiento del equilibrio y la armonía depende únicamente de la voluntad y del esfuerzo de sus miembros para compartir responsablemente las tareas y obligaciones que la convivencia genera. Sin embargo, la práctica viene demostrando que, sea cual fuere la estructura familiar, la falta de reparto de las responsabilidades familiares persiste como fiel reflejo de una sociedad ancestral en la que mujeres y hombres han desempeñado papeles muy diferenciados.

Para Bonino (2000) el problema radica en el denominado *trabajo doméstico* que hace referencia a una serie de actividades destinadas a producir bienes y servicios orientados al mantenimiento y desarrollo físico, psíquico y social de las personas que conviven en el hogar, lo que le convierte en un trabajo de producción, de desarrollo de personas y de relaciones humanas. Por otra parte, establece una diferencia entre las actividades de mantenimiento del hogar, referidas más a las tareas materiales y visibles, y las del cuidado de las personas y los vínculos *trabajo emocional*; tareas en las que las mujeres emplean su *vertiente afectiva* produciendo y manteniendo el bienestar de los miembros de la familia.

Concluye este autor con la aseveración de que no va a ser posible alcanzar la paridad en el trabajo doméstico mientras los varones no acceden a renunciar a la monopolización de los derechos a la privacidad y los transformen en recíprocos con las mujeres, y esto no va a ocurrir mientras que no reconozcan su situación de privilegio.

Continuando con la paternidades responsable y dado el desequilibrio existente en las parejas con respecto a la conciliación trabajo y familia y, en concreto, al reparto y asunción de tareas relacionadas con la vida familiar, Alberdi & Escario (2007) abogan por la necesidad de realizar una redistribución equitativa de las responsabilidades domésticas y familiares entre hombres y mujeres, para lo cual es esencial promover un cambio de mentalidad en las mujeres y en los hombres.

Según este estudio, parece que los varones jóvenes se sienten más proclives al trabajo de cuidado de los hijos que a realizar tareas domésticas propiamente dichas. De ahí, que sean necesarios el consenso y la corresponsabilidad en los hogares de manera que se propicie una verdadera equidad que contribuya al pleno desarrollo profesional y

personal de ambos miembros de la pareja. En definitiva, estas autoras propugnan una nueva forma de sentir y ejercer la paternidad como pieza clave del cambio en las familias.

Con otro enfoque, Fernández & Tobío (2005) consideran que las políticas de conciliación no sólo son escasas, sino ineficaces y confusas además de tender a que sean las madres y no los padres quienes disfruten del permiso de maternidad, lo que conlleva un efecto negativo para la igualdad de género.

Debido a ello, proponen un modelo integral de conciliación, abierto y flexible, con unos objetivos y criterios definidos y basados, por una parte, en el derecho compartido de mujeres y de hombres a asumir al mismo tiempo responsabilidades familiares y laborales y en la universalización de dichos derechos. Y, por otra parte, con principios fundamentados en la igualdad social y de género así como en el derecho de los menores a ser cuidados de forma adecuada con eficiencia y eficacia económica.

Así pues, cualquier medida que se adopte en términos de conciliación deberá contemplar todas las vertientes sociales en relación con el reparto de roles, de lo contrario, está abocada al fracaso; ya que mejorar la situación de las mujeres en el trabajo, adoptar medidas discriminatorias en sentido opuesto, instaurar cuotas, planes de igualdad, etc. sin tomar en cuenta las desigualdades en la esfera familiar así como en los demás ámbitos de la vida, no puede conducir a resultados satisfactorios.

4. El aporte de las mujeres a la organización empresarial: características del liderazgo femenino.

La extensa bibliografía existente sobre estilos de liderazgo (Matsa & Miller, 2012; Eagly, 2013) y, en concreto, las posibles diferencias entre el estilo de liderazgo femenino y masculino (Busch & Holst, 2011; Loughlin, Arnold & Crowford, 2012; Patel, 2013; Peterson, 2014), parece que no se ha abordado desde el análisis de las competencias asociadas a cada sexo, debido a la escasa representación femenina tanto en el mercado laboral como en puestos directivos (Instituto de la Mujer, 2010).

A este respecto, se adopta como referencia el trabajo de De los Ríos & Sastre (2011) en el que señalan que los factores cognitivos, la creatividad, el conocimiento y la información determinan el éxito de las organizaciones. De ahí que consideren fundamental la actuación conjunta de la dirección y el liderazgo para el logro de los

objetivos empresariales y la mejora de las relaciones laborales. Además detectan la conveniencia de adoptar nuevos estilos desde ambas posiciones con el fin de asegurar el éxito y la competitividad de las empresas ante las demandas de la economía global.

Tomando estas premisas como base, analizan, en su estudio, las habilidades y competencias asociadas a las mujeres directivas, las diferencias en los estilos de liderazgo, así como las barreras que aún persisten para el ascenso de las mujeres a puestos directivos, con el resultado de que las mujeres valoran especialmente las competencias asociadas a las relaciones humanas; que el estilo de liderazgo femenino suele ser transformacional; y que siguen existiendo barreras en su ascenso a puestos directivos (Charlo & Núñez, 2012).

Así, considerando las estructuras de las actuales organizaciones, parece que existen una serie de habilidades y comportamientos que, al no ser generalmente empleados por parte de las mujeres, dificultan su ascenso profesional, tales como, el uso de redes de contactos (networking), la visibilización de los logros y objetivos personales y la visión estratégica.

Por otra parte, se detecta que la falta de seguridad y credibilidad en las capacidades propias, junto al exceso de autocrítica, dificultan el ascenso profesional, llevando a mujeres con gran potencial y deseo de ascender a permanecer en puestos de menor responsabilidad o, incluso a abandonar la carrera profesional.

Entre los factores de mayor influencia en el desempeño y desarrollo profesional de las mujeres directivas, además de los propios de las organizaciones, destacan los relacionados con la conciliación de la vida laboral y personal, en especial con las responsabilidades dimanantes de la familia, que continúan recayendo sobre la mujer, difíciles de compatibilizar con las prolongadas jornadas laborales prolongadas; lo que obstaculiza enormemente la compatibilización de una carrera profesional hacia la alta dirección.

“Las tendencias actuales en contratación confirman que se buscan perfiles de competencias fuertes en todos aquellos aspectos relacionados con la intrategia empresarial (comunicación, dirección de personas, motivación, delegación, *coaching*, trabajo en equipo) y con la eficacia personal (iniciativa, creatividad, optimismo, gestión del tiempo, gestión de la atención, gestión del estrés, autocrítica, autoconocimiento, mejora personal, autocontrol, toma de decisiones, equilibrio emocional e integridad)” (Chinchilla, Poelmans & León, 2005, p. 4).

Según este estudio ambos tipos de competencias se desarrollan esencialmente en un ámbito de las características del de la familia, en el que se refuerzan determinadas habilidades que denominan *intratégicas* relacionadas con el entorno laboral como son la comunicación, el optimismo, la integridad, la autocrítica, el autoconocimiento y el equilibrio emocional y, paralelamente, en el trabajo se desarrollan otras que revierten en el ámbito familiar como son la motivación, el trabajo en equipo, la delegación y la negociación. Concluyen asegurando que la mujer puede ayudar a implantar una visión de la empresa verdaderamente humanista, basada en sus capacidades emocionales, y mucho más acorde con las exigencias de los tiempos actuales.

Burgess & Tharenou (2002) y Pounder & Coleman (2002) proponen a las empresas la adopción de nuevos estilos de liderazgo y dirección que incorporen características tradicionalmente femeninas y nuevas formas de organización si pretenden adaptarse al actual contexto económico y a las demandas del mercado laboral. El desarrollo de las empresas dependerá de la capacidad de la dirección en la gestión de las personas.

Selva, Tresserra, Pallarés & Sahagún (2012) identifican la carrera profesional de la mujer con un río que fluye por medio de una corriente sujeta a imprevistos y la comparan con la del hombre, sólida como un camino de tierra, para demostrar que la subjetividad está comprometida en el mundo de lo objetivo y que las trayectorias no son cuestión de diferencias de personalidad ni de individuos sino que género y trabajo son dos cuestiones entrelazadas.

Abundando en esta idea, Selva (2013), afirma que las trayectorias profesionales de las mujeres requieren de la presencia de elementos externos que faciliten su promoción. Así, mientras que para los hombres la formación es un factor clave en su promoción, las mujeres, además, necesitan la presencia de un mentor. Este es el motivo por el que la carrera de una mujer zigzaguea, no por la acción personal sino debido a que aprovecha todas las oportunidades que le surgen en el camino.

Ramos (2005), por su parte, analiza estilo de dirección desde la perspectiva de género y constata que el estilo de liderazgo femenino está totalmente en consonancia con las demandas organizacionales actuales, concluyendo que la aportación de las mujeres a las empresas es un valor en alza. También vincula el liderazgo transformacional (Kaufmann, 2007) con el estilo directivo más propio de las mujeres.

5. Claves para el desarrollo profesional de las mujeres en la organización empresarial y perspectivas de futuro

En un mundo que experimenta cambios constantes a una velocidad vertiginosa, las empresas parecen externalizar su atención y preocupación y centrarse en las acciones de la competencia y la evolución del entorno sin ser conscientes, en muchas ocasiones de que la clave para obtener ventajas más competitivas y sostenibles a largo plazo es interna y la constituyen las personas que componen la organización.

El desarrollo profesional efectivo mejora la satisfacción y la autoestima, minimiza el estrés y fortalece la salud física y psicológica de las personas. Este mismo desarrollo profesional individual beneficia a la organización porque las empleadas y empleados se adaptan más rápidamente y mejor a las necesidades de cambio e innovación.

Las mujeres aportan beneficios económicos a las organizaciones y satisfacen las necesidades de estas, según aseguran Barberá, Sarrió & Ramos (2000). Por ello, abogan por que en un futuro próximo haya más mujeres en las cúpulas directivas de las empresas con un triple fin: implementar las políticas y prácticas de igualdad de oportunidades; facilitar los cambios en las culturas organizacionales que continúan manteniendo y alentando la idea de las prolongadas jornadas de trabajo y la presencia física en el mismo como señal de compromiso con la empresa y garantía de desarrollo profesional en ella; para que sirvan de ejemplo al resto de las empleadas y mentoricen y promocionen a otras mujeres y se valoren las empresas en las que las mujeres son reconocidas y valoradas.

En esta línea, León & Chinchilla, 2004 demandan que las empresas reconozcan e introduzcan los valores femeninos ya que afirman que las mujeres pueden ayudar a implantar una visión de la empresa verdaderamente humanista basada en capacidades emocionales más acordes con los tiempos. También afirman que la familia es una fuente de competencias profesionales relacionadas con la *intrategia corporativa* (comunicación, dirección de personas, motivación, delegación, iniciativa, creatividad, gestión del tiempo, equilibrio emocional, integridad)

Chinchilla, Poelmans & León (2005) sostienen que aproximadamente un 70% de las directivas reconoce que la razón fundamental de su desarrollo profesional y personal es su motivación, dedicación y esfuerzo personal, valorando también, otros factores como son la formación, la personalidad o los valores personales; mientras que sólo un 31% reconoce la importancia de la gestión del tiempo y de las prioridades como la causa de

su éxito. Sin embargo, ante la escasez de políticas de conciliación o la vivencia del techo de cristal, muchas directivas abandonan la empresa; la mitad de ellas, reorientando la carrera en otra empresa diferente o creando la suya propia o ejerciendo como profesionales autónomas.

Lyness & Thomson (2000) comparan las trayectorias de carrera seguidas por una muestra equitativa de mujeres y de hombres en puestos de dirección mediante el análisis de barreras y elementos facilitadores, a través de los propios relatos y percepciones. Se constata que las mujeres manifestaron haber encontrado más obstáculos que los hombres; entre ellos la falta de apoyo por parte de las culturas empresariales y la exclusión de las redes informales (Pflanz, 2011; Loughlin, Arnold & Crawford, 2012). Los hombres, por su parte, aludieron a la importancia de tener un nivel de formación alto y al desarrollo de relaciones facilitadoras de la carrera.

Así pues, para estas autoras el éxito profesional de ambos sexos, medido por la responsabilidad del cargo y la remuneración económica, está directamente relacionado con el hecho de poseer una amplia experiencia y con haber ocupado puestos clave para el desarrollo de carrera. Sin embargo, las mujeres manifestaron en menor medida que los hombres el apoyo del *mentoring* así como también se prueba que los hombres han ocupado, en mayor medida que las mujeres, puestos estratégicos fuera de sus países.

Almunia & Reding (2012) proponen la ruptura del techo de cristal en los consejos de administración de las empresas como un reto común al que se enfrenta la economía europea dada la necesidad de aprovechar el talento que aportan las mujeres para lo que la UE demanda una acción coordinada con el objetivo de alcanzar un 30% en 2015 y un 40% en 2020, a lo que se comprometieron solamente veinticuatro empresas.

Sostienen que, según informes consultados (McKinsey, Ernst & Young), las empresas que muestran un equilibrio de género con mayor número de mujeres en puestos directivos obtienen mejores resultados económicos, aproximadamente un 56% más de beneficio de explotación que las empresas cuya dirección es solo masculina. También las empresas con, al menos, una mujer en el consejo de administración obtienen unos beneficios significativamente superiores a las que no tienen ninguna.

Dejando a un lado el liderazgo y en un plano más general, Padilla, (2002) propone tres perspectivas diferentes para abordar la naturaleza de las medidas a adoptar dirigidas a la superación de las barreras que continúan dificultando el desarrollo profesional de las mujeres:

- En primer lugar, estarían las medidas de tipo personal a través de la toma de conciencia, por parte de cada mujer, de los obstáculos que entorpecen su carrera y, desde la circunstancia de cada una, tratar de mejorar el propio entorno laboral promoviendo un cambio de actitudes y de estructuras y contribuyendo a él de manera que sea la sociedad quien se abra a la idiosincrasia de las mujeres y no ellas quienes se adapten continuamente a los persistentes patrones masculinos.
- En segundo lugar conceder una importancia primordial a la educación como factor clave de cambio social para que, a través de ella, se potencie la igualdad y el respeto por la diversidad. De ahí que se mantenga y refuerce la perspectiva de género en los programas de orientación profesional con el fin de eliminar la discriminación aún existente en el mundo laboral en sus diferentes manifestaciones (profesiones feminizadas y masculinizadas, diferencias salariales, dificultades en la promoción).
- Finalmente, alude a la necesidad de medidas políticas y sociales para apoyar y potenciar el acceso, la permanencia y la promoción de las mujeres en el mundo laboral en igualdad.

Independientemente de los esfuerzos y estrategias a todos los niveles encaminados a alcanzar la igualdad en la práctica entre mujeres y hombres en el ámbito profesional, la realidad demuestra que se ha producido una importante evolución en las empresas en lo que a dirección de personas se refiere. Este avance no cabe duda de que está motivado e impulsado por la presencia femenina en esos contextos, a la vez que se valora, cada vez más, el aporte idiosincrático de estas a la gestión empresarial y, en concreto, a su liderazgo.

Por todo ello y recogiendo lo tratado a lo largo de este recorrido teórico que proporciona soporte al problema de estudio y a los objetivos de investigación, se pone de relieve la importancia de la identidad de cada mujer y de la reflexión sobre la propia vida. Solo desde esa tesitura se podrán contemplar y enfocar las expectativas profesionales y personales de cada momento para dar forma o reformar el proyecto profesional y vital de manera que contribuya a dar sentido a la existencia de cada mujer y, en especial, a cada transición.

Una vez más aflora la importancia de la orientación y, principalmente, de la autoorientación para la gestión de la carrera profesional en la empresa (Rodríguez, 2013). Las mujeres son las responsables absolutas de sus vidas y a ellas corresponde enfocarlas en la dirección que mejor estimen. Por su parte, el mundo de la empresa es

ciertamente un entorno complejo, inestable, exigente; agresivo en ocasiones, y esta naturaleza empresarial demanda una fortaleza de carácter, la necesidad de autoconocerse y claridad de ideas para afrontar retos y oportunidades y responder con éxito a los compromisos adquiridos.

Se constata que la diversidad es riqueza para la empresa y, de ahí, que la relación empresa-mujeres deba ser bidireccional de manera que ambas partes se desarrollen y fortalezcan mutuamente. El proceso esta siendo largo y difícil pero, sin lugar a dudas, sigue una trayectoria acertada como así lo constata la aseveración de Almunia & Reding (2012) de que incorporar más mujeres al mundo laboral contribuye a mejorar la competitividad de las empresas en todo el mundo.

Diseño de la investigación

Introducción

En los capítulos previos se ha desarrollado el marco teórico que da soporte a esta investigación. A lo largo de cada apartado y sin perder de vista en ningún momento el objeto de estudio de esta tesis, se ha procedido a la revisión de todos aquellos factores que interesan y condicionan el desarrollo profesional y vital de las mujeres comenzando por el proceso histórico que las ha acompañado y que ha marcado la trayectoria seguida en el mercado del trabajo remunerado, desde su irrupción masiva en él hasta el momento actual.

Dentro de este contexto histórico, adquiere relevancia la influencia del proceso de socialización en la construcción del proyecto vital de cada mujer; la interpretación de las vivencias y mensajes recibidos en la familia, en la escuela y desde la sociedad en general configuran la manera de comprender el pasado, de vivir el presente y de proyectar el futuro.

Las mujeres de hoy presentan realidades fundamentadas en una sólida formación, en una voluntad y propósito de avance y en actitudes de proactividad para inducir al cambio todos aquellos aspectos que constituyen una barrera en el camino hacia su desarrollo. Así pues, el abordaje de los precedentes temas conceptuales ha permitido esclarecer los factores en los que se asienta el desarrollo profesional y personal de las mujeres y contemplarlo desde una posición comprensiva y sistémica que predispone a su abordaje desde una perspectiva metodológica.

Este capítulo comienza con el planteamiento del tema de estudio y la metodología que se va a utilizar para llevarlo a cabo. Con este fin se plantean las preguntas de investigación que se concretan en unos objetivos que guían todo el proceso.

A continuación, se expone el diseño metodológico, definiendo el paradigma que lo sustenta; se establecen las distintas fases de la investigación; la elección del caso objeto de estudio así como las características que orientan el acceso al campo. Se procede después a explicar la fase y procedimiento de selección de las informantes y sus

características, así como las técnicas y estrategias utilizadas para la recogida de datos. Finaliza este capítulo con la especificación de las técnicas empleadas para el análisis de los datos obtenidos y con las tareas necesarias para llevar a cabo el procedimiento de análisis.

1. Problema de estudio.

Como ya se ha venido indicando con anterioridad, el alto nivel formativo alcanzado por las mujeres en las últimas décadas y su masivo acceso al mercado laboral no ha supuesto su plena integración y desarrollo en ese entorno. En muchos casos las mujeres no encuentran respuesta a sus expectativas profesionales ni prevén posibilidades de alcanzar sus objetivos de partida.

A partir de estas percepciones, se torna necesario conocer y comprender los microprocesos que subyacen en los proyectos profesionales y de vida de las mujeres que se manifiestan en el entorno laboral y, en este caso concreto, en el ámbito empresarial. Ciertamente hablamos de una problemática compleja como complejas son también las organizaciones empresariales a las que acceden muchas mujeres buscando oportunidades de carrera, de independencia y de progreso.

Indagar en el desarrollo profesional de las mujeres en la empresa implica realizar un estudio sobre la intervención de múltiples y diversos factores relevantes que confluyen en la carrera vital de las mujeres. De ahí que la literatura científica consultada se focalice en distintas vertientes.

Por una parte, en la realidad de la empresa: los trabajos de Fernández (2002), Gelade & Ivery (2003), Francis & Keegan (2006), Arteché (2011), Alles (2015), examinan cómo se concibe el desarrollo y el “éxito” profesional desde las nuevas estructuras y los enfoques más actuales de la gestión de las personas y del conocimiento.

Por otra, en la realidad de las mujeres: en el proceso de socialización, con estudios como los de Alberdi (1999) y Beck-Gernstein (2003) sobre el entorno familiar y las nuevas formas de familia; Subirats (2010), Sánchez (2004), Bisquerra (2006), Donoso-Vázquez (2012) y Rodríguez (2013) analizando el sistema educativo y el proceso de orientación en el mismo; trabajos como los de Adler (1993), Russel & Burgess (1998), Gimeno & Rocabert (1998), Padilla (2001) o Jato (2007) detectando y analizando

barreras en el acceso al empleo y en el desarrollo profesional una vez en él; o estudios como los de Torns (2005), Beauregard & Henry (2009), Fagan et al. (2012) o Chinchilla & Jiménez (2014) sobre la conciliación de la vida profesional y personal/familiar como facilitadora de la carrera de las mujeres y de su equilibrio vital.

Además, una vez dentro del entorno empresarial, se consultan aportaciones como las de Eagly & Johanesen-Schmidt (2001), Burgess & Tharenou (2002), Castaño & Laffarga (2006) o Gómez & Sánchez (2009) sobre liderazgo femenino y de Davidson & Cooper (1992), Barberá, Ramos & Sarrió (2000), Barberá, Estellés y Dema (2009) o Almunia & Reding (2012) todos ellos centrados en el “techo de cristal” y la carrera de las directivas.

Sin embargo, **esta tesis no se encuadra en ninguno de estos grupos; de ahí la importancia y la necesidad de la misma** al conjugar las dos realidades: por una parte, la empresarial, como ámbito de desarrollo profesional y personal y, por otra, la de las mujeres y su subjetividad; desde sus vivencias y percepciones y la interpretación de ello que es lo mismo que decir “desde propio vivir y sentir”.

Con este propósito, indagar en el desarrollo profesional y vital de las mujeres en el ámbito empresarial supone, en primer lugar, estudiar la realidad de la empresa que las recibe; las características de la misma, la cultura corporativa y las posibilidades que les ofrece para la consecución de sus objetivos. De ahí que la empresa seleccionada presente unas características diversas, suficientes y adecuadas para ofrecer las respuestas pertinentes y precisas con el fin de dar cumplimiento a los objetivos que, al respecto, se han establecido.

En segundo lugar, profundizar en las distintas dimensiones y vertientes que confluyen en la persona de cada mujer, dando lugar a una singularidad a partir de la cual va a configurar un plan de vida; va a ir conformando una carrera vital a través de las distintas opciones formativas, experiencias profesionales y personales acordes con su propia identidad. Teniendo presente que el proceso de elección no es totalmente libre sino que va a estar condicionado en cada momento por las circunstancias del entorno.

Todo ello amparado por un marco legislativo con medidas dirigidas a garantizar la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso al empleo, en la permanencia en él así como en las condiciones de trabajo, a la vez que estipula el deber de las empresas de respetar dicho principio de igualdad en el ámbito laboral; legislación que, en muchas

ocasiones, resulta insuficiente y/o limitadora para el desarrollo profesional y personal femenino.

Sin embargo, el aspecto que dota de sentido a esta investigación es conocer de “viva voz” cómo estas mujeres conciben el desarrollo y éxito profesional y la percepción que tiene cada una del suyo propio, la valoración que hace del mismo así como la comprensión e interpretación personal del contexto laboral en el que está inmersa.

Por todo ello, considerando los citados parámetros, surgen una serie de interrogantes cuyas respuestas servirán para dar cumplimiento a los objetivos de esta tesis, así como para establecer las bases de posibles y futuras intervenciones en los ámbitos concernidos: **¿qué variables contemplan las mujeres cuando eligen una determinada trayectoria profesional?, ¿qué intereses y expectativas mueven a las mujeres a la hora de conformar su proyecto profesional y vital?, ¿qué características presenta su desarrollo profesional? ¿de qué manera responden a las demandas empresariales a la hora de orientar la carrera?, ¿cómo interpretan las mujeres su desarrollo profesional en la empresa?, ¿en qué medida y de qué manera varían sus prioridades en determinados momentos de su trayectoria vital?, ¿qué valor otorgan al trabajo y al desarrollo profesional en la empresa?, ¿a qué atribuyen las mujeres sus logros profesionales (o la falta de ellos)?, ¿cómo perciben y hasta qué punto se sienten identificadas con la cultura corporativa?.**

Estas preguntas despliegan una compleja y problemática realidad que constituye el propósito de esta tesis.

Dada la cantidad de mujeres que deciden desarrollar su carrera profesional en el ámbito de las organizaciones empresariales, el objeto de esta tesis tiene una triple finalidad: Por una parte, indagar, en el propio escenario empresarial, las posibilidades de carrera profesional que se ofrece a las mujeres con estudios universitarios o de Formación Profesional (FP) y el valor que se otorga al aporte de estas a la organización. Por otra, desde la voz de las mujeres, conocer y comprender el proyecto de carrera y las expectativas de desarrollo profesional que contemplaban a su ingreso en la empresa. Finalmente, analizar la valoración actual que realizan de su trayectoria profesional y las expectativas de futuro que vislumbran en la organización.

Como se indicaba, se trata de una complicada realidad susceptible de ser analizada y a la que dar respuesta a través de los objetivos fijados y definidos por dichos cuestionamientos.

2. Objetivos de la investigación

Los objetivos de esta tesis doctoral son los siguientes:

Objetivo 1: Explorar y comprender, desde la realidad de la empresa, cómo las culturas empresariales conciben y ponen en valor el desarrollo profesional femenino.

- 1.1. Conocer y analizar el marco legislativo/normativo internacional, local y corporativo que regula las actividades de la empresa y las políticas de desarrollo de las y los profesionales, con especial atención las dirigidas a las mujeres.
- 1.2. Explorar y conocer la opinión de la dirección, a través de sus discursos, sobre las políticas de la empresa en relación con el desarrollo de las personas y, en particular, de las mujeres profesionales.
- 1.3. Conocer y comprender las dinámicas e interacciones que se desarrollan en el día a día en las dependencias de la empresa originadas y justificadas por la cultura empresarial.

Objetivo 2: Indagar en el proceso de socialización de las mujeres así como en sus inquietudes, intereses, motivaciones y expectativas a la hora de planificar su proyecto profesional.

- 2.1. Examinar los entornos socializadores de cada una que están en la base de su toma de decisiones profesionales.
- 2.2. Conocer y describir los itinerarios académicos y formativos seguidos por ellas, considerando las distintas transiciones profesionales.
- 2.3. Indagar en las inclinaciones y ambiciones profesionales y personales de las mujeres, así como en las perspectivas de futuro contempladas en la construcción de sus proyectos profesionales y de vida.

Objetivo 3: Analizar, desde la percepción de las propias mujeres, si dichas culturas permiten, potencian, posibilitan o, por el contrario, dificultan o limitan sus procesos de promoción en la empresa.

- 3.1. Profundizar en el conocimiento que las mujeres tienen acerca de la cultura organizacional en relación con su propio desarrollo de carrera.
- 3.2. Analizar cómo valoran sus trayectorias profesionales/vitales, atendiendo a sus propias experiencias y vivencias en la empresa y también en los discursos de otras mujeres que tienen puestos de poder empresarial.
- 3.3. Detectar y comprender, desde la perspectiva de la cultura empresarial, las barreras y oportunidades que las mujeres han manifestado encontrar en su desarrollo profesional (proceso de promoción, aspectos que facilitan y obstaculizan estos procesos).

Estos tres objetivos generales dan soporte al objeto de esta investigación. El primero se centra en la empresa y en cómo se entiende el desarrollo profesional de las mujeres a través del cristal de la cultura corporativa. La idiosincrasia de estas se manifiesta en el entorno laboral imprimiendo en él un estilo propio que, a su vez, va generando cambios paulatinos en las dinámicas empresariales y readaptando la cultura. De ahí, que desde la dirección, se otorgue sentido a esta acción casual (no premeditada) y causal que llevan a cabo las mujeres en su día a día a través del ejercicio de su profesión y desde sus identidades femeninas.

El segundo está focalizado en el proceso de socialización que predispone a las mujeres hacia determinadas elecciones académicas y profesionales, esbozando *a priori* sus proyectos de vida. El pasado de cada mujer se manifiesta continuamente en sus acciones presentes marcadas por los valores, normas, roles y mensajes recibidos en la niñez; lo que conforma la identidad y, en consecuencia, la manera de interpretar la realidad y de planificar el futuro.

El tercero otorga el protagonismo a la mirada de las mujeres. A través de sus relatos, las informantes manifiestan sus propias percepciones sobre los acontecimientos que suceden a diario en el contexto empresarial. Por medio de las vivencias personales, cada mujer analiza su presente en la empresa, el desarrollo profesional alcanzado a lo largo del tiempo de estancia en la misma y las oportunidades de futuro que se le ofrecen configurando, de esta manera, una trayectoria de carrera a la que atribuirle un valor.

Estos tres objetivos generales, concretados en los específicos, están inmersos en la dinámica temporal de pasado, presente y futuro desde el momento en que estas mujeres

comienzan a construir su identidad en la infancia y, desde ella, interpretan el presente, lo reconstruyen y consolidan, a la vez que proyectan un futuro, lo que las convierte en protagonistas de sus vidas y agentes de cambio de la realidad en la que se desarrollan profesional y personalmente. De aquí, que el desarrollo profesional femenino haya que estudiarlo de forma transversal abarcando todas las vertientes, ámbitos y momentos de la vida de cada mujer.

3. Diseño metodológico y elección del caso.

“Tras la definición del problema de investigación es necesario elaborar un diseño o proyecto de trabajo” (Ruíz, 2009, p. 54). Se trata de plantear un diseño provisional y sometido a probables cambios *conscientes* a lo largo del proceso de investigación, que abarque los estadios principales de esta. Uno de los pasos más importantes es la elección del diseño metodológico; es decir, el modo en el que se enfoca el problema y se buscan las respuestas (Taylor & Bogdan, 1987).

Indagar en el desarrollo profesional de las mujeres supone contemplar dicha realidad de forma holística (sistémica, amplia, integrada). Desde esta perspectiva, se han fijado el objeto de estudio y los objetivos de investigación a los que se trata de dar respuesta por medio de una metodología cualitativa. “En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística: las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo” (Taylor & Bogdan, 1987, p. 20).

Ruíz (2009, p. 56) continúa argumentando que “para iniciar un trabajo cualitativo es necesario contar con un núcleo temático, una situación específica, un fenómeno que gira en torno a un foco de interés”.

Sandín (2003, p. 123), apoyándose en Carr & Kemmis (1988), define la metodología cualitativa como “una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos”.

El *núcleo temático* de esta tesis la sitúa ante un paradigma interpretativo al proponerse conocer y comprender el mundo subjetivo a partir de la experiencia de las personas que

viven en él; es decir, trata de estudiar los fenómenos que acontecen en condiciones naturales y de analizarlos a partir del punto de vista de las personas involucradas en los mismos. Denzin & Lincoln (1994) argumentan que la investigación cualitativa implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio.

Según Van Manen (1983), la perspectiva fenomenológica busca la descripción y la explicación de los significados de los hechos cotidianos, de las vivencias del día a día en el marco natural donde tienen lugar. “El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante” (Taylor & Bogdan, 1987, p. 16).

Rodríguez, Gil & García (1999) aducen que los investigadores estudian la realidad en su contexto natural tratando de sacar sentido o de interpretar los fenómenos de acuerdo con el significado que tienen para las personas implicadas.

Por tanto, desde este enfoque y atendiendo al objeto de estudio, se pretende conocer la experiencia, personal, educativa, profesional y social de las mujeres según ellas la perciben, la construyen, la organizan y analizan otorgándole un determinado significado en el tiempo y el contexto en el que acontece.

De ahí que, con el fin de dar respuesta al “objetivo 1” (y a los tres subapartados), proceda comenzar por el análisis de la empresa como entorno natural en el que tienen lugar las interacciones de las mujeres con los distintos grupos de personas que la componen. Y, a través de sus vivencias y de la percepción de estas, van a dotar de significado la realidad que las circunda.

Las características estructurales, organizativas y culturales así como las dinámicas internas y externas llevadas a cabo en el día a día del entorno empresarial, determinan y condicionan el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres (y de los hombres) con incidencia en la satisfacción y en el crecimiento personal. Con este propósito, se considera oportuna la elección de un estudio de caso único (Yin, 1994) como unidad de análisis del contexto social en el que las mujeres desarrollan su actividad profesional.

“El estudio de casos es una metodología de investigación que es útil y necesaria para el avance científico en la ‘Dirección y Economía de la Empresa. (...) Es especialmente útil cuando se pretende comprender un fenómeno real considerando todas y cada una de las variables que tienen relevancia en él y cuando se busca explorar o evaluar situaciones o fenómenos complejos”. (Villarreal & Landeta, 2010, p. 49).

Este contexto estaría representado por una empresa multinacional con actividad en diversos sectores en los mercados internacionales, con alto nivel de prestigio empresarial y con centros de trabajo diseminados en múltiples países.

La elección del caso de estudio se materializa en Accenture España (El caso se describe ampliamente en el *Capítulo 6*).

La elección ha estado determinada por ajustarse a las características generales previas y, en concreto, por su estructura, organización, dimensión de la plantilla, centros de trabajo y áreas de negocio. Sin embargo, los factores fundamentales por los que se ha seleccionado han sido la cultura organizacional y los códigos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tratados en el capítulo 3, apartados 3 y 4, que se manifiestan, por una parte, en el valor que se otorga a las personas y a su diversidad, el tratamiento que de ella se hace en la organización y la influencia que tiene en el empoderamiento de las mujeres en esta empresa; por otra, en la importancia de la ética como rectora de los comportamientos de las personas y de las actividades empresariales.

Desde esta realidad y tomando como base los trabajos de Yacuzzi (2005), Martínez (2006), Villarreal & Landeta (2010) y Castro (2010), se plantea, como ya se ha apuntado, un diseño de caso único como estrategia de investigación por permitir la elección de un escenario concreto donde recoger *in situ* toda la información pertinente con el fin de dar respuesta a los objetivos de investigación.

“Hay muchas maneras de explicar el mundo de las organizaciones. El método del caso, que recomendamos desde la óptica del realismo, nos resulta atractivo por ser exhaustivo y riguroso. Su ámbito de aplicación está bien definido: contestar preguntas de tipo “por qué” o “cómo” sobre fenómenos contemporáneos sobre los cuales no tenemos control. (Yacuzzi, 2005, p. 21).

En este sentido, Martínez (2006), basándose en Chetty (1996), indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa aplicable a:

- Investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a “cómo” y “por qué” ocurren.
- Permitir estudiar un tema determinado.
- Al estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.

- Estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno; lo que permite, a su vez, la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.
- Jugar un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

Estas justificaciones se entrelazan con las de Yin (1984), citadas en Rodríguez, Gil & García (1999), aplicables a este estudio. Se puede fundamentar su uso por:

- Su *carácter crítico*, en tanto que el caso permita la posibilidad de *confirmar*, *cambiar*, *modificar* o *ampliar*” el conocimiento sobre el objeto de estudio, lo que puede constituir una importante contribución al conocimiento y a la construcción teórica.
- Su *carácter extremo* o *unicidad*. La naturaleza única e irrepetible de cada persona que interviene justifica por sí misma la utilización de este diseño.
- Su *carácter revelador* que se produce cuando el investigador tiene la oportunidad de observar y analizar un fenómeno que con anterioridad era inaccesible para la investigación científica.

Además, el caso elegido responde a los requisitos de la modalidad de *estudio intrínseco del caso* (Stake, 1994; 1998, citado en Sandín, 2003, p. 176), ya que dicha elección se ha llevado a cabo, no como representación de otros casos, sino con el propósito de lograr la mayor comprensión del mismo en particular; es decir, interesa este caso en sí mismo; existe un interés intrínseco en él y no la pretensión de generar teoría. “La orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora” (Ruiz, 2009, p. 23).

Por todo ello, se considera adecuada la elección de este diseño, en primer lugar, por tratarse de una **organización empresarial compleja** de la que interesa alcanzar un **conocimiento comprensivo y profundo** que sirva como fuente de información para **estudiar, desde múltiples perspectivas, los fenómenos** que en ella acontecen así como

los que en esta trayectoria investigadora vayan emergiendo y así, desde esta perspectiva, **interpretar y explicar la realidad** y extraer conclusiones.

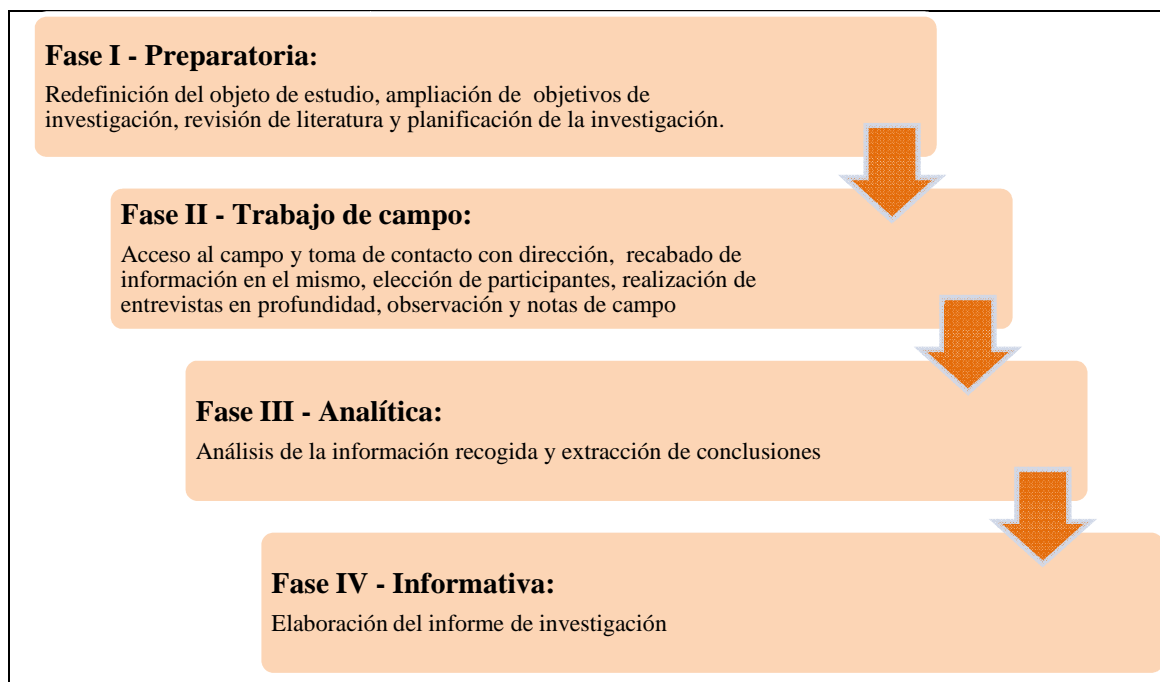
En segundo lugar, la elección de este diseño está motivada por su carácter **holístico y global** (Ruiz, 2009) que permite un acercamiento al **objeto de estudio en su contexto**, aportando una **comprensión del mismo en su totalidad desde una figura interna**.

También por su naturaleza **flexible** al irse construyendo el proceso por medio de la toma de decisiones conforme van surgiendo las disyuntivas; decisiones que, a su vez, van adquiriendo también un carácter de **provisionalidad** al tornarse necesaria su adaptación, a lo largo del proceso investigador, a los conocimientos previos (*preunderstandings*) (Ruiz, 2009, p. 54), adquiridos a través de la bibliografía consultada, el análisis de documentos internos u observaciones puntuales de la situación, llevadas a cabo con anterioridad al comienzo de la investigación, así como a la información verbal obtenida.

3.1. Proceso y fases de la investigación

Según Rodríguez, Gil & García (1999), el proceso de la investigación cualitativa no ha sido un tema objeto de atención por parte de los investigadores; hecho que puede interpretarse, por una parte, como expresión de la diversidad metodológica que existe en el ámbito de la investigación cualitativa, en la que cada enfoque mantiene unas formas propias de proceder. O, por otra, como un intento de reflejar una de las características propias de algunos métodos cualitativos en investigación educativa caracterizados por la ausencia de un proceso de investigación en el que se puedan identificar las fases o secuencias.

En cualquier caso, para estos autores, cuando se realiza una investigación cualitativa, no siempre se actúa siguiendo un esquema de acción previamente determinado o, si existe tal esquema, es posible no seguir cada paso según se ha definido. Así pues, el proceso seguido en esta tesis, cuadro nº 1, puede ajustarse a las etapas que proponen (ibídem, p. 63) produciéndose las alteraciones y cambios que se han considerado pertinentes en distintos momentos y en cada una de las fases de esta investigación.



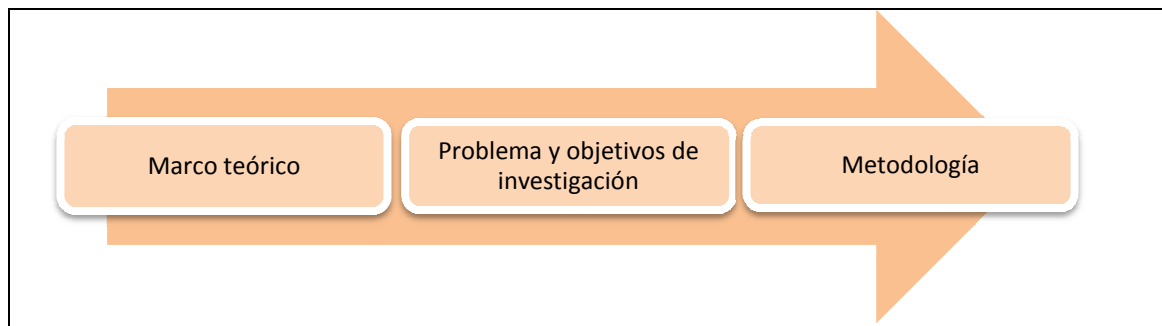
Cuadro N° 1. Fases de la investigación. Basado en Rodríguez, Gil & García (1999). Elaboración propia

El proceso de elaboración de esta tesis comenzó con la aprobación de la “Inscripción del Proyecto de Tesis Doctoral” en el Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad de Sevilla, en marzo de 2011. Siendo este un proyecto que venía gestándose desde 2010.

La maduración, desarrollo y finalización del citado proyecto sirvió como embrión de lo que iba a convertirse en una tesis doctoral con las innumerables modificaciones que se han ido realizando a lo largo de estos años. Sin embargo, nunca se ha perdido el horizonte hacia el cual se dirigía desde un principio; en todo momento ha estado focalizada en el proceso de desarrollo profesional de las mujeres con formación universitaria o con estudios de FP que deciden trabajar en una organización empresarial, así como en todos los factores que influyen en dicho proceso.

La investigación en todo momento ha permanecido abierta, atenta a todos los elementos y situaciones emergentes que han ido surgiendo en el camino y readaptando, o adoptando otros nuevos, procedimientos, estrategias y tiempos con la máxima flexibilidad.

Así pues, se adoptó el citado documento (*Proyecto de Tesis*) como punto partida y las distintas partes y contenidos del mismo se configuraron la base que daría lugar a la fundamentación previa de la Fase I de la presente tesis.



Cuadro N° 2. Proyecto de Tesis: apartados y contenido de los mismos.

En torno a ello, se elaboró un primer cronograma a nivel orientativo (Anexo V), que fue modificado con las decisiones y los cambios que se iban realizando, según se maduraba la idea originaria, hasta su sustitución por un segundo cronograma más realista (Anexo V). Además, se procedió a llevar a cabo un reajuste y profundización en el objeto de estudio y en la manera de abordarlo y, en consecuencia, la predefinición del marco conceptual que le iba a dar soporte, sin llegar a concretarlo en ese momento.

La trayectoria ha sido larga y compleja. El periodo comprendido entre marzo de 2011 hasta principios de 2013, que comenzó el trabajo de campo propiamente dicho (Fase II), estuvo dedicado, principalmente, a la planificación del diseño metodológico: concreción del problema de investigación y objetivos; búsqueda y ampliación documental, que se ha mantenido activa en todo el proceso; a la toma de contacto con la empresa objeto de estudio, así como a la planificación y preparación del trabajo de campo que se habría de llevar a cabo en sus dependencias (Fase I).

El final de la Fase I comenzó con el primer contacto establecido con la persona de Accenture España que facilitó el acceso al campo, en noviembre de 2012. Según Taylor & Bogdan (1987), el acceso a un escenario no es un tema precisamente fácil y requiere paciencia y capacidad de negociación.

En este caso, todo resultó mucho más ágil. El escenario o campo de estudio estaba preseleccionado desde el principio por las posibilidades de investigación que ofrecía, como se ha indicado en el apartado anterior. El problema era cómo acceder y a través de quién a un escenario tan extenso, tan complejo y tan rico en datos. Fue por medio de la

intervención de un alto directivo de la empresa, con quien existía un cierto trato, como se consiguió.

Mientras se gestionaba este paso, ya se estaban programando y organizando las actividades correspondientes al trabajo de campo con el fin de poder explicar, en el primer contacto que se estableciera con los responsables de la empresa, las pretensiones y las necesidades de la investigación. Sin embargo, fue preciso activar el proceso de preparación de la Fase II y concretarla con rapidez al tener en perspectiva su comienzo a primeros de 2013.

La agilidad, la puntualidad y la eficacia, señas de identidad de la empresa, entre otras, han marcado en todo momento el desarrollo de esta etapa. Durante el primer semestre de 2013, como se previó con la dirección, se llevaron a cabo prácticamente todas las entrevistas en profundidad así como el trabajo de observación, realizado en las dependencias de la empresa, con la elaboración de las pertinentes notas de campo tomadas en todo el proceso.

El desarrollo de la Fase II en Accenture España se canalizó a través del Departamento de Recursos Humanos, a cuya dirección derivaron este asunto y cuya dirección se preocupó y ocupó de la organización.

Durante esta fase se llevan a cabo las conversaciones y entrevistas con la dirección. Es importante señalar que se ha contactado con cinco departamentos diferentes cuya dirección estaba representada por cinco mujeres, quienes han proporcionado una nueva vía de información, relativa al desarrollo profesional femenino, a través de una perspectiva diferente que no se había contemplado en un principio. Esta oportunidad emergente e imprevista aportó una gran riqueza a la investigación, como se comprobará en el apartado de resultados.

A lo largo de esta etapa se aplican los instrumentos y estrategias para la recogida de datos que se concretan en las entrevistas en profundidad, para la construcción de los relatos de vida de las mujeres profesionales, y en la observación con la elaboración de las notas de campo. Durante el proceso se recopila información sobre la empresa por medio de documentos en papel y, en mayor medida, a través de la página web de la compañía que se va puntualizando y contrastando con las informaciones verbales de las mujeres, tanto directivas como profesionales.

Una vez finalizado este periodo, se da comienzo a la Fase III con la realización de tareas encaminadas al análisis de la ingente información recopilada. Para ello, se procede a la reducción de los datos, a la categorización y codificación de los mismos así como al análisis del contenido con el apoyo del software informático “NUD-IST 6.0” que ha facilitado el proceso al ofrecer la posibilidad de importar directamente archivos de texto para su codificación.

Un análisis cualitativo “es una pieza de investigación sistemática conducida con procedimientos rigurosos, aunque no necesariamente estandarizados” (Taylor & Bogdan, 1987, p. 22). De esta rigurosidad hablan asimismo los trabajos de Villarreal & Landeta (2010), Sandín (2003) y Castro (2010). A este fin, se han elaborado unos criterios de rigurosidad desde la fase de preparación que se han ido aplicando a través de todo el proceso incitando a reflexionar sobre los procedimientos seguidos y a reajustarlos según las necesidades.

Se ha puesto especial énfasis en que la información que se iba recogiendo no se apartara en ningún momento de los objetivos centrales de la tesis, para lo que ha existido un escrupuloso cuidado en la preparación de cada entrevista con el fin de que se ajustaran al contenido de los guiones elaborados *ad hoc*.

No obstante, se ha llevado a cabo un proceso de triangulación de datos aportados desde distintas fuentes y recogidos a través de diversos instrumentos y estrategias.

Por último, en la Fase IV o “Informativa” se procede a la elaboración del informe de investigación recogido en esta Tesis Doctoral.

3.2. Las informantes

Con el fin de recabar la información necesaria para comprender el significado y las actuaciones que se desarrollan en el contexto de estudio, se procede a la selección de la muestra conformada por un número suficiente de mujeres informantes que se pretende que la faciliten. La elección de estas mujeres está sujeta al cumplimiento de determinados requisitos y se lleva a cabo a través de un proceso de selección “deliberado e intencional” (Rodríguez, Gil & García, 1999, p. 135).

En concreto, la elección de la muestra responde a los criterios preestablecidos y al fenómeno de estudio centrado en el desarrollo profesional y vital de las mujeres con estudios universitarios o de FP que realizan su actividad laboral en esta gran empresa; en cómo perciben ellas esa realidad y la exteriorizan y describen desde sus discursos personales y se plasma en el desarrollo de sus carreras.

Todo ello desde las posibilidades de investigación que ofrece el caso para conocer y comprender en qué medida dicho escenario laboral valora el aporte de las mujeres y facilita, potencia y enriquece sus carreras profesionales y vitales o si, por el contrario, las dificulta.

El proceso de selección de informantes se ha mantenido abierto durante el periodo de recogida de datos y, a lo largo del mismo, se ha incorporado, en distintos momentos, alguna informante más por el interés que presentaba su perfil a la información recogida hasta entonces. De aquí, el carácter *dinámico* y *fásico* que adquiere la selección de la muestra en un estudio cualitativo como el presente. Siguiendo el criterio de saturación de información, la incorporación de informantes se interrumpe una vez se detecta redundancia en la información facilitada acorde con los objetivos planteados.

Además, esta muestra tiene un carácter *secuencial* desde que, al principio, el muestreo estaba ligado al estudio del fenómeno indicado pero, conforme avanzaba la investigación, se ha ido readaptando a los elementos que han ido emergiendo (Ibidem, 1999, p. 135)

La selección de informantes en una organización empresarial de esta magnitud le ha supuesto a la investigadora tener que adaptarse continuamente a la disponibilidad y exigencias de las personas dispuestas a colaborar, y estar siempre abierta a cambios y anulaciones así como a desplazamientos a las dependencias o lugares que le señalaban como más convenientes y/o cómodos para ellas (Báez, 2009).

La muestra está compuesta por 14 mujeres profesionales y se ha realizado básicamente en torno a **tres criterios de representación estructural:**

- **Cualificación profesional** (titulación universitaria o de FP II en el acceso a la empresa).
- **Antigüedad** (un número mínimo 4 de años de actividad en la misma).

- **Promoción** (haber promocionado al menos una vez en todo el periodo de actividad).

La relevancia de estas condiciones viene dada porque facilitan la obtención de información directa sobre las posibilidades que ofrece el caso para el **acceso, permanencia y desarrollo profesional en él**. De esta manera, se configuran dos grupos de profesionales diferenciados entre sí:

- **Grupo I:** Mujeres profesionales con una **antigüedad menor de diez años** en la compañía.
- **Grupo II:** Mujeres profesionales con una **antigüedad mayor de diez años** en ella.

Las características de las mujeres que integran cada grupo están recogidas en los cuadros siguientes:

Informantes	Características profesionales	Situación personal
Mujeres profesionales Grupo I		
Julia	Formación: FPII Categoría profesional: Administrativa 2º nivel Experiencia profesional fuera de Accenture: Sí Antigüedad: 7 años	- Casada. - Dos hijos. - Jornada reducida.
Pilar	Formación: FPII Categoría profesional: Administrativa 2º nivel Experiencia profesional fuera de Accenture: No Antigüedad: 5 años	- Vive con los padres. - Sin hijos - Jornada completa.
Paloma	Formación: ICADE Categoría profesional: Analista Senior Experiencia profesional fuera de Accenture: Sí Antigüedad: 9 años	- Casada. - Dos hijos. - Jornada reducida
Sonia	Formación: Ingeniería de Telecomunicaciones Categoría profesional: Analista Senior Experiencia profesional fuera de Accenture: No Antigüedad: 4 años	- Vive con los padres. - Sin hijos. - Jornada completa.
Eva	Formación: Licenciatura en Filología Inglesa Categoría profesional: Analista Senior Experiencia profesional fuera de Accenture: No Antigüedad: 7 años	- Vive en pareja. - Sin hijos. - Jornada completa.
María	Formación: Ingeniería Técnica Informática Categoría profesional: Project Manager Experiencia profesional fuera de Accenture: Sí Antigüedad: 3 años	- Independizada. - Sin hijos. - Jornada completa.

Cuadro N° 3. Composición y características de las mujeres del *Grupo I*

El **Grupo I** está integrado por seis mujeres con edades comprendidas entre los 26 y 37 años (< 40 años) de perfiles muy diversos y circunstancias personales diferentes, como puede observarse en el cuadro n° 3. El interés del mismo radica, precisamente, en su heterogeneidad. Cada una de las seis mujeres que lo integran presenta un perfil característico y diferente a las demás, a través del cual percibe la realidad empresarial desde su modo de interpretarla, desde sus dimensiones personales y expectativas y objetivos profesionales.

En la selección de este grupo se ha pretendido reunir mujeres que hubieran accedido a la empresa con **diferente nivel en cuanto a formación académica, diferentes titulaciones y situaciones personales** y que ninguna de ellas llevara más de diez años

en la empresa. Al reunir mujeres jóvenes, muchas de ellas no han formado una familia propia, lo que aumenta su **disponibilidad para el trabajo**. Por otra parte, las que tienen hijos se encuentran acogidas a una **reducción de jornada**; situación que, de alguna manera, repercute en su **dedicación profesional**.

Todas ellas tienen en común que han promocionado profesionalmente una vez: las dos administrativas han pasado de tener *Nivel administrativo 1* a *Nivel administrativo 2*; las tres mujeres con la categoría profesional actual de *Analista Senior* han promocionado desde la de *Analista*. Únicamente, la mujer que figura como *Project Manager* mantiene la que traía de la empresa anterior, al ingresar ya en Accenture por la vía de *profesional experimentada* y no como becaria.

Cada una de estas seis mujeres, desde su singularidad, representa un perfil que, por sus características de edad, situación personal, formación y estatus profesional, se va repitiendo con mayor o menor frecuencia entre las de tres mil mujeres que aproximadamente integran la plantilla de Accenture España.

El **Grupo II**, *cuadro nº 4*, está integrado por ocho mujeres con edades superiores a 45 años y más de 10 años de desarrollo profesional en la compañía. Su composición es más homogénea en cuanto a desarrollo profesional y circunstancias personales se refiere sin embargo hay dos perfiles representativos más con respecto al anterior grupo.

En la elección de las mujeres de este grupo se han tenido en cuenta las diferentes **titulaciones** de acceso a la empresa, el **número de años** de permanencia en la misma así como las **categorías profesionales** alcanzadas en esos periodos; algunas de ellas, la máxima. También se ha buscado que **todas tuvieran familia propia**.

Informantes	Características profesionales	Situación personal
Mujeres profesionales Grupo II		
Cristina	Formación: Licenciatura en Biología Categoría profesional: Senior Manager Experiencia profesional fuera de Accenture: No Antigüedad: 25 años	- Casada. - Dos hijos. - Jornada completa
Elvira	Formación: Licenciatura en Matemáticas Categoría profesional: Project Manager Experiencia profesional fuera de Accenture: No Antigüedad: 20 años	- Casada. - Una hija y un hijo. - Jornada reducida.
Luisa	Formación: Ingeniería Industrial Categoría profesional: Consultant Experiencia profesional fuera de Accenture: No Antigüedad: 17 años	- Casada. - Una hija y un hijo. - Jornada reducida.
Nuria	Formación: Licenciatura en Económicas Categoría profesional: Senior Manager Experiencia profesional fuera de Accenture: Sí Antigüedad: 16 años	- Casada. - Tres hijos. - Jornada completa
Daniela	Formación: Licenciatura en Económicas Categoría profesional: Senior Manager Experiencia profesional fuera de Accenture: Sí Antigüedad: 14 años	- Casada. - Un hijo. - Jornada completa.
Esperanza	Formación: ICADE Categoría profesional: Manager Director Experiencia profesional fuera de Accenture: No Antigüedad: 17 años	- Casada. - Una hija. - Jornada completa.
Yolanda	Formación: Ingeniería Aeronáutica Categoría profesional: Manager Director Experiencia profesional fuera de Accenture: No Antigüedad: 18 años	- Casada. - Una hija y un hijo. - Jornada completa.
Rosa	Formación: Licenciatura en Económicas Categoría profesional: Manager Director Experiencia profesional fuera de Accenture: Sí Antigüedad: 20 años.	- Casada. - Tres hijas y un hijo. - Jornada completa.

Cuadro N° 4. Composición y características de las mujeres profesionales del *Grupo II*

Dado el carácter flexible, abierto y emergente de la investigación, surgió la oportunidad de crear otro grupo más.

En el estudio del caso se había previsto llevar a cabo una entrevista en profundidad con un/a representante de la dirección para profundizar en el conocimiento de la empresa y, en especial, en el enfoque de la diversidad y del desarrollo profesional de las mujeres así como para que nos aportara documentación sobre la compañía. Al estar canalizado el contacto con la empresa a través del *Departamento de Recursos Humanos*, dirigido este por una mujer, en la entrevista preparatoria del trabajo de campo, la misma directora observó que quedaban involucradas dos directivas más en la selección de las mujeres participantes.

A partir de aquí, se contempló la oportunidad y la conveniencia de crear un grupo de mujeres directivas, involucrando a otras dos o tres más, como contraste de perspectivas con los otros dos grupos de profesionales. Así surgió el *Grupo de Informantes desde la Dirección de Accenture*, compuesto por cinco mujeres que, además de informar sobre datos relativos a la empresa desde sus posiciones directivas, han aportado su opinión sobre sus vivencias como mujeres profesionales que se desarrollan en el día a día empresarial.

Grupo de Informantes desde la Dirección de Accenture	
Dirección del departamento de:	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos - Human Talent - Selección de Personal - Marketing y Comunicación - Servicio Médico y de Prevención de Riesgos Laborales

Cuadro N° 5. Dirección de los departamentos participantes de Accenture.

La selección de las informantes que integran el *Grupo I* y el *Grupo II* de mujeres profesionales se realizó a través del *Departamento de Human Capital*, conforme a los requerimientos manifestados. A través de sus responsables se les informó *grosso modo* del objetivo de proyecto para que decidieran libremente su participación en él. Una vez obtenida la relación de las candidatas con sus respectivas direcciones de correo electrónico, fueron contactadas por la investigadora, una a una, para ampliarles la información y concretar una cita.

A partir de ahí, se procedió a elaborar la muestra con los perfiles más representativos, una vez que se lograba salvar las barreras de acceso a ellas.

A finales de febrero de 2013 comenzó la fase de recogida de datos con el **proceso de selección de informantes abierto**, pendiente de:

- Obtener el compromiso definitivo de algunas de las mujeres.
- Reemplazar a las que finalmente no pudieron colaborar por imprevistos.
- Perfiles que no se habían contemplado y emergieron como pertinentes.

La mayoría de los encuentros para las entrevistas en profundidad tuvieron lugar en las oficinas que la compañía tiene en La Finca, en Pozuelo de Alarcón (Madrid) o en Torre Picasso, en Madrid, salvo los que se llevaron a cabo en algún lugar público para mayor facilidad de algunas mujeres.

3.3. Técnicas y procedimientos para la recogida de datos

Para dar respuesta a los objetivos propuestos en la investigación, las técnicas de recogida de datos aplicadas son las siguientes, como se especifican en el cuadro nº 6 :

Técnicas de recogida de datos	Objetivos a los que corresponde
Observación (documental)	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la literatura existente en relación con el objeto de estudio. - Examinar previamente las características organizacionales de la empresa a través de documentación facilitada en la misma. (Objetivos I y II)
Entrevistas en profundidad con la dirección de distintos departamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar la realidad de la empresa desde la visión directiva de los departamentos anteriormente citados. (Objetivo II)
Relatos de vida (mujeres)	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y comprender hitos vitales, elecciones de itinerarios académicos y formativos y expectativas iniciales. - Profundizar en la realidad profesional y personal de cada mujer. - Conocer y comprender las valoraciones subjetivas de cada mujer en relación con sus experiencias profesionales y vivencias personales en la empresa objeto de estudio. (Objetivos I y III)
Observación participante y Notas de campo	<ul style="list-style-type: none"> - Transversal en todo el proceso (Objetivos I, II y III)

Cuadro Nº 6. Técnicas y procedimientos de recogida de datos según objetivos.

Según Castro (2010), para que el estudio de caso cumpla los parámetros de validez es necesario utilizar diversas fuentes de información y diferentes técnicas y estrategias de recogida de datos así como someter los resultados provisionales obtenidos al criterio de expertos. Con este propósito y teniendo en cuenta el objeto de estudio, se ha considerado oportuno aplicar técnicas biográficas a través de la entrevista en profundidad para elaborar los relatos de vida de las mujeres informantes. Asimismo, nos hemos servido de la observación directa en el campo y de la revisión de diversa y abundante documentación referente a la empresa.

Por otra parte, ha sido de gran utilidad recoger las opiniones y aportaciones al tema de las mujeres directivas tanto por obtener información verbal sobre la empresa y la cultura corporativa y poder contrastarla con la recabada documentalmente, como por la diversidad de perfiles y de puntos de vista que han aportado pero, principalmente, por recoger el *sentir* de cada una de ellas sobre el proceso de desarrollo de la propia carrera profesional en dicho contexto desde la perspectiva de mujer, lo que ha aportado una riqueza muy importante para la triangulación de datos.

3.3.1. La observación: notas de campo y análisis documental.

“La observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como este se produce” (Rodríguez, Gil & García, 1999, p. 149). La observación ha sido uno de los procedimientos utilizados para la recogida de información desde los primeros contactos con la empresa, realizándose de forma transversal y continuada a lo largo de todo el periodo de recopilación de datos.

Taylor & Bogdan (1987, p. 31) realizan una puntualización acerca de la expresión “observación participante” que está “empleada aquí para designar la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el *milieu* de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo”; lo que refleja la estricta dinámica que se ha mantenido durante todo el proceso de recogida de datos en las dependencias de la empresa.

En cuando a su sistematización (Padilla, 2002), el proceso ha estado marcado por la no sistematización, sin embargo, se detectan altibajos en la intensidad y focalización según los temas y los tiempos; es decir, en la fase inicial, marcada por el conocimiento superficial y general del caso, la observación se caracterizó por su absoluta apertura, a fin de registrar todo lo fuera surgiendo de interés y acorde con los objetivos del estudio.

Como contraste, en otros momentos ha existido un mayor rigor observacional en los que la atención se ha centrado en determinados aspectos y acontecimientos clave. Esto ha ocurrido durante las entrevistas de contacto y, principalmente, en las entrevistas en profundidad tanto con las directivas como con las profesionales.

En cualquier caso, el procedimiento de observación utilizado se podría comparar a la presencia de un objetivo enfocado permanentemente sobre el escenario cuyo *zoom* acerca o aleja distintas situaciones, según el momento y el acontecimiento de que se trate, pero manteniendo en todo momento la apertura exacta y el interés para captar la dinámica general en el continuo de dicho proceso.

Colás (1998, p. 269) señala que “la observación participante puede considerarse una modalidad de observación que atañe al rol del observador”. Según su enfoque, la posición de la investigadora se podría encuadrar en el tipo denominado “el observador como participante” al tratarse de una persona externa a la organización que se implica adoptando siempre un rol básico de observadora.

La observación llevada a cabo en este estudio como procedimiento de recogida de datos ha estado basada en la percepción de la realidad con la interpretación de la misma por parte de la investigadora, quien ha ido recogiendo en todo momento sus impresiones en el cuaderno de campo.

Esta situación ha tenido lugar conforme se iba adentrando en el escenario. Como se ha indicado, los primeros contactos directos se llevan a cabo con las personas de la dirección que abrieron las *puertas* a la realidad objeto de estudio, a la vez que iban aportando información sobre las características de la empresa, de las y los profesionales de la misma y facilitando documentación o sugiriendo u orientando sobre qué y dónde buscar.

Este proceso exploratorio del campo ayudó a recomponer los planteamientos previos realizados para la recogida de datos, tanto mediante observación como mediante entrevistas, lo que también sirvió para enriquecer los guiones de entrevista con las profesionales que se habían preparado. Sin embargo, como ya se ha indicado, el diseño ha permanecido abierto en todo momento a expensas de recibir emergentes que enriquecieran el trabajo.

Consustancial al proceso observacional ha estado la creación y el apoyo del cuaderno de campo donde se han ido registrando con todo detalle lo que ha ido aconteciendo en cada momento de permanencia en el escenario y donde se han detallado comentarios, aclaraciones, planteamientos, dudas, inquietudes, pensamientos; cualquier dato que sirva para aportar luz a cualquier momento vivido. Las notas se han tomado antes y después de cada encuentro, de cada conversación o de cada entrevista o mientras pero nunca delante de la persona con el fin de evitar que se sintiera examinada o juzgada.

Las anotaciones de campo han constituido un instrumento fundamental de ayuda a la hora de analizar los datos y de extraer las conclusiones, ya que las puntualizaciones que se habían realizado o los detalles recogidos han servido para interpretar o precisar el contenido de determinadas opiniones registradas en las entrevistas.

El proceso de observación, apoyado en las anotaciones de campo, ha contribuido a percibir de forma directa el entorno real y natural en el que se ha llevado cabo el estudio y ha constituido una estrategia muy valiosa para el conocimiento y la comprensión del caso así como de los fenómenos que en él se producen relacionados con el desarrollo profesional de las mujeres.

Para profundizar en el conocimiento de la empresa, además del proceso de observación llevado a cabo en las dependencias empresariales en los dos centros de trabajo visitados (Pozuelo de Alarcón y Madrid), se ha procedido a la revisión documental facilitada por la empresa y la contenida en la web oficial de Accenture España y de la organización internacional.

Los temas que se han revisado se recogen en este cuadro nº 7

Temas de documentación consultada	
<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno corporativo. - Valores corporativos. - RSE en España. - Áreas de negocio. - Red global de centros Accenture. - Excelencia empresarial. - Compromiso con los distintos grupos de interés, en especial: <ul style="list-style-type: none"> - Con las personas: - Otros temas de interés para el estudio: - Temas revisados de menor incidencia (clientes, medio ambiente, accionistas, proveedores). 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión del capital humano. - La diversidad en España: las mujeres. - Nuevos titulados. - Desarrollo profesional. - Orientación y evaluación. - Compensación diferencial. - Flexibilidad y conciliación. - Comunicación. - Seguridad y salud en el trabajo. - La sociedad y la innovación.

Cuadro Nº 7. Temas de la documentación consultada.

3.3.2. Entrevista en profundidad y relato de vida

Comienza este apartado citando la revisión que realiza Valles (2007, p. 177) de los términos “conversación”, “entrevista” y otros sinónimos, utilizados para referirse a las diferentes maneras de mantener una “conversación ordinaria” sobre la cotidianidad del interlocutor como base para llevar a cabo una “entrevista profesional”.

Por otra parte, de entre las variaciones de entrevistas que distingue Patton (1990, p. 288), citado por Valles (2007, p. 180), se elige la modalidad de “entrevista basada en un guión” o también, entrevista no estructurada, en profundidad o etnográfica (Rodríguez, Gil & García, 1999, p. 168) debido a la apertura y la flexibilidad que ofrece.

Así pues, tomando como base las aportaciones anteriores y los trabajos consultados de Padilla (2002), López & Deslauriers (2011) y Vargas (2012), se adopta esta denominación por ajustarse al tipo de entrevista utilizado para llevar a cabo el trabajo de campo con las mujeres.

Este tipo de entrevista implica una interacción cara a cara entre quien formula la pregunta y quien ofrece la respuesta. En este proceso, el investigador desea obtener información sobre un determinado problema y, para ello, elabora una relación de temas que tratará con libertad sin estar sujeto en ningún momento a una estructura formal y cerrada. Esta modalidad permite acceder al conocimiento, a las creencias, a la vida y cultura del entorno al que va dirigida, obteniéndose datos al respecto desde el propio relato de las personas entrevistadas.

En este caso se pretende conocer y comprender, desde la propia percepción de las mujeres y a través de sus propias narraciones, todos los procesos relacionados con la construcción de sus proyectos profesionales y las trayectorias tanto académicas como laborales seguidas para evaluar el desarrollo de sus carreras en el marco de una gran empresa; es decir, en el contexto en el que trabajan y se relacionan en el día a día.

Vargas (2012) señala que la entrevista es una técnica que se adapta a las nuevas tendencias y retos dentro de la investigación cualitativa y, para ello, hay que colocar en el centro de atención siempre a la persona entrevistada, su condición social, su estatus, el género, la cultura y otros aspectos de relevancia para llevar a cabo una buena entrevista.

La técnica autobiográfica empleada en este estudio, como son los relatos de vida, permite examinar esos segmentos fundamentales de las vidas de estas mujeres, desde sus propias perspectivas como protagonistas, para comprender qué expectativas tienen, los porqués de sus proyectos, en qué los fundamentan y cómo los acometen para alcanzar el éxito (Suárez, 2006). Y, en esta amplia trayectoria, conocer qué factores limitantes o potenciadores perciben e identifican (Suárez, 2013).

Cada relato parte de los recuerdos más alejados en el tiempo, pero también, quizás, los más entrañables o dolorosos, para ir acercándose paulatinamente hacia el momento presente. Se trata de realizar un recorrido vital a través del tiempo y por medio de la propia expresión, verbal y corporal, con el foco puesto en el desarrollo profesional. Sin embargo, en esa trayectoria surgen infinidad de temas, en alguna ocasión alguno no contemplado de antemano, que dotan de significado a todo lo demás. Son precisamente, esos momentos en los que cada mujer se manifiesta como es y decide hablar según lo que siente, libre de condicionantes.

El relato de vida de cada una de las mujeres entrevistadas constituye un compendio, y su recreación verbal, de vivencias concatenadas y de la invitación a compartirlas que transcurre en las dos horas aproximadamente que dura cada sesión, que se convierte en un documento único y de gran valor.

Las entrevistas en profundidad, tanto las llevadas a cabo con las mujeres profesionales como con las personas responsables de la dirección, están basadas en un guión de entrevista. Según Taylor & Bogdan, (1997, p.119), se trata de una lista de temas clave que deben ser abordados con cada persona entrevistada y puede ser ampliada o revisada según criterio de la investigadora.

El guión de entrevista utilizado para las entrevistas con las mujeres profesionales (Gráfico nº 5), aborda distintas áreas y diferentes dimensiones de cada una, como se puede observar en este esquema de contenido.

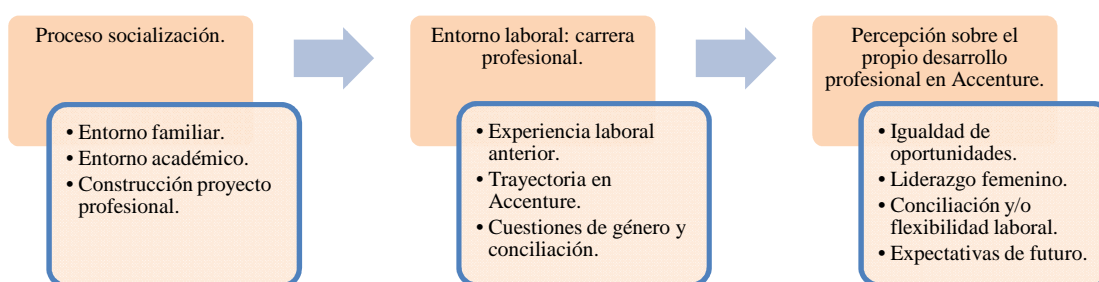


Gráfico Nº 5. Secuencia seguida en las entrevistas con las mujeres profesionales para la construcción de los relatos de vida.

Estas figuras muestran la progresión seguida en el guión de entrevista con las profesionales recogiendo, en un primer paso, la influencia del pasado personal de cada mujer en sus proyectos de vida; en el segundo, las trayectorias seguidas a lo largo de la carrera así como en las experiencias vividas hasta el momento presente; en el último, se explora la manera en que, valorando los objetivos alcanzados, vislumbra el futuro y cómo proyecta afrontarlo.

En este sentido y a continuación, se muestran dos cuadros (nº 8 y nº 9) que hacen referencia a las dimensiones contempladas en la elaboración de los guiones de entrevista, tanto con las mujeres profesionales como con las directivas.

Las primeras entrevistas que se realizaron fueron con las representantes de la empresa. Ello permitió, a la vez que se iba obteniendo amplia información sobre el escenario objeto de estudio, poder seleccionar con mayor rigor y más tiempo la muestra de las mujeres, dada la complejidad del proceso, a la vez que ya comenzaban a emerger nuevos temas o distintas vertientes de los contemplados, para recogerlos en las entrevistas con las profesionales.

<u>Temática del guión utilizado en las entrevistas llegadas a cabo con la dirección</u>
Preguntas y conversación introductorias para crear clima de confianza
1. Estructura y organización de la empresa: rasgos más representativos y puntos clave de la cultura empresarial.
2. Diversidad de género y principio de igualdad de oportunidades: integración en la cultura corporativa, valoración del aporte de las mujeres a la organización, medidas de control y potenciación.
3. Procesos de selección, formación, promoción desde la diversidad de género y la igualdad de oportunidades: enfoque, criterios y desarrollo de cada proceso y sus consecuencias en el desarrollo de carrera de las mujeres.
4. Conciliación vida laboral y personal, liderazgo femenino, expectativas del futuro de las mujeres en la empresa: políticas de conciliación y flexibilidad laboral, acciones de potenciación de las mujeres a las cotas más elevadas.
5. Percepción y valoración personal desde la experiencia como (mujer) profesional de Accenture.

Cuadro N° 8. Temática guión entrevista representantes de la dirección

Las entrevistas se han desarrollado dentro de los parámetros establecidos. Según Báez (2009), deben comenzar y terminar por una *fase social*: la del principio incluye las presentaciones de ambos y una conversación de cortesía para facilitar la relación y la final, el agradecimiento y la despedida. En las dos fases centrales se introduce el tema a abordar, la duración de la sesión y la petición de permiso para grabar, si así está programado, para pasar a continuación a la entrevista propiamente dicha.

En este sentido, las entrevistas han comenzado siempre con la presentación introductoria del tema, seguida de una pequeña conversación con la entrevistada sobre trivialidades con el fin de que se fuera apartando mentalmente de sus responsabilidades profesionales y de comenzar a crear un clima distendido y ameno.

<u>Temática del guión utilizado en las entrevistas llevadas a cabo con las mujeres profesionales</u>
Preguntas y conversación introductorias para crear clima de confianza
<p>1. Entorno familia de origen: formación y profesión padre, madre, nº de hermanos/as y formación, profesión, valores familiares, mensajes, afinidades, expectativas de los padres con respecto a las hijas, exigencias, apoyos...</p>
<p>2. Elección estudios y construcción proyecto profesional: trayectoria formativa desde la escuela, elecciones, influencias, factores de valoración, expectativas profesionales, apoyos, dificultades, valoración del trabajo, planteamientos de futura familia propia, hitos relevantes hasta el momento...</p>
<p>3. Carrera profesional: trayectoria profesional previa a Accenture, satisfacción, cuestiones de género al respecto, procesos de selección, ingreso en Accenture, formación , promoción en la empresa, satisfacción laboral, expectativas, retos profesionales, liderazgo femenino, apoyos, dificultades...</p>
<p>4. Percepción del propio desarrollo profesional: valoración de la carrera en Accenture, cuestiones de género en los procesos de selección, formación, promoción y liderazgo, valoración de las políticas de conciliación/flexibilidad laboral, déficits encontrados, apoyos y obstáculos en la carrera, valoración de la diversidad y el aporte de las mujeres, expectativas de futuro profesional...</p>

Cuadro N°9. Temática guión entrevista mujeres profesionales

A veces, en el transcurso de una entrevista, se ha dado el caso de que la persona entrevistada ha salido libremente del tema de conversación para hablar de algún aspecto que consideraba oportuno y que, a su juicio, guardaba relación con lo tratado. En estas ocasiones se han estudiado los argumentos expuestos y se ha valorado con rigor el interés de los mismos o la relación con los objetivos resultando, en muchos casos, asuntos de interés que se han añadidos al guión de posteriores entrevistas.

Hay que hacer hincapié en la circunstancia de que todas las personas entrevistadas hayan sido *mujeres* lo que ha facilitado que se estable más fácilmente una relación de confianza y afinidad; e incluso, en algunos casos, de *complicidad*, lo que ha facilitado en gran medida la comunicación y la apertura de las entrevistadas. No obstante, en todo momento se respetaron las distancias oportunas y cada una de las partes desempeñó el rol que le correspondía con el mayor rigor y corrección.

4. Técnicas de análisis de datos

Una vez finalizado el proceso de recogida de datos se procede a abordar la compleja fase analítica de los mismos conducente a la comprensión de la realidad estudiada así como a la obtención de los resultados y extracción de las conclusiones. Para ello y como primer paso, según contempla la metodología cualitativa, se realiza la reducción del importante volumen de datos obtenidos. Se ha contado con la ayuda del programa informático NUD.IST-6.0, cuyas posibilidades han facilitado todo el proceso analítico llevado a cabo a través de este sistema (Gil & Perera, 2001).

Esta fase ya había comenzado a gestarse mientras se desarrollaba la anterior; es decir, conforme se iban llevando a cabo las entrevistas en profundidad, junto con la observación directa en el propio campo y las anotaciones *ad hoc* (Taylor y Bogdan, 1987). El propio proceso de recogida de datos ya iba arrojando luz al siguiente paso de construcción de categorías y su codificación.

Según Revuelta & Sánchez (2003), cuando se categoriza y se codifica se están identificando y clasificando los elementos. Por medio de la categorización se han clasificado conceptualmente las unidades que pertenecen a un mismo tópico con significado. En el proceso de codificación se le ha asignado a cada unidad un indicativo o código de la categoría en la que se le considera incluida.

La fase de análisis de datos propiamente dicha, ha comenzado por la construcción de un sistema mixto de categorías; es decir, se ha partido de categorías generales para ir poniendo el foco en otras más concretas. Como ya se ha apuntado anteriormente, una parte de las categorías estaban definidas *a priori* basadas en el tema, en los objetivos y en el marco teórico de la investigación; sin embargo, a lo largo del proceso han ido emergiendo otros focos de interés no previstos que han generado nuevas categorías; o bien, temas que se han ido subordinando a los ya contemplados, como parte de ellos,

creándose un sistema de **categorización “en árbol”**, como representa este pequeño esquema de la figura n° 1.

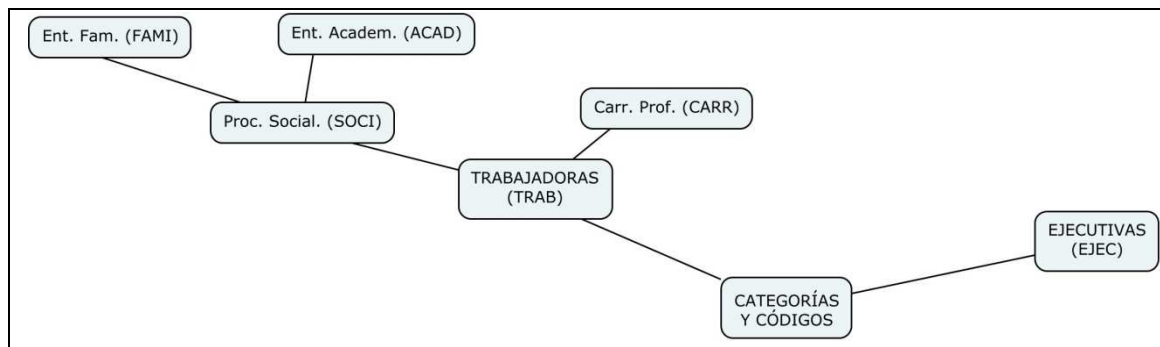


Figura N° 1. Ejemplo del sistema de categorización “en árbol”.

El sistema de categorías se ha ido codificando para mayor facilidad de manejo y reconocimiento; sobre todo, a la hora de tratar los textos de las entrevistas en el soporte informático.

Además, se han utilizado otras técnicas de análisis de datos como son el recuento de categorías en el contenido de las entrevistas en profundidad así como el recuento de frecuencias para detectar la importancia que las mujeres atribuyen a cada categoría. Asimismo, se ha procedido a la construcción de un gran mapa conceptual (Anexo V), además de otros más reducidos y parciales, recogiendo el proceso de desarrollo de todas y cada una de las mujeres, en las categorías que cada una ha ido señalando como relevante; lo que ha servido también para observar las coincidencias en los factores de desarrollo y la frecuencia con que estos se repiten entre las mujeres.

A continuación se muestran dos cuadros (n° 10 y n° 11) que recogen las categorías y los códigos utilizados en el análisis de la información recogida en los dos tipos de entrevistas realizadas.

Sistema de categorías		Códigos
(1)	Mujeres profesionales	(TRAB)
(1 1)	Proceso de socialización	(SOCI)
(11 1)	Entorno Familiar	(FAMI)
(111 1)	Ambiente familiar histórico	(AMBH)
(1111 1)	<i>Composición familiar</i>	(COMP)
(1111 2)	<i>Proyectos profesionales familiares</i>	(FPRO)
(1111 3)	<i>Cuestiones de género en la familia</i>	(GENE)
(111 2)	Ambiente familiar presente	(AMBP)
(1112 1)	<i>Cuestiones de género en la familia presente</i>	(GENE)
(11 2)	Entorno académico	(ACAD)
(112 1)	<i>Decisiones académicas</i>	(DECI)
(112 2)	<i>Cuestiones de género</i>	(GENE)
(112 3)	<i>Construcción proyecto profesional</i>	(PROY)
(112 4)	<i>Condicionantes proyecto profesional</i>	(COND)
(1124 1)	<i>Dificultades</i>	(DIFI)
(1124 2)	<i>Apoyos</i>	(APOY)
(1 2)	Carrera profesional	(CARR)
(12 1)	Experiencia previa	(PREV)
(121 1)	<i>Satisfacción laboral</i>	(SATI)
(121 2)	<i>Apertura a cambios</i>	(CAMB)
(121 3)	<i>Cuestiones de género</i>	(GENE)
(121 4)	<i>Trayectoria profesional</i>	(TRAY)
(12 2)	Experiencia profesional en Accenture	(ACCE)
(122 1)	<i>Trayectoria en Accenture</i>	(TRAY)
(122 2)	<i>Satisfacción laboral</i>	(SATI)
(122 3)	<i>Cuestiones de género</i>	(GENE)
(122 4)	<i>Liderazgo femenino</i>	(LIDE)
(122 5)	<i>Condicionantes de la carrera</i>	(COND)
(1225 1)	<i>Dificultades</i>	(DIFI)
(1225 2)	<i>Apoyos</i>	(APOY)
(1225 3)	<i>Retos personales para potenciarla</i>	(RETP)
(1225 4)	<i>Apreciaciones entorno laboral</i>	(ENTL)
(1225 5)	<i>Promoción y formación en la empresa</i>	(PROM)
(122 6)	<i>Conciliación vida laboral y personal/familiar</i>	(CONC)
(122 7)	<i>Cultura corporativa</i>	(CULT)
(12 3)	Experiencia posterior a Accenture	(POST)
(123 1)	<i>Motivo cambio</i>	(CAMB)
(123 2)	<i>Cuestiones de género</i>	(GENE)
(123 3)	<i>Trayectoria</i>	(TRAY)
(123 4)	<i>Satisfacción laboral</i>	(SATI)
(123 5)	<i>Conciliación</i>	(CONC)

Cuadro N° 10. Sistema de categorías empleado en las entrevistas con las mujeres profesionales

Sistema de categorías		Códigos
(2)	Entrevistas Responsables Dirección	(EJEC)
(2 1)	Organización	(ORGA)
(21 1)	Características empresa	(CARA)
(21 2)	Características Dept. RRHH (composición, funciones...)	(RRHH)
(212 1)	<i>Selección de personal</i>	(SELE)
(2121 1)	<i>Proceso de selección</i>	(PROC)
(2121 2)	<i>Asignación al puesto</i>	(ASIG)
(2121 3)	<i>Cuestiones de género</i>	(GENE)
(21213 1)	<i>Dificultades</i>	(DIFI)
(21213 2)	<i>Apoyos</i>	(APOY)
(212 2)	<i>Procesos formativos</i>	(FORM)
(212 2 1)	<i>Formación previa</i>	(PREV)
(2122 2)	<i>Formación en Accenture</i>	(CARR)
(212 3)	<i>Sistema promoción, evaluación, desarrollo</i>	(PROM)
(2123 1)	<i>Categorías profesionales y rangos</i>	(CATE)
(2123 2)	<i>Procesos de evaluación y promoción</i>	(EVAL)
(21 3)	Cultura empresarial	(CULT)
(213 1)	<i>Valores corporativos</i>	(VALO)
(213 2)	<i>Liderazgo en la empresa</i>	(LIDE)
(2132 1)	<i>Características</i>	(DIFE)
(2132 2)	<i>Cuotas</i>	(CUOT)
(2132 3)	<i>Condicionantes</i>	(COND)
(21323 1)	<i>Dificultades</i>	(DIFI)
(21323 2)	<i>Apoyos</i>	(APOY)
(213 3)	<i>Cuestiones de género</i>	(GENE)
(2133 1)	<i>Aportaciones de las mujeres</i>	(APOR)
(2133 2)	<i>Políticas de género</i>	(POLI)
(2133 3)	<i>Condicionantes</i>	(COND)
(21333 1)	<i>Dificultades</i>	(DIFI)
(21333 2)	<i>Apoyos</i>	(APOY)
(213 4)	<i>Conciliación</i>	(CONC)
(2134 1)	<i>Políticas de conciliación/flexibilización</i>	(POLI)
(2134 2)	<i>Valoración medidas flexibilización empresa</i>	(VALO)
(2 2)	Situación personal de la directiva	(TRAB)
(22 1)	Entorno familiar: valores, vivencias, valoraciones	(FAMI)
(221 1)	<i>Experiencias de género</i>	(GENE)
(22 2)	Desarrollo profesional de la directiva	(CARR)
(222 1)	<i>Experiencias de género</i>	(GENE)
(222 2)	<i>Trayectoria profesional</i>	(TRAY)
(222 3)	<i>Valoración de su desarrollo personal. Satisfacción</i>	(SATI)

Cuadro Nº 11. Sistema de categorías empleado en las entrevistas con las directivas

Con la información recogida tras el recuento de categorías y el análisis del mismo, el recuento de las frecuencias con que estas se repiten en las entrevistas y la visión que ha

proporcionado la elaboración de un gran mapa conceptual, se han podido detectar los factores “favorecedores” o apoyos y “limitadores” o barreras a los que las mujeres atribuyen su desarrollo profesional, que se han estudiado a través de la técnica DAFO con el fin de obtener datos que sirvan para elaborar propuestas de mejora en el campo de la Orientación Profesional.

El procedimiento de **triangulación** o “estrategia metodológica mediante la cual la investigadora utiliza el pluriénfoque, el pluriplanteamiento y el pluriabordaje analítico para alcanzar un *verstehen* más rico, más denso y más garantizado de la realidad social” (Ruíz, 2009, p. 331) se ha llevado a cabo desde distintas perspectivas: la información documental, la información verbal aportada por las directivas, las perspectivas de las mujeres profesionales y las observaciones de la investigadora recogidas en las notas de campo. Para comparar y analizar en conjunto se triangula por perfiles para detectar elementos claves y comunes en las distintas perspectivas.

El procedimiento de triangulación seguido está representado en la siguiente figura nº 2

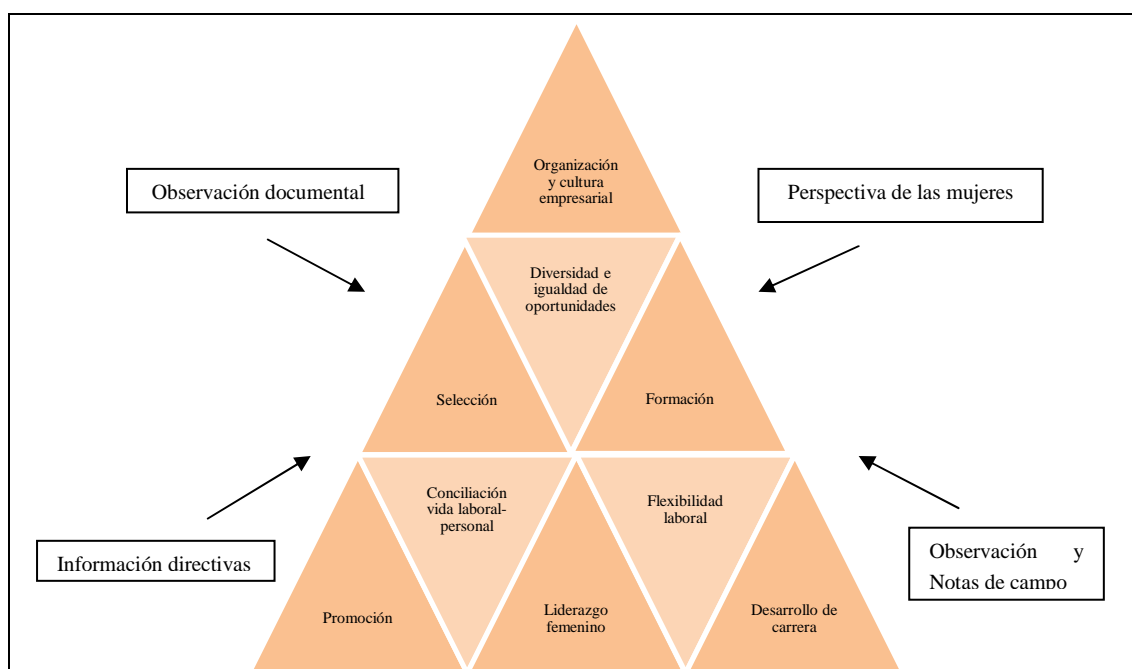


Figura Nº 2. Representación del procedimiento de triangulación seguido.

El planteamiento que se recoge en esta figura nº 2 corresponde a los distintos factores con mayor incidencia, representados en cada una de las partes, en los que se ha profundizado como implicados en el desarrollo profesional y personal de las mujeres

desde la perspectiva de la cultura empresarial, situada en el vértice superior de la pirámide, a través de la que se rige la dirección de las personas.

El conocimiento de este contexto empresarial se ha abordado desde distintas perspectivas y aportaciones. Por una parte, la información de las directivas en lo que respecta a la organización empresarial, al enfoque de la diversidad y el desarrollo de carrera desde la cultura corporativa y, por otra, a su propia experiencia como mujeres que se desarrollan profesionalmente en la empresa.

Otra perspectiva y la más importante para este estudio, es la opinión de las mujeres profesionales desde su percepción del entorno laboral y de su propia carrera en él. Estas opiniones se complementan con las impresiones recogidas por la investigadora en el proceso de observación. Además, las distintas visiones se refuerzan, sustentan o contrastan con la información documental manejada.

Estos cuatro enfoques han permitido obtener un profundo conocimiento y comprensión del caso de estudio, de las interacciones personales que tienen lugar en el mismo, de la cultura corporativa que impregna y dirige todos los procesos que tienen lugar en el ámbito empresarial pero, sobre todo, de cómo sienten e interpretan las mujeres su propio desarrollo profesional, el valor que ellas aportan a la empresa y el *feedback* que esta les devuelve al respecto.

Descripción y análisis del caso objeto de estudio: Accenture

Introducción

Una vez realizado el análisis de datos, apartado con el que finaliza el capítulo anterior, comienza la *3ª Parte* de esta tesis dedicada al informe de resultados. Esta parte está dividida en siete capítulos (6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12).

Las ingente y densa cantidad de datos organizados en las distintas dimensiones y, a su vez, en categorías y subcategorías en cada una de ellas, se han clarificado y ordenado de forma secuencial en cada mujer y, a su vez, de forma global a todas ellas, de manera que las palabras y las frases cobran sentido y profundidad al presentarse organizadas y secuenciadas en cada relato (capítulos 7 y 8) elaborados siguiendo en todos ellos el mismo criterio a la hora de presentar cada recorrido vital de manera sencilla y asequible.

El capítulo 6 se centra en el caso, en Accenture España. En él se presentan las características más relevantes de esta empresa: estructura y órganos de gobierno, modelo de negocio y política de actuación con todos sus grupos de interés para explorar después, en profundidad, los procesos de mayor incidencia en el desarrollo profesional de las personas y, en especial, de las mujeres.

Dadas las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece un entorno empresarial tan complejo e interesante como este, corresponde adentrarse en él poniendo el foco en la cultura, la ética y los valores como base de la filosofía empresarial que inspira todas las dinámicas que se llevan a cabo bajo la marca Accenture.

Sin embargo, lo relevante de este estudio es la importancia que se concede a las personas, a su diversidad así como a su tratamiento a través del cual se pone en valor el papel de las mujeres en la empresa y sus posibilidades de desarrollo y de liderazgo en la misma. De ahí que el propósito sea profundizar en la naturaleza de este escenario en relación con las mujeres, en lo que se les ofrece y lo que se espera de ellas como parte del entramado corporativo y elemento clave, junto con los hombres, del éxito como gran empresa.

1. ¿Qué es Accenture?

Accenture España¹, S.L., filial de Accenture PLC (Accenture) es la organización empresarial donde se desarrolla todo el trabajo de investigación, origen de este capítulo de resultados.

Según una descripción de la propia compañía referida al compromiso con sus empleados (Accenture, 2012, p. 65), “Accenture es una escuela de profesionales que contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad especialmente por su capacidad de generar empleo de calidad”. El capital humano está considerado como un eje estratégico y prioritario de la gestión de la compañía, indispensable para ser competitivos e innovadores así como para aportar el valor y la especialización que la sociedad demanda.

Pero Accenture² es mucho más. Constituye un gran escenario empresarial en el que mujeres y hombres, a través de su potencial personal, sólida formación y probadas competencias y habilidades profesionales, llevan a cabo las múltiples vertientes de la extensa actividad de la compañía.

Accenture España³, con sede social en Madrid y figura jurídica de sociedad limitada, está presente en nuestro país desde 1965 (Este año 2015 cumple su 50 aniversario). Cuenta con más de 8.000 profesionales dedicados a la consultoría, el outsourcing y a la integración de sistemas, tanto en sus centros de negocio como en los 9 centros de trabajo situados en Barcelona, Bilbao, Madrid, Málaga, Sevilla, Valencia y Zaragoza.

Accenture España trabaja con organizaciones líderes de todos los sectores de negocio y tiene actividad en todas las comunidades autónomas. Sus clientes incluyen el 80% de las empresas que integran el IBEX 35 y aproximadamente unas 60 empresas de las 100 mayores del país. Durante el ejercicio fiscal 2014 desarrolló un total de 2.579 proyectos, de los cuales más de 1.300 fueron emprendidos en ese periodo. La facturación total en este mismo periodo alcanzó los 717 millones de euros.

¹Accenture España, S.L.: www.accenture.es

² Toda la información sobre Accenture Plc: www.accenture.com y Accenture España, S.L. está tomada de los informes de “Responsabilidad Empresarial”: “Accenture. Memoria España 2011”, “Accenture. Memoria España 2012”, “Accenture. Memoria España 2013” y “Accenture. Informe de Responsabilidad Empresarial España 2014”. Además, de los sitios web de la compañía así como de la información verbal de las directivas cuyas aportaciones se exponen en este trabajo.

³ Accenture España, S.L. participa en un 100% el capital de Coritel, S.A., de Accenture Outsourcing Services, S.A., de Alnova, S.L. y de Fjord Spain, S.L.

Accenture España es filial de Accenture, compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing. Accenture colabora y presta sus servicios a las compañías líderes y a las Administraciones Públicas de todo el mundo para que se conviertan en organizaciones de alto rendimiento por medio de la combinación de su conocimiento, experiencia, sus capacidades en todos los sectores y áreas de negocio, y su amplia trayectoria en investigación con las empresas internacionales de mayor éxito.

Como compañía global cuenta con más de 305.000 profesionales que trabajan en más de 120 países. Posee oficinas en unas 200 ciudades de 56 países y entre sus clientes cuenta con 89 empresas de la lista *Fortune Global 100* y más de las tres cuartas partes de las de *Fortune Global 500*.

Red de centros de desarrollo

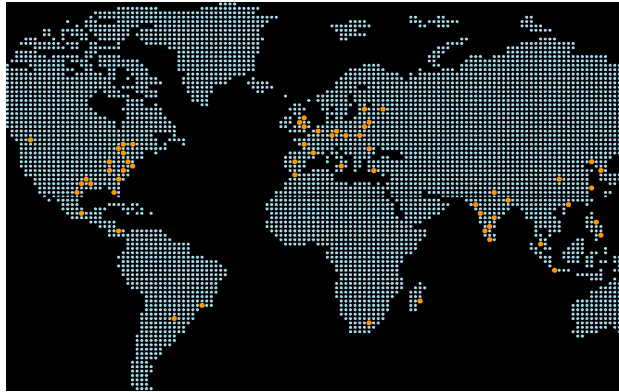
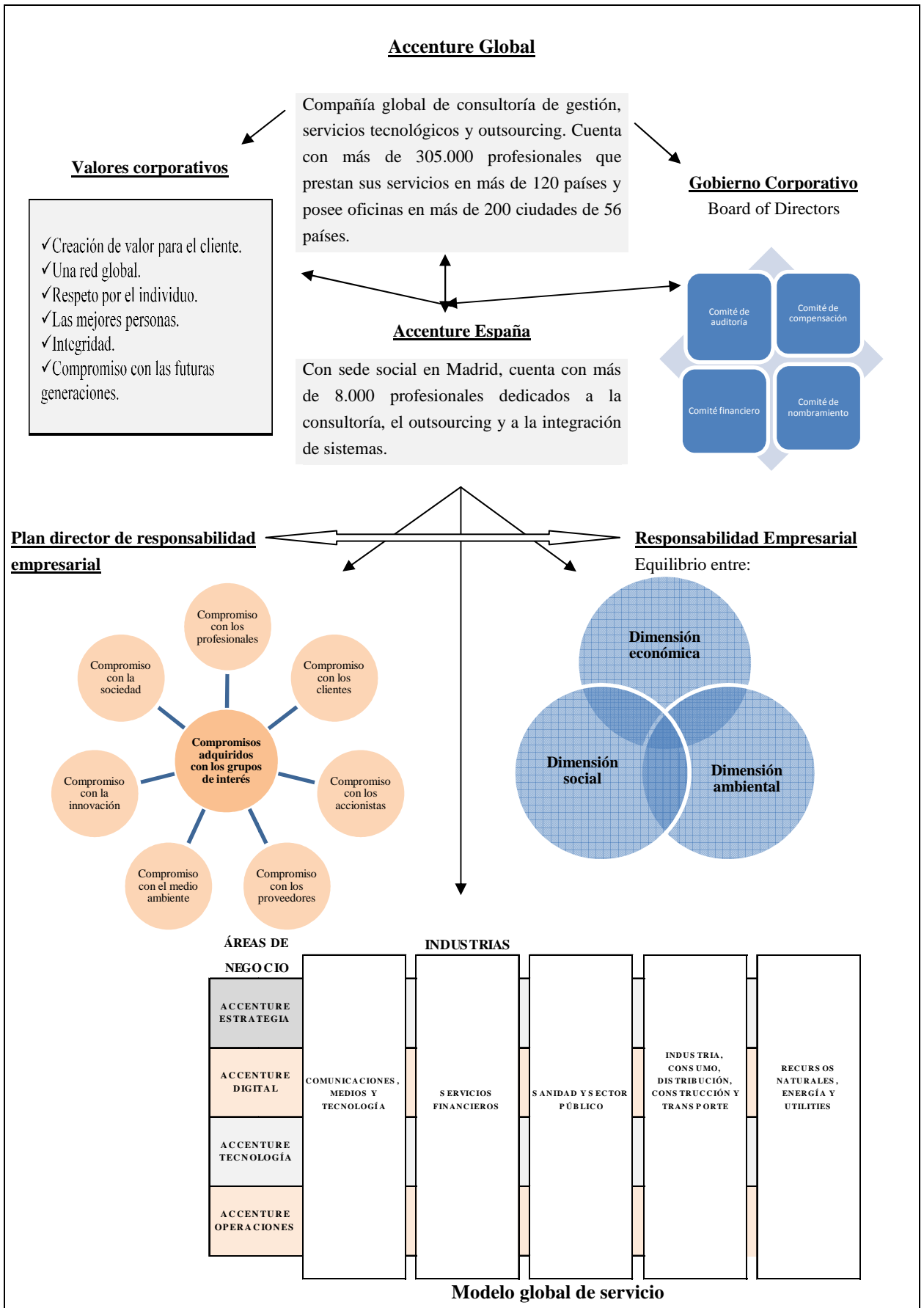


Figura N° 3. Fuente y elaboración Accenture.

En el ejercicio fiscal 2014 (de septiembre 2013 a agosto 2014) Accenture alcanzó una facturación neta de 30.000 millones de dólares.

Para dar una idea de lo que representan **la compañía global y su filial, Accenture España**, se inserta el **gráfico n° 6** con las principales características y actividad de esta gran empresa.



1.1. El Gobierno Corporativo de Accenture

Como compañía global, Accenture cuenta con un modelo de gobierno corporativo que vela por que se cumplan los más estrictos requisitos de ética e integridad en cada aspecto del negocio. Su composición, competencias y línea de actuación están recogidas en el documento denominado *Corporate Governance Guidelines*.

En el año 2001, en el que Accenture sale a la bolsa de Nueva York, entra en vigor una política de gobierno corporativo cuyo máximo exponente es el *Board of Directors*, órgano corporativo de gobierno, responsable de dirigir y supervisar con transparencia la estrategia y la gestión de la compañía en todo el mundo. En la actualidad está formado por once miembros (puede oscilar entre nueve y quince), la mayoría de ellos externos e independientes; solo el presidente y consejero delegado (ambos cargos en este momento los ostenta una misma persona) pertenece a Accenture, los demás desempeñan su actividad en el ámbito de la empresa y de los negocios a escala mundial. **Las mujeres constituyen el 45% del comité: de los once miembros, cinco son mujeres.**

Entre sus principales funciones, desempeñadas conjuntamente con la dirección, cabe destacar las siguientes (Accenture, 2013):

- Revisar y aprobar los planes estratégicos y financieros orientados a la consecución del éxito a largo plazo de la compañía.
- Analizar el progreso en la ejecución de los planes o su modificación como respuesta a las cambiantes condiciones externas de negocio.
- Seleccionar, evaluar y decidir la compensación del consejero delegado y de los demás miembros ejecutivos.
- Conocer los principales riesgos a los que se enfrenta la compañía y desarrollar la estrategia adecuada para gestionarlos.
- Revisar y aprobar los cambios necesarios para la buena dirección del negocio.
- Garantizar que la información financiera publicada por Accenture es transparente e íntegra y cumple la legislación y los compromisos éticos del negocio.

El gobierno corporativo está dotado de una estructura flexible y reúne una amplia experiencia tanto interna como externa. Además de garantizar el cumplimiento de todos los requisitos normativos legales de cada país en los que opera la compañía y de las normas acordadas internacionalmente, pone un especial énfasis en el fomento de un entorno ético y de las relaciones de confianza con los grupos de interés (gráfico n° 7).

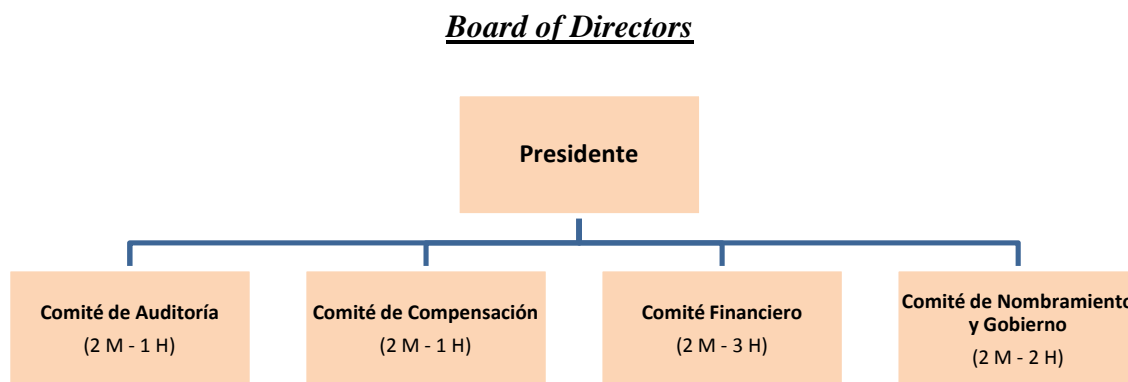


Gráfico n° 7. Gobierno corporativo del Grupo Accenture. Fuente Accenture.

Está compuesto por cuatro comités permanentes cuyos miembros pueden pertenecer a uno o varios comités a la vez (Accenture, 2013; Accenture 2014):

- **Comité de Auditoría:** Compuesto por tres miembros: **dos mujeres y un hombre**, entre sus funciones y responsabilidades, recogidos en el documento corporativo *Audit Committee Charter*, destacan la supervisión de la contabilidad de Accenture y el reporte de los controles internos y de los estados financieros; el cumplimiento legal y reglamentario; el control y supervisión de los auditores y de la independencia de éstos, así como la auditoría interna.
- **Comité de Compensación:** Como el anterior está compuesto por tres miembros: **dos mujeres y un hombre**. Es el responsable de la remuneración del equipo ejecutivo de Accenture, de la administración y gestión de los planes de beneficios de la organización así como de la compensación del Consejo de Administración, según estipula el documento oficial *Compensation Committee Charter*.
- **Comité Financiero:** Formado por cinco miembros: **tres hombres y dos mujeres**, se encarga, según consta en el documento denominado *Finance Committee Charter*, de la supervisión de la estructura de capital y de las actividades financieras corporativas, de la filosofía y estrategia de recompra de

acciones, de la tesorería y gestión de los planes de pensiones, de las adquisiciones más importantes y de los planes de seguros.

- **Comité de Nombramiento y Gobierno:** Constituido por cuatro miembros: **dos mujeres y dos hombres**, su función es desarrollar los principios de gobierno corporativo entre los que se incluyen la evaluación de los miembros y la gestión del proceso de nominación, según estipula el documento corporativo *Nominating and Governance Committee Charter*.

Al ser Accenture una multinacional que cotiza en la Bolsa de Nueva York, **todas las competencias descritas, relativas al gobierno corporativo, afectan a la compañía globalmente**. Cada responsable global se encarga de transmitir a sus equipos locales las directrices que tienen que implantar por zona geográfica y país.

Todos los miembros del *Board of Directors* deben actuar de acuerdo con el *Accenture Code of Business Ethics* que recoge la estricta adhesión a las políticas relacionadas con conflictos de intereses, confidencialidad y conducta ética.

En España este modelo de comportamiento está contemplado y se implementa a través de la estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que se aborda en el siguiente punto.

1.2. Responsabilidad empresarial en España

Tomando como referencia el contenido del *Capítulo 3*, apartado 3, sobre la RSE como marco para una empresa sostenible, se centra en él la visión estratégica de la responsabilidad empresarial de Accenture. Se recoge en ella el legado de los valores que rigen la toma de decisiones a la vez que se encuentra totalmente alineada con los planes y objetivos empresariales. Además, está orientada tanto a velar por la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio, como a generar valor real para sus grupos de interés y la sociedad en general.

Este planteamiento empresarial respeta la normativa existente sobre RSE tanto a nivel comunitario como de nuestro país, a la vez que se alinea con el fin último de la estrategia en España que es “acelerar el desarrollo sostenible de la sociedad, el comportamiento responsable y la creación de empleo a la vez que genera en las empresas una cultura corporativa más innovadora, más atractiva internacionalmente y

con más recursos para anticiparse y adaptarse a los retos de un mercado global y cambiante”, tal y como se expresa en la publicación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, “Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas”. 2014, p. 5.

Con este propósito y siguiendo estas directrices, **la estrategia de Accenture está dirigida a mejorar la sociedad actual como herencia para las generaciones futuras** así como a la búsqueda constante de alcanzar el **equilibrio económico, social y ambiental**, para lo que Accenture ofrece a sus clientes las soluciones más innovadoras a la vez que invierte en el **desarrollo de las personas** y en el respeto del medio ambiente, según se recoge en las publicaciones anuales del informe de responsabilidad empresarial (el último de ellos, publicado en 2015, “Memoria España 2014”).

La Responsabilidad Empresarial en España

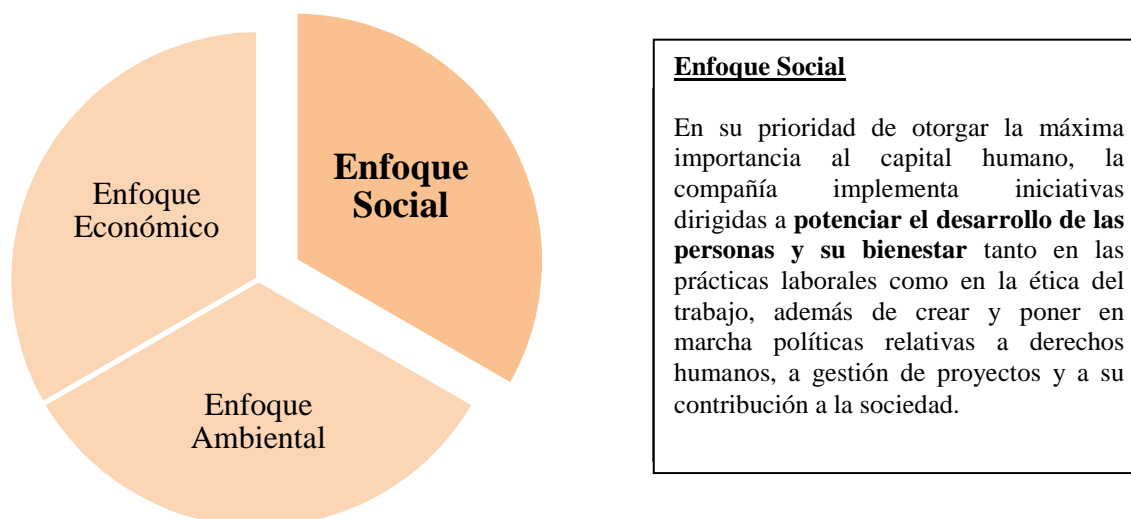


Figura Nº 4. Estrategia de Responsabilidad Empresarial

Este enfoque es en el que interesa indagar para dar respuesta a los objetivos de la investigación y en él se centra este estudio.

En lo que respecta a los otros dos enfoques que afectan a la Responsabilidad Empresarial en España se indica lo siguiente:

- **Enfoque económico:** Está focalizado en optimizar los recursos de una forma transparente con el fin de alcanzar y mantener una capacidad económica que asegure la **rentabilidad necesaria para la estabilidad de la organización** así

como para la generación de riqueza, desarrollo y confianza a través de toda la cadena de valor.

- **Enfoque ambiental:** Está dirigido al respeto del medio ambiente y a reducir el impacto sobre él.

A través del análisis de las citadas memorias así como de los distintos programas, acciones emprendidas y filosofía empresarial, expuestos en ellas; una vez contrastados los datos con la información obtenida a través de la dirección de Recursos Humanos en la entrevista personal llevada a cabo en los primeros contactos con la empresa (Anexo I, pp. 1-11); unidos a **las notas de la investigadora** (Anexo IV), tomadas en su trabajo de observación a lo largo de las numerosas visitas y estancias en las distintas dependencias y ambientes de la empresa, podemos argumentar que no cabe duda alguna sobre la **importancia que Accenture otorga a la estrategia de la responsabilidad empresarial** ni sobre el interés que manifiesta en que se lleven a cabo escrupulosamente todas las políticas y acciones a este respecto. Y así lo expresan estas anotaciones reflejadas en el **cuaderno de campo** (Anexo IV):

- *“Llama la atención la seriedad con la que esta empresa afronta y resuelve todos los asuntos de relevancia en las distintas vertientes. Bien sea por preservar la imagen de empresa modelo mostrada al exterior y consolidada en el tiempo, bien por el interés de cumplir fielmente con los compromisos adquiridos con sus stakeholders, o por una combinación de ambas razones unida al objetivo de obtener siempre los mejores resultados económicos, lo cierto es que la sensación de organización, de orden, de formalidad que se respira en las oficinas, así como el ambiente de trabajo y la actitud profesional que se observa en las personas, otorga un elevado grado de “veracidad” y cumplimiento objetivo a toda la información recibida, tanto verbal (responsable de RRHH) como documental; respaldada, además, por la prolija cantidad de publicaciones difundida a través de las redes”.*
- *“(…) Es realmente llamativo lo reglamentado que está todo a nivel global y local y la difusión, tanto interna como externa, que se lleva a cabo de toda esta reglamentación e información: estructuras organizativas, dinámicas comerciales, novedades técnicas, comportamientos de las personas, noticias de interés económico-social...”*

Tras lo expresado en estas líneas, se continua con el resultado de los datos analizados sobre el espíritu de responsabilidad social que impera en todas las acciones de esta compañía.

Compromiso y cumplimiento: Los compromisos adquiridos por Accenture con el desarrollo sostenible se manifiestan a través del cumplimiento de los requisitos de

ciudadanía corporativa, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa que exigen diversos organismos internacionales y, como consecuencia de ello, por diversos años consecutivos, se encuentra entre las primeras compañías de la lista *100 Best Corporate Citizens*, publicada por *Corporate Responsibility Magazine*, cuyo ranking valora todo tipo de atributos relacionados con la responsabilidad social corporativa como: el gobierno corporativo, recursos humanos, aspectos financieros, medio ambiente, derechos humanos y acción social.

1.2.1. Política de Sostenibilidad

Enlazada con todo lo expuesto en el apartado anterior y apoyada en la estrategia de la RSE, la Política de sostenibilidad de Accenture tiene el propósito de integrar los principios de desarrollo sostenible en la visión estratégica del negocio así como de fomentar comportamientos responsables en todos los niveles de la organización. Los compromisos adquiridos con los grupos de interés se articulan a través del “**Plan Director de Responsabilidad Empresarial**” que se publica año tras año en las memorias de responsabilidad social. Tomamos como base el último publicado (Accenture, 2014):

Compromisos con los grupos de interés: El Plan Director de Responsabilidad Empresarial coordina los retos asumidos voluntariamente por la alta dirección y tiene la misión de impulsar y poner en valor los esfuerzos de las distintas áreas y unidades de negocio para garantizar el cumplimiento, de forma ética y transparente, de los compromisos adquiridos con los siete grupos de interés. Estos se muestran en el siguiente cuadro nº 12.



Cuadro Nº 12. Fuente: (Accenture, 2014, pp. 22-23) - Elaboración propia.

De todos los grupos de interés de Accenture, se va a tratar solamente aquellos que tienen relación con los objetivos de esta tesis, que son:

- **Los profesionales:** como base fundamental de la actividad empresarial, enlace de comunicación con otros grupos de interés, capital de conocimiento y fuente de riqueza intelectual de la compañía.
- **La sociedad:** como beneficiaria del desarrollo sostenible y de las acciones emprendidas por la compañía en materia de acción social a través de la ayuda las entidades solidarias para que alcancen sus objetivos.
- **La innovación:** como vía de reinención y supervivencia de la empresa a través de la generación de nuevas ideas por parte de sus profesionales y de su aplicación a los productos y servicios que éstos llevan a cabo; y al mismo tiempo, como clave de motivación y desarrollo de las personas y potenciadora de riqueza económica y social.

En cuanto al **grupo de los clientes** se tratará, aunque de forma sucinta, por ser fuente de sostenibilidad del negocio y destinatarios de las propuestas y soluciones más innovadoras así como de la excelencia empresarial y de la calidad de los servicios profesionales que se les presta a través del “Modelo global de servicio” (Figura nº) .

El resto de los grupos, citados en el cuadro anterior, serán obviados por no ser reveladores a los objetivos del estudio.

1.2.2. Modelo de gestión de la responsabilidad empresarial en España

Existe un sólido compromiso de la cúpula directiva de Accenture con el desarrollo sostenible que se materializa a través de dos órganos dirigidos a supervisar el comportamiento de la organización en materia de sostenibilidad así como el desarrollo e implantación de la estrategia de responsabilidad empresarial.

- **Comité de Responsabilidad Empresarial:** Órgano encargado de supervisar el desempeño de Accenture desde el punto de vista económico, ambiental y social así como de garantizar que los principios de sostenibilidad asumidos en la Política de Responsabilidad Empresarial se tienen en cuenta en los procesos de toma de decisiones de la compañía. Está presidido por el presidente y consejero delegado de Accenture España y su función principal es impulsar los programas promovidos por el Plan Director con el objetivo de crear valor para todos los colectivos.

- **Área de Responsabilidad Empresarial:** Esta área tiene la misión de integrar en la organización los programas y los procedimientos necesarios para fomentar una cultura de gestión sostenible y responsable. Se trata de un departamento transversal que depende directamente del presidente, asesora al Comité de Responsabilidad Empresarial y rinde cuentas ante el Consejo de Administración de Accenture España.

Como muestra del cumplimiento de los compromisos empresariales con los stakeholders, se constata que anualmente el Informe de Responsabilidad Empresarial es verificado por auditores externos (Accenture, 2014, pp. 150-151). Además, Accenture viene alcanzando, año tras año, la calificación más exigente de Global Reporting Initiative (GRI-G4), “de conformidad exhaustiva” (Ibidem, p. 139). Además de renovar el nivel “Advanced” del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, conseguido solamente por un 8% de los informes que se presentan

1.2.3. Ética y Valores

Para comenzar este apartado, se hace referencia a la entrevista llevada a cabo con la dirección del Departamento de RRHH y Diversidad (Anexo 1, pp. 1-11), en la que la investigadora observó la importancia que tienen los valores corporativos, integrados en la cultura empresarial, con este comentario al respecto:

- *“yo diría que lo más importante son lo que llamamos los “core values”, los valores que tenemos. Yo llevo en la casa... pues este año va a hacer 25 años y quiero decir que no es algo que haya surgido, ya existían esos “core values”. Hace 25 años eran los mismos: seis “core values” y sobre todo, si nos fijamos en lo que es el trato a la diversidad de la mujer o de cualquier grupo minoritario, pues hay varios “core values” que lo representan mucho: hay uno que se llama “respect for the individual”, respeto a.. la persona, que ahí yo creo que refleja clarísimamente... el espíritu de inclusión, de hacer algo para todos los grupos”. (p. 2)*

Se ha ido constatando a lo largo de la investigación, que existe un interés real en poner de manifiesto estos valores corporativos (*core values*) en todas las actuaciones de la compañía, así como la voluntad de las cúpulas directivas de que la ética rijan los comportamientos de las y los profesionales y de todos los grupos de interés.

Son seis los **valores corporativos** esenciales que definen las prioridades de la compañía, el estilo de gestión que se espera de la dirección y los comportamientos que deben caracterizar a los profesionales. Estos son (Accenture, 2014):

- **Respeto por el individuo:** En Accenture se valora la diversidad y las contribuciones individuales. Para ello, se fomenta un entorno de confianza e integración en el que se trata a cada persona según los valores corporativos.
- **Las mejores personas:** Accenture capta, desarrolla y retiene a los y las mejores profesionales para su negocio, procurando que den lo mejor de sí mismos/as con actitud positiva y promoviendo un entorno de colaboración recíproca.
- **Integridad:** La ética y la sinceridad rigen en Accenture cualquier comportamiento, con ello se pretende inspirar confianza adecuando los actos a las palabras y responsabilizándose de las acciones.
- **Compromiso con las futuras generaciones:** Se trata de cumplir con la obligación de construir una compañía mejor, más sólida y estable para futuras generaciones. Para ello, se protege la marca Accenture, se cumplen los compromisos, se desarrolla a las personas y se ayuda a mejorar las comunidades y el entorno global.
- **Creación de valor para el cliente:** El objetivo es ayudar a los clientes para que se conviertan en empresas de alto rendimiento, a través de relaciones a largo plazo, una actitud receptiva y una oferta de valor de forma continuada.
- **Una red global:** Oferta de un servicio excepcional a los clientes, independientemente de dónde se encuentren sus negocios, a través del poder global de las relaciones, la colaboración y el aprendizaje.

Existe la convicción en Accenture de que cuanta más ética en los comportamientos y en las acciones mejores resultados empresariales se obtienen. Se ha comprobado que la integridad y la ética tienen un impacto tangible en la competitividad del negocio y esta máxima se refleja en la personalidad como empresa sostenible ante los grupos de interés y en la sociedad en general.

El Código de Ética Empresarial se aplica a todos aquellos profesionales de Accenture de cualquier país, tanto a los que trabajan en la compañía o en su nombre. Está traducido a 19 idiomas y su conocimiento y difusión se realiza a través de cursos específicos de obligado cumplimiento para todos los miembros de la organización, el envío de newsletters a escala global y local y la disponibilidad de webs específicas (Accenture, 2014).

Cualquier profesional que necesite asesoramiento o quiera denunciar un escenario no ético tiene a su disposición diferentes mecanismos internos y externos, tales como:

- Un responsable de Ética y Cumplimiento cuya misión es velar por el correcto funcionamiento de los mecanismos de asesoramiento y denuncia.
- Un Comité de Ética y Cumplimiento en España que se reúne mensualmente para el análisis y el tratamiento de los casos informados así como para la toma de decisiones al respecto.
- Una línea telefónica global gratuita (*Business Ethics Line*) disponible 24 horas al día todos los días de la semana y una web encriptada.

Como testimonio de las aseveraciones expuestas, se reproduce un párrafo indicativo con la opinión de una **profesional de Accenture** con una larga trayectoria en la compañía (Anexo III, pp. 59-81):

- *“Aquí en Accenture tenemos un tema de política de ética súper rígida, “Ethical Standards”, unos estándares de ética que todos tenemos que cumplir. Y hay un sistema por el cual tú puedes denunciar algún comportamiento no ético que es confidencial. (...) Tengo anécdotas, por ejemplo, pues de una persona que quería quedarse en mi puesto, que no paraba de criticarme, ponerme mal delante de ella: ‘lo ha hecho mal, esto lo ha hecho mal, lo ha hecho mal...’, pues mi jefa dijo: ‘mira, vamos a dejarla tranquila, si lo hace mal, la vamos a echar, pero a ti no te vamos a poner’. Entonces yo se lo agradecí, porque dije: ‘bueno, por lo menos me va a dejar terminar’”. (p. 66)*

2. El valor de las personas en Accenture

Comentados los resultados relativos a la estructura y cultura empresarial como marco que da origen y acoge al objetivo central de esta tesis, se centra ahora el interés en la estrategia de Accenture en relación con la dirección de las personas que desarrollan su actividad profesional en ella y, en particular, de las mujeres.

Como se ha anticipado, Accenture España cuenta con casi ocho mil profesionales que constituyen uno de los valores fundamentales de la compañía (*core values*). Por ello, **la gestión de los recursos humanos es un área clave dentro de la estrategia empresarial** y, desde ella, se pretende **ofrecer un escenario de trabajo atractivo** tanto para las personas que aún no forman parte de la organización como para jóvenes recién titulados/as y profesionales con experiencia que se acaban de incorporar. Además de

responder a las necesidades de sus profesionales, mediante una propuesta de valor diferente e innovadora, mantiene un estrecho vínculo con aquellas personas que decidieron emprender otros caminos diferentes, denominadas *alumni*, que también contribuyeron en su día a construir lo que hoy es Accenture.

Y de la estrategia de recursos humanos habla la persona **responsable del Departamento de Marketing y Comunicación** (Anexo I, pp. 24-35):

- *“Aquí se tiene una estrategia de recursos humanos basada en valores, ¿no?. Entonces, bueno, basada primero en formación, en gestionar el talento, en programas de flexibilidad, en programas de diversidad, en fin... ¡Claro, que no es lo común en todas las empresas!, para nada, y que, bueno, pues que tú tengas acceso a una tecnología, que tengas acceso a un patrimonio de conocimiento porque, entre paréntesis, como sabes, Accenture, aunque lleva más de cuarenta y cinco años en España, pues es una empresa internacional y las estrategias son globales.(p. 24)*
- *Y nosotros, digamos que hacemos a la medida; adaptamos a la medida esas estrategias globales, en cada uno de los países. No es lo mismo una España que lleva ya cuarenta y cinco años aquí y que tiene una potencia de marca tremenda a..., por ejemplo, en la India que están entrando miles de personas al mes y que muchos de ellos pues no saben qué es Accenture o qué tiene o cuáles son sus valores o cuáles son sus estrategias, etc...” (p. 24)*

La misión de **la investigadora** en este punto ha consistido en comprobar el planteamiento y gestión de los recursos humanos y, en especial, de las mujeres, apoyándose en la gran cantidad de documentación recibida y publicada en la página web de la compañía y otras divulgaciones en papel; cotejarlo con las opiniones de las personas responsables de los departamentos de Recursos Humanos y Diversidad (Anexo, pp.1-11), *Human Capital* (Anexo, pp. 11-17), Selección de Personal (*Recruiting*) (Anexo, pp. 17-23), *Marketing* y Comunicación (Anexo, pp. 24-35) y Servicio Médico y Prevención (Anexo, pp. 35-49), vertidas en entrevistas personales en profundidad, y contrastarlo con las notas tomadas en sus estancias en las oficinas y reflejadas en el cuaderno de campo.

Principalmente, el estudio se va a focalizar en las posibilidades de desarrollo de carrera de las mujeres incluso antes de su contratación en la empresa, fundamentado en una legítima y efectiva igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad.

No cabe duda alguna de que el prestigio alcanzado por la compañía se debe **al talento de las personas que han confiado en ella para desarrollar sus trayectorias profesionales en ella, como así lo reconoce y, por este motivo, adquiere el**

compromiso de ofrecer una formación y una carrera competitivas en una cultura que fomenta la ética, la diversidad y la igualdad de oportunidades.

Para ello, se trabaja en una estrecha colaboración entre las áreas de:

- **Human Capital**, que vela por una gestión responsable de los recursos humanos a largo plazo **apoyándose en el culto a los valores corporativos y al código ético de Accenture**, al tiempo que garantiza que las decisiones de negocio se alinean con dichos principios y valores.
- **Recursos Humanos y Diversidad** que de manera conjunta con la anterior, conectan la estrategia de negocio con lo que debe hacerse en el día a día, llevando a cabo una continua revisión de los planes de acción.

2.1. Diversidad: las mujeres y su desarrollo profesional en Accenture

Entrevistadas las direcciones de las áreas arriba mencionadas, la persona **responsable de Human Capital** (Anexo I, pp. 11-17) nos expone claramente la preocupación que tiene la compañía global por el tema de la **diversidad**, su alcance y cómo se enfoca en nuestro país:

- *“Vamos a ver, en Accenture tenemos gente a nivel global, nosotros somos una empresa americana y, por tanto, muchas cosas nos vienen de nuestra matriz. En nuestra matriz hay mucho foco en la diversidad y en cada país la diversidad se gestiona de una manera, quiero decir, en Sudáfrica la diversidad es personas de color y en España la diversidad son mujeres, ¿vale? Y sí que nos, o sea, tenemos indicadores que seguimos periódicamente para ver cómo evoluciona: en nuestro caso, la diversidad de mujeres, con lo cual sí se hace un especial seguimiento que no significa que tengan políticas diferentes a los hombres pero sí que es verdad que estamos siguiendo muy de cerca pues... eso, que cumplimos los ratios de recruiting que nos establecemos”.* (p. 12)

Esta opinión la corrobora la persona **responsable del departamento de Recursos Humanos** (Anexo 1, pp. 1-11) que a este respecto se manifiesta así:

- *“La verdad es que aquí desde hace unos años, ya bastantes para acá, pues el tema de la mujer, sobre todo, de la diversidad en general es muy importante. En 2001 se creó a nivel mundial la “Organización de Diversidad”, no existía hasta entonces... (...) Aquí tocamos: mujeres; tocamos el grupo de lesbianas y gays; tocamos las personas con discapacidad; pues, dependiendo del país, por color de la piel, por raza, por lo que haga falta ¿vale?. Aquí en España, muy focalizados en los tres: mujeres, lesbianas y gays y personas con discapacidad”.* (p. 2)

La diversidad y la inclusión suponen, como se ha expresado, un objetivo estratégico y las actuaciones al respecto se centran en los colectivos de: **mujeres, LGBT (lesbianas, gays, bisexuales y transexuales), discapacidad y diversidad cultural**. Se puede consultar el documento “Inclusión y diversidad en Accenture” cuya dirección está indicada en el apartado de referencias bibliográficas y de Internet.

De todos ellos, como ya se ha indicado, este estudio está centrado en **las mujeres con la pretensión de indagar sobre su desarrollo profesional en la empresa, como tema central**.

Accenture, con el objetivo de responder a los nuevos retos que plantea el mercado y de anticiparse a futuros escenarios, considera que es fundamental alcanzar el máximo alineamiento entre la estrategia de negocio y la estrategia de los recursos humanos. A este propósito, **se centra en atraer y retener el mejor talento, ofrecer una carrera y una formación competitivas** en un entorno seguro y saludable, y **defender la diversidad y la inclusión**, fomentando el diálogo y facilitando la flexibilidad.

Hemos indagado sobre la posición que ocupan las mujeres en dicha estrategia como parte de ese “mejor talento” así como en la forma de atraerlas y en las posibilidades de carrera que se les ofrece. No obstante, antes nos parece oportuno reproducir la opinión de la persona **responsable del departamento de Selección de Personal (Recruiting)**, (Anexo 1, pp. 17-23), que se expresa así al respecto:

- *“El tema de diversity, sobre todo orientado al género, tiene tanta importancia en la compañía que ya desde la entrada, la compañía se preocupa a nivel global de que esto funcione, de que de que haya un porcentaje representativo de mujeres. Entonces todos los países tenemos un target que cumplir de mujeres respecto hombres a la hora de contratar y en España, concretamente, es el 40 por ciento, es decir, un 40 por ciento de las contrataciones deberían ser mujeres”* (p. 17).
- *¿Qué problema nos encontramos?. Que la mayor parte de la demanda que nosotros tenemos de perfiles dentro de Accenture son perfiles tecnológicos y en los perfiles tecnológicos ¿qué pasa?, que hay muy pocas mujeres, muy pocas mujeres”* (p. 17).

Esta opinión la corrobora la **persona responsable de RRHH y Diversidad**, (Anexo1, pp. 1-11):

- *“En el tema específico de la mujer, lo que tenemos son “targets” de contratación; intentamos llegar al 40%, estamos muy cerca de nuestro 40% de*

contratación de mujeres. ¿Cuál es la barrera que nos encontramos?. Nosotros, sobre todo, contratamos a perfiles técnicos: ingenieros, ingenieros industriales, ingenieros de teleco, informáticos también, y la realidad es que no existe un 40% de mujeres cuando acaban, sobre todo en el pasado, ahora cada vez salen más, ¿eh?, pero en el pasado, no, entonces para nosotros ha sido muy difícil llegar a ese target de contratación. Estamos ahora mismo en un 39 y pico...” (pp. 2-3)

Antes de adentrarnos específicamente en el mundo laboral de las mujeres en Accenture, consideramos importante conocer los procesos y dinámicas generales de la compañía en lo que a dirección de personas se refiere y en la que no existe, según asegura la compañía, ningún tipo de diferencias entre hombres y mujeres.

El primer paso es **la captación de candidatos y candidatas**, de cuyo proceso nos habla la persona **responsable de Marketing y Comunicación** (Anexo I, pp. 24-35):

- *“Para los candidatos lo que hacemos es un programa de marketing y comunicación para posicionarnos como una marca de buena empleadora, o sea, de que venirse a Accenture es bueno para ellos y es bueno... pues por todas las oportunidades que les ofrecen. Indudablemente en épocas como ahora que hay tanto paro y que hay muchísima más oferta que demanda, porque hemos tenido momentos en nuestra historia en los que hemos tenido que hacer más caso a los candidatos que a los clientes porque vender se vendía... no digo que solo pero, vamos, se vendía más fácilmente y, sin embargo, teníamos una competencia tremenda a la hora de captar a la gente que nos interesaba o que era la buena para desarrollar nuestro negocio.” (p. 25)*
- *A pesar de que ahora esa situación es diferente y se contratan... aun así, se han contratado ochocientas personas en España, creo recordar, el año pasado, pero nosotros... nuestra política es no dejar de mantener todos los buenos atributos que tiene Accenture como marca empleadora. Entonces, a lo mejor, hay acciones concretas y más directas que en tiempos como los actuales se hacen menos: el recruiting en campus, en fin... muchísimas cosas pero, sin embargo, estamos muy presentes en las redes sociales, tenemos muchos canales abiertos de comunicación con los candidatos. Candidatos que son voluntarios, o sea, que han querido suscribirse a publicaciones de Accenture. También tenemos muchos canales de comunicación con los profesores como posibles prescriptores de Accenture como marca empleadora” (p. 25).*

Esta dinámica se completa y puntualiza con opinión de la persona **responsable del departamento de Selección de Personal (Recruiting)** (Anexo I, pp. 17-23):

- *“Bueno nosotros hacemos unas campañas en la universidad de... lo que llamamos “sourcing”, captación, y de “recruiting marketing” para vender la Compañía y ofertamos lo que es el “employ value proposition” que tiene Accenture, la carrera que puedes hacer aquí, la formación que puedes recibir... todos los beneficios sociales que tienes, el balance vida personal-vida*

profesional, la flexibilidad de la compañía, los proyectos en los que puedes trabajar... es decir, todo esto lo ofrecemos en las universidades. Ese es el primer paso del proceso de selección, salir al mercado de trabajo y atraer talento..., talento que encaje en esta compañía” (p. 18).

- *“Después hacemos un screening de los curriculum vitae porque evidentemente tenemos unos niveles, unos parámetros que tenemos que cumplir, y luego pasan unas pruebas psicotécnicas, que son pruebas psicotécnicas internas, nuestras, que las diseñamos nosotros mismos y, además, una prueba de inglés: esto es una multinacional norteamericana y el inglés es fundamental. Esa es la primera criba en el proceso de selección” (p. 18).*
- *“Después de esto hacen una entrevista por competencias con un especialista en selección y después de esto hacen una dinámica de grupo. Eso es para recién titulados y ya, de ahí, pasa a un programa de formación que tiene una duración de 4 semanas y ahí se incorporan ya a la compañía como recién titulados. Esa es para la parte de consulting” (p. 18).*

La contratación de profesionales que acaban de finalizar sus estudios confirma la apuesta de Accenture por la empleabilidad de los y las jóvenes en España en un momento especialmente delicado. Este interés se manifiesta en sus enlaces en la red a disposición de posibles candidatos/as bajo la llamada de “Está buscando una oportunidad profesional en Accenture?”, cuya página web se cita en el apartado de referencias bibliográficas y de Internet.

Además, la compañía se nutre de otros profesionales con experiencia de cuyo proceso de selección vuelve a hablar la persona **responsable de Selección de Personal** (Anexo I, pp. 17-23):

- *“¿Qué es lo que pasa con los perfiles experimentados?. Pues, aparte de esto que te he contado para los “entry levels”, para los recién titulados, ahí no hacemos con los experimentados... no hacemos dinámica de grupo pero sí el... el... responsable del proyecto, el que ha demandado el recurso, le hace una entrevista, la entrevista de la práctica, de la gente de la línea, para ver si esta persona tiene los skills funcionales que requiere el puesto y ese es el proceso de selección”. (p. 18)*

Tanto los y las jóvenes recién titulados/as como los y las profesionales con experiencia, se integran en la compañía a través de diversos programas (cuyas direcciones se citan en el apartado de referencias bibliográficas y de Internet), tales como:

- **Onboarding:** Programa de integración tanto para recién titulados como para experimentados, cuya presentación se encuentra en la red.

- **Countdown to Accenture:** Guía online interactiva de ayuda a los candidatos que van a unirse a la compañía para encontrar respuestas a sus múltiples preguntas sobre su futura carrera.
- Programa de acogida para experimentados: con seguimiento mensual y sesiones específicas para su integración total y rápida con el resto de los profesionales.
- “Accent on you”: Programa de becas para estudiantes de los que un 20% aproximadamente pasan a formar parte de la plantilla de Accenture.
- Participación en el Programa Dual de Formación Profesional lanzado por la Comunidad de Madrid: Estudiantes que alternan sus estudios en su centro educativo con un programa intensivo de formación y prácticas en las dependencias de Accenture para que puedan afrontar mejor su vida profesional.

2.2. Plan Específico de Selección para mujeres

La compañía, en una de sus páginas web titulada “La mujer en Accenture”, cuya dirección figura en el apartado de referencias bibliográficas y de **Internet**, hace referencia a su **compromiso con las mujeres** en estos términos:

“En Accenture estamos convencidos de que atraer, retener y promover el desarrollo profesional de las mujeres es esencial para tener éxito. Por ello nuestro compromiso es apoyar las metas y aspiraciones profesionales de las más de 100.000 mujeres de todo el mundo que trabajan en Accenture, impulsando su desarrollo y progreso. Nos esforzamos por proporcionar la cultura y el ambiente adecuado para que nuestras profesionales alcancen sus metas, y lo logramos fomentando sus habilidades de liderazgo, su capacitación profesional y su crecimiento en la compañía” (*Accenture, Compromiso con las mujeres*).

“Las bandas salariales asociadas a cada categoría profesional son independientes del género y parten de un salario común para hombres y mujeres. Además, en nuestro proceso de selección e incorporación las oportunidades para hombres y mujeres son exactamente las mismas” (*Accenture, Compromiso con las mujeres*).

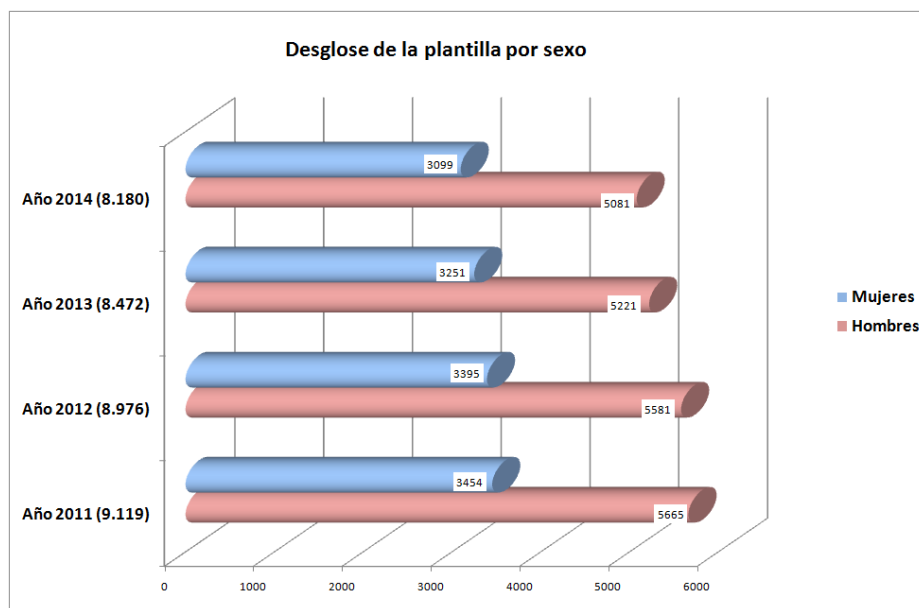


Gráfico N° 8. Fuente Accenture. Elaboración propia.

Este gráfico n° 8 recoge el desglose de la plantilla por sexo desde 2010 a 2014. Como se puede apreciar, el total de la plantilla ha disminuido y, en consonancia, el número de mujeres aunque la proporción con respecto a los hombres se mantiene en un 38% aproximadamente.

La apuesta por la mujer ha sido siempre un objetivo claro en la búsqueda y contratación de profesionales. Lo confirma la persona **responsable del departamento de Selección de Personal** cuando se refiere a posibles **candidatas** (Anexo I, pp. 17-23):

- *“No obstante, nosotros este año hemos diseñado un plan estratégico de recruiting para dar a conocer todas las oportunidades de carrera que tenemos nosotros en la Compañía para atraer a las mujeres aquí, a Accenture ¿no?. Y ahí van desde seminarios que damos en las universidades, pues por ejemplo, senior managers nuestras que cuentan su experiencia... cómo les ha ido en la Compañía, cómo han balanceado su vida personal con su vida profesional y tenemos un blog..., tenemos un montón de actividades que hacemos en la universidad para motivar a las mujeres a que vengan a una compañía como esta”. (p. 17)*

El objetivo, pues, es **apoyar profesionalmente a las mujeres**, dentro y fuera de Accenture, con diversas iniciativas que comienzan con el proceso de atracción de candidatas y contactos previos con ellas a través de los **programas dirigidos a candidatas** (campana *Sé > tu Sueño*).

En este sentido, la persona **responsable del departamento de RRHH** argumenta lo siguiente (Anexo I, p. 1-11):

- *“Mira, yo me reúno pues cada dos meses o así, hacemos un grupo de candidatas que no han entrado todavía, están haciendo el proceso de selección, y entonces me voy a charlar con ellas. Claro, les cuento temas de mujeres y hablo de mujeres ¿eh?, no hablo de empresa, ni de beneficios, de nada... (...) digo: ‘pero lo que quiero que os llevéis de aquí es que no os rindáis, que se puede llevar las dos cosas, o sea, que llegará un momento, que a vosotras, os suena muy lejano, pues que a lo mejor tienes hijos, o no tienes hijos pero tienes que cuidar a tus padres porque tienen un problema, lo que sea, y entonces estamos muy acostumbradas a que las mujeres entonces frenan para que el hombre siga trabajando y tú te ocupas de lo que haya que ocuparse. Pero no hay que frenar...”*. (p. 7)

En este punto de captación de candidatas, también entra en juego el **departamento de Human Capital** cuando su **responsable** opina lo siguiente (Anexo I, pp. 11-17):

- *“Claro, vamos a ver, nosotros vamos a teleco, donde el porcentaje de mujeres es casi del veinte. Pues intentamos captar el cuarenta por cien de mujeres de teleco y el sesenta por cien de hombres. Lo que pasa es que, claro, es más difícil cuando el colectivo objetivo al que vas es menor pero se intenta y estamos cercanos. Yo creo que a día de hoy estamos casi cerca de ese cuarenta por cien en recruiting, es decir, en entrada”*. (p. 12)

La investigadora en todo momento ha tenido la percepción de que, efectivamente, **existe una preocupación real por alcanzar y defender la igualdad de oportunidades** en la compañía y esta inquietud ha sido advertida y aprovechada por las profesionales, algunas de las cuales, en muchas ocasiones, han estado en minoría por la titulación técnica que aportaban en un entorno de hombres sin sentirse, por ello, minusvaloradas ni tampoco sobreprotegidas. Y para confirmar esta sensación de la que habla la investigadora, reproducimos una **anotación de su cuaderno de campo** (Anexo IV):

- *“Si no se toma contacto con una gran compañía como esta, es imposible hacerse a la idea de que la situación está realmente cambiando con respecto a la situación laboral general de las mujeres en nuestro país. Al principio, en los primeros contactos, tuve la impresión de que podría tratarse simplemente de una “fachada” o de una actitud “políticamente correcta” por parte de la dirección en sus manifestaciones por estos temas, pero conforme he ido tomando más contacto con la compañía he sido consciente de que, efectivamente, la preocupación es una realidad que me satisface conocer... Sin embargo, al mismo tiempo, me asaltan ciertas dudas: ¿cuál es la “trampa”?, ¿dónde están los límites?, ¿todas las mujeres, de cualquier categoría y nivel de formación, gozan de las mismas oportunidades de superación?... De momento, no tengo suficientes datos analizados para tener una opinión más objetiva... pero, por fortuna, sé que algo ha empezado a cambiar en la sociedad, y concretamente en esta empresa, bastante...”*

En lo referente a la atracción y captación del talento femenino, **la investigadora hace unas reflexiones** tras considerar la situación:

- *“Después de escuchar y analizar las opiniones de la dirección de RRHH, de Human Capital y de Recruiting al respecto; contrastadas, a su vez, con el contenido de los documentos publicados en Internet para la atracción del talento femenino y con el de los folletos impresos, expuestos en hall del edificio para su difusión, parece que, efectivamente, todo constata que existe un interés especial en atraer a las mujeres a la compañía. Además, no hay más que pasearse por las distintas estancias y salas de trabajo para ver a simple vista que hay tantas o más que hombres, incluso en el aula de formación de jóvenes profesionales donde parece que, a primera vista, haya una paridad. Y en este sentido, la sensación es gratificante”.*
- *“Sin embargo, si seguimos analizando alguno de los documentos con más atención, por ejemplo, los folletos dirigidos a la carrera de las mujeres jóvenes, observamos que en el apartado sobre flexibilidad y conciliación, se hace una abierta referencia a la situación de maternidad/paternidad mientras que en los folletos generales para jóvenes profesionales, donde están incluidos hombres y mujeres, en ese mismo apartado se alude a la conciliación con la vida personal (horario flexible, vacaciones...)”.*
- *“A la vista de esto, me surge la duda de si realmente se trata de un interés auténtico por lo que aporta el talento femenino a la compañía, que interesa hasta el punto de atraer y captar a las jóvenes con la garantía de facilitarles el desarrollo de la carrera incluso en los momentos cruciales de sus vidas, como pueda ser la maternidad. Y hasta aquí, correcto. Sin embargo, paralelamente, se podría interpretar que los hombres quedan fuera de estas implicaciones cuando la publicidad se dirige a ambos sexos. Tengo la sensación de que, en cualquier caso, se trata de un detalle de segregación de género con un mensaje latente o llamada de atención hacia una posible situación personal, que puede producirse o no, en la carrera de las mujeres antes de que, incluso, haya comenzado. Habrá que esperar a tener datos sobre la percepción y experiencia de las mujeres para dilucidar sobre ello. No obstante, reflejamos el link de los folletos para su consulta”.*

2.3. El desarrollo de las profesionales (y los profesionales)

Una vez **captado el potencial humano, el desarrollo de las profesionales es una prioridad absoluta** para la compañía y constituye un elemento básico tanto para las personas como para la empresa. En este sentido, continuamente se están buscando nuevas líneas de mejora e innovación.

Resulta interesante para comenzar este apartado la observación y comentario al respecto del gráfico nº 9 en el que se muestra a las mujeres y hombres según las categorías profesionales.

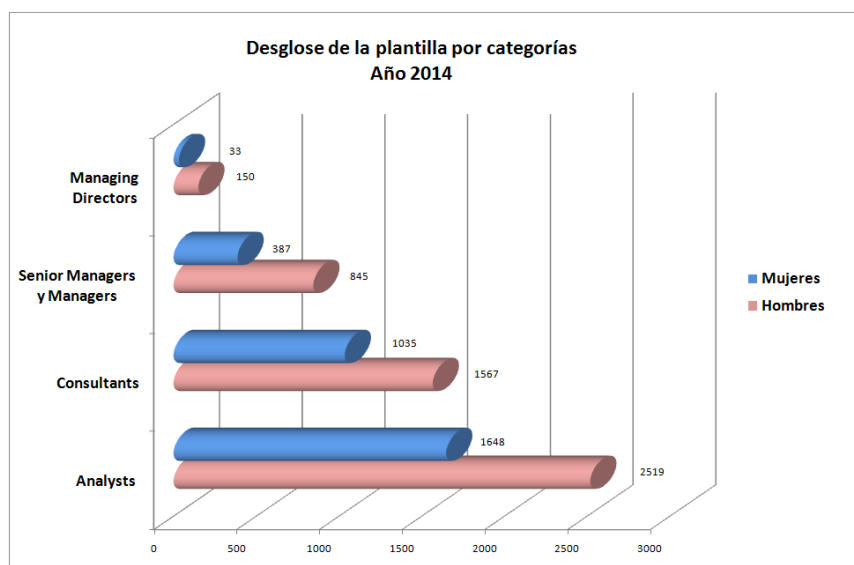


Gráfico Nº 9. Fuente Accenture. Elaboración propia.

Resulta llamativo el hecho de que, conforme se asciende en la pirámide, el número de mujeres va disminuyendo considerablemente si comparamos este proceso con el que siguen los hombres. En la categoría superior, las mujeres representan un 18% aproximadamente con respecto al número de hombres en la misma posición, mientras que en la categoría inferior, el porcentaje de mujeres es de casi un 40% con respecto a los hombres. Ante esta realidad, lo procedente es tratar de averiguar lo que ocurre en el camino, y es de esperar que, a medida que se vaya avanzando en el análisis de resultados, será posible esclarecer las causas de este desequilibrio.

A lo largo del capítulo se viene resaltando la importancia que la compañía otorga al desarrollo de la carrera de las mujeres y, a este fin, se emprenden importantes acciones y se pone mayor énfasis en las ya consolidadas. Entre estas últimas destaca:

El Plan Anual de Formación que constituye el pilar fundamental para garantizar que las y los profesionales de la compañía añadan valor a sus clientes en los proyectos a los que están asignados.

La **asignación a un proyecto** supone la máxima atención para Recursos Humanos ya que asegura el cumplimiento del principal objetivo del proceso que es asignar a cada cliente el recurso adecuado en el momento preciso. El proceso de asignación sirve asimismo para **ayudar a las y los profesionales en su formación técnica funcional e**

industrial a lo largo de la carrera hasta llegar a convertirse en expertos capaces de diseñar soluciones de alto rendimiento para el cliente.

Así pues, desde la perspectiva de las mujeres, la asignación a un proyecto constituye en sí mismo un reto **profesional y una oportunidad de formación específica** para desarrollarlo. Puede llevarse a cabo, bien a petición personal, según los conocimientos, capacidades, ambición profesional y experiencia, avalado por el criterio de un supervisor/a que pueda aportar referencias de proyectos anteriores. O bien, a propuesta de la dirección del área del nuevo proyecto.

En cualquier caso, la compañía va a poner a disposición de la empleada o del empleado la formación necesaria para el nuevo trabajo y en todo momento va a existir el apoyo de la persona supervisora del equipo de trabajo y del resto de los miembros.

Además de lo expuesto, existen en Accenture otras muchas **vías de formación** con distintos niveles y especificidad, encaminadas a la innovación de sus productos y servicios (Accenture, *Technology Vision 2015*).

En el siguiente gráfico nº 10 se puede observar el total de horas de formación (y porcentajes) que recibieron las mujeres durante el año 2014, según las distintas categorías profesionales en comparación con los hombres, no existiendo diferencias significativas a este respecto entre ambos sexos, de lo que se deduce que la empresa ofrece las mismas oportunidades formativas a uno y a otro.

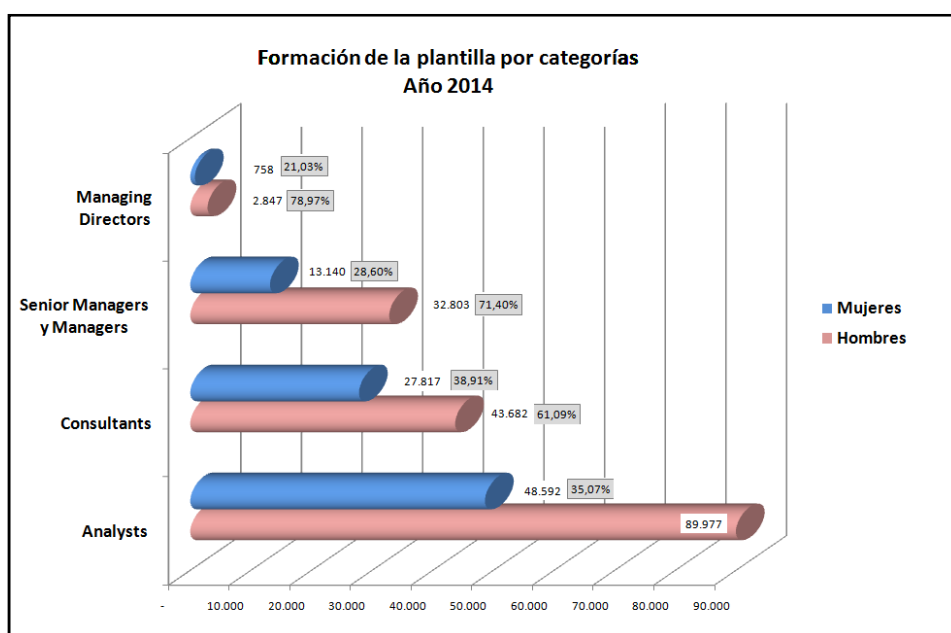


Gráfico N° 10. Fuente Accenture. Elaboración propia

El desarrollo profesional, con apoyo del proceso formativo antes referido, se basa en el desempeño de las/los profesionales en sus distintas asignaciones a lo largo de su trayectoria, cuya evaluación, feedback continuo y las diversas opciones de carrera constituyen una propuesta de valor dentro del **proceso de carrera profesional**.

En relación con la **carrera de las mujeres**, la persona **responsable del departamento de Human Capital** opina (Anexo I, pp. 11-17):

- *“¿Qué es lo que pasa?. Llega un momento en tu carrera profesional, en la que una mujer pues...o no tiene la capacidad o decide tomar la opción de que quiere variar un poco ese rumbo. Entonces, en ese momento perdemos un porcentaje de mujeres simplemente por el hecho de que se plantean y dicen ‘no voy a ser capaz de manejar este tipo de trabajo con las inquietudes profesionales, o sea, personales que tengo’ entonces son decisiones propias que ellas toman de abandonar la empresa”* (p. 12).

En Accenture toda **la gestión se basa en objetivos y**, por este motivo, a principios de año, cada profesional, en coordinación con su supervisor/a y con su “career counselor”, se somete a un **proceso de evaluación del desempeño** que incluye: un análisis del rendimiento durante el año, una propuesta de evaluación anual y la comparación con sus pares, siguiendo unas pautas establecidas a escala mundial en cuanto a la distribución de los profesionales dentro de la curva de evaluaciones. Solo quedan fuera de este proceso las nuevas incorporaciones que están exentas el primer año de contratación. La evaluación del desempeño es uno de los procesos más consolidados dentro de la gestión de Recursos Humanos.

La persona **responsable de RRHH y Diversidad**, explica así el proceso (Anexo 1, pp. 1-11):

- *“Las evaluaciones nuestras consisten en que todo el mundo da una evaluación a las personas de su equipo pero luego se hace una reunión y se dice: aquí nada más que puede haber un 10% con esta evaluación, otro con lo cual, como tenemos un 30% y nada más que puede haber un 10, venga a bajar un 20, o sea... y claro, pues ahí viene la comparación, pues se cae mucha gente y lo que hay que ver es que se caiga lo que se tiene que caer pues... por nuestro proceso de evaluación... pero no por las circunstancias ... Todas estas cosas se llevan muy a raja tabla y se presentan en el Council, vas a llegar al Council diciendo: ‘fíjate, este es el porcentaje ... y tú tienes que subir a tantas, tú tienes que subir a ...’ y el Presidente, con eso está tremendamente comprometido y además un apoyo al máximo”* (p. 4-5)

En este **proceso de evaluación del desempeño**, la figura del “**career counselor**” es clave, ya que se trata de la persona que guía a cada profesional en los asuntos

relacionados con su carrera desde su incorporación a la compañía. Además es el responsable de determinar los objetivos que se utilizarán para comparar los resultados obtenidos con los retos planteados (*Accenture, Training and career counseling*).

El desarrollo profesional de las mujeres se fomenta con programas específicos **en liderazgo, progresión de carrera y preparación para llegar a lo más alto** y, al mismo tiempo, con la **participación activa en redes profesionales de mujeres** del país como son: El Charter de la Diversidad, LiderA (promovido por la Comunidad de Madrid) o la Asociación Europea de Mujeres Profesionales (*European Professional Women's Network*).

Sobre **liderazgo de las mujeres** en Accenture, la persona **responsable del departamento de Selección de Personal** comenta (Anexo I, pp. 17-23):

- *“El problema, te lo estoy comentando, desde el momento en que no encuentro en el mercado de trabajo... claro, yo en el mercado no encuentro gente especializada con skills tecnológicos, mujeres, no lo encuentro... Entonces ¿cómo van a llegar a ocupar puestos de dirección en esta compañía si es que no hay?... Llegarán las que entren, pero es que no entran en suficiente número y, con los años, como todo, evidentemente, pero es que no entra suficiente número para decir “tengo en la cúpula de esta Compañía un montón de mujeres directivas”. Es que ya, de entrada, no entran porque no existen en el mercado, no existen mujeres que se especialicen en estas cosas” (p. 20).*

No obstante, **el proceso de sucesión con mujeres** constituye una preocupación y un empeño a nivel global y en particular en Accenture España. Para ello se llevan a cabo diversas iniciativas y acciones. De una de ellas habla la **persona responsable de RRHH y Diversidad** (Anexo I, pp. 1-11):

- *“Mira, esta mañana he estado yo, precisamente, con las de la European Professional Network a ver cómo podemos fomentar, qué podemos hacer ... (...) es una organización de mujeres sin ánimo de lucro que se nutre, digamos, de las compañías que pagamos, la verdad que muy poco, pues una colaboración anual... y todas hacen networking, hacen eventos, precisamente pues para potenciar y dar a conocer a las mujeres y que entre las mujeres se haga networking. Y estamos viendo, precisamente, cómo podíamos mejorar la implicación de las mujeres de Accenture, dentro de ese networking, y cómo podríamos hacer que algo cambie, por eso te decía..., realmente lo importante aquí también es ver si necesitamos que cambie algo pues... por ver a las administraciones o a lo que haga falta pues... para que nos faciliten las cosas y no para que nos digan: ‘tenéis que poner atención en el Comité Ejecutivo’” (p. 5).*

Este propósito se lleva a cabo a través de **cursos de liderazgo para mujeres**; foros, tanto en España como en otros países, para compartir experiencias y crear una red de contactos profesionales.

A este respecto, continua (Anexo I, p. 1-11):

- *“Nosotros tenemos muchas iniciativas a nivel mundial y local pero, sobre todo, a nivel mundial, específicas para la mujer; tenemos programas de liderazgo específicos para mujeres, tenemos en los programas que son de liderazgo conjunto, hay desayunos para mujeres con el top lidest de la compañía para que nos digan cómo nos ven, qué es lo que nos hace falta...; o sea, que se hacen muchísimas campañas de las mujeres que van a esos cursos, que suelen ser las mujeres que se les ve con un alto potencial, para ayudarlas, para que hagan networking, para que se las conozca y para que estén en los foros donde tienen que estar, de forma que entre todos se les pueda dar un empujón... con lo cual yo creo que el futuro la verdad es que yo soy muy optimista, francamente”* (p. 9).

Las retribuciones representan un modelo innovador y puntero en el mercado. **Se componen de un salario competitivo y una serie de beneficios sociales extrasalariales** en distintas modalidades: unos generales para toda la plantilla, como son el seguro médico, seguro de vida y accidentes y una tarjeta de crédito para gastos profesionales y otros, dependiendo de la categoría profesional (Accenture, *Beneficios sociales y políticas de flexibilidad y conciliación*).

Lo relevante del tema es que la **igualdad entre mujeres y hombres** es una realidad dentro de Accenture donde existe una **política salarial idéntica** que no distingue ni tiene en cuenta en ningún caso si el profesional es hombre o mujer, sino que está basada en el **desempeño y en la carrera**. Y así lo confirma la persona **responsable del departamento de Human Capital** cuando dice (Anexo I, p. 11-17):

- *“Y no hay una discriminación. Eres igual de bien considerada que un hombre haciendo tu trabajo igual de bien que esa persona. A nivel de tablas salariales no hay ningún tipo de distinción, a nivel de promoción no hay ningún tipo de distinción. ¿Qué es lo que ocurre?, pues que sí, que, digamos, que el tema personal te va marcando más”* (p. 13).

2.4. La salud y el entorno laboral

Se estima conveniente hacer mención especial al Servicio Médico y Prevención de Riesgos Laborales porque, además de velar por la salud de todas las personas de la

organización, está muy implicado en todas las iniciativas y acciones encaminadas a **impulsar el desarrollo profesional de las mujeres y el equilibrio de la vida laboral y familiar**. La persona que lo dirige manifiesta lo siguiente (Anexo I, pp. 35-49):

- *“Yo, al principio, empecé a trabajar como médico aquí, pero sí que luego se fueron... bueno un poco ampliando el área. El área, primero, era médica y luego se amplió por una ley que salió, que es la Ley de Prevención, se tuvo que ampliar el área sanitaria hasta el área de prevención y entonces... bueno, pues me nombraron a mí responsable. Y cuando yo vi lo que tenía aquí, digamos, que decidí cómo quería que fuese mi hoja de ruta hasta este momento. O sea, de pasar de tener una consulta médica, pues tenemos un Servicio de Prevención de Riesgos Laborales que, bueno, que tiene personal sanitario, personal no sanitario, que está llevando a cabo iniciativas en este momento pues que son... pues creo que son importantes.(...)Bueno, quiero decir que estamos teniendo mucha, mucha proyección, tanto interna como externa...” (p. 37).*

La salud de todas las personas es un aspecto de máxima prioridad en Accenture y, para ello, se promueven y se apoyan iniciativas y acciones encaminadas a mejorar su bienestar así como a proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable. Con este fin, cuenta con un servicio de prevención propio y mancomunado que asume cuatro especialidades: **Vigilancia de la Salud, Higiene Industrial, Seguridad Laboral, y Ergonomía y Psicosociología**.

Y por esta línea de actuación, Accenture viene obteniendo, año tras año, la certificación *OHSAS 18001:2007 (Occupational Health and Safety Management System)* así como el *Certificado de Empresa Saludable (Bienestar Corporativo)*.

El servicio médico y de prevención está disponible en todas las oficinas de Accenture España y se encarga de llevar a cabo todas las funciones relacionadas con la vigilancia de la salud en el ámbito empresarial (según el artículo 22 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales): la promoción de la salud, la prevención de riesgos laborales, el seguimiento de los accidentes laborales y la formación en primeros auxilios y en reanimación cardiopulmonar básica.

El servicio coordina campañas de salud pública y laboral, haciendo especial hincapié en las patologías que puedan tener relevancia en el medio laboral con el fin de mejorar la salud y el bienestar de las y los profesionales de Accenture.

Además, tiene constituida un área específica de atención a aquellas personas que viajan a países en vías de desarrollo y que, por su situación sanitaria, requieren consultas

individualizadas de asesoramiento en vacunaciones y recomendaciones de protección para la salud, tanto para los profesionales como para sus familias.

En lo que respecta al **entorno de trabajo** y al **bienestar**, vela por que se trabaje con un equipamiento tecnológico adaptado a las necesidades. Otro elemento esencial de la **cultura preventiva** es la formación e información de las personas. En este sentido destaca el programa *Tu>Bienestar* diseñado a la medida de las necesidades de toda la plantilla para mejorar el lugar de trabajo e incrementar su rendimiento y competitividad laboral.

Reproducimos a continuación unas **notas de la investigadora** tras la entrevista mantenida con la persona responsable de este departamento y con relación al entorno de trabajo (Anexo IV):

- *“La entrevista se puede calificar de agradable, significativa y clarificadora sobre todo lo relativo a este departamento y, en especial, a la importancia que se otorga a las mujeres desde él así como al tratamiento/enfoque de cada una de las situaciones que se les plantea. Llama la atención también la extensión en sí de esta área en cuanto a personal se refiere (18 profesionales, mujeres en su mayoría)”.*
- *“He de reconocer que me ha satisfecho mucho saber que la prevención y la salud no se consideran simplemente un trámite de estricto cumplimiento legal, sino que existe una auténtica relación personal en cada consulta con cada paciente/compañera/o de trabajo y, sobre todo, me ha llamado la atención la focalización en la problemática de las mujeres que, según parece, son las que plantean más y mayores afecciones emocionales, muchas de ellas con repercusiones físicas por la sobrecarga de roles y la tensión que ello conlleva”.*
- *“También es gratificante el ambiente de trabajo que se respira en las distintas dependencias que, pese a la cantidad de personas que se mueven en ellas, predomina el orden y el silencio. Las salas de trabajo son diáfanas y luminosas así como los pasillos en los que las moquetas amortiguan el ruido de los pasos. El clima que se respira es de gran actividad pero contenida y elegante, como el aspecto de las personas.”*

2.5. El equilibrio profesional y personal de las mujeres

El equilibrio entre la vida profesional y personal/familiar es también una prioridad en Accenture, como así lo demuestra esta declaración de la **persona responsable de RRHH y Diversidad** (Anexo I, pp. 1-11):

- *“Hay un tema en lo que llevamos como dos o tres años trabajando mucho y es en... en el apartado conciliación/flexibilidad... En una compañía con 9.000 personas es muy difícil tener algo que valga para todos. La edad media nuestra es de 31 años, lo que quiere decir que hay muchísimos jóvenes, sobre todo en nuestro grueso de contratación... es por abajo, la pirámide que hacen desde abajo... (...) No es lo mismo tener...estar soltero y no tener ataduras familiares a estar casado y no tener hijos, a tenerlos pequeños o a tenerlos ya adolescentes, o sea, tu vida cambia con tu evolución en la vida profesional. Y entonces lo que hemos tratado... nosotros creamos un paraguas que se llama “flex place to work”, aquí todo es en inglés, y ahí hay un montón de iniciativas a las que se acogen pues un número x, que sabemos que nunca será, desde luego, mayoritario pero para que te sirvieran para los diferentes momentos de tu vida o de tu situación personal” (p. 6).*

También a propósito de la edad media de la plantilla y, más en concreto, de la edad a la que las mujeres deciden ser madres, la persona **responsable del servicio médico y prevención** comenta (Anexo I, pp. 35-49):

- *“Ahora, efectivamente, la edad media, cuando una mujer tiene hijos está entre los 35 y los 40, no está entre los 30 y los 35, y eso es lo mismo que estamos viendo ahora. Las personas, las mujeres de tipo ejecutivo, que tienen un perfil ya con... pues con responsabilidades, que tienen esa edad, que son madres de familia y que quieren llevar bien su casa, su familia y que, además, quieren desarrollarse profesionalmente porque además han trabajado un montón para llegar a ello”. (p. 38)*

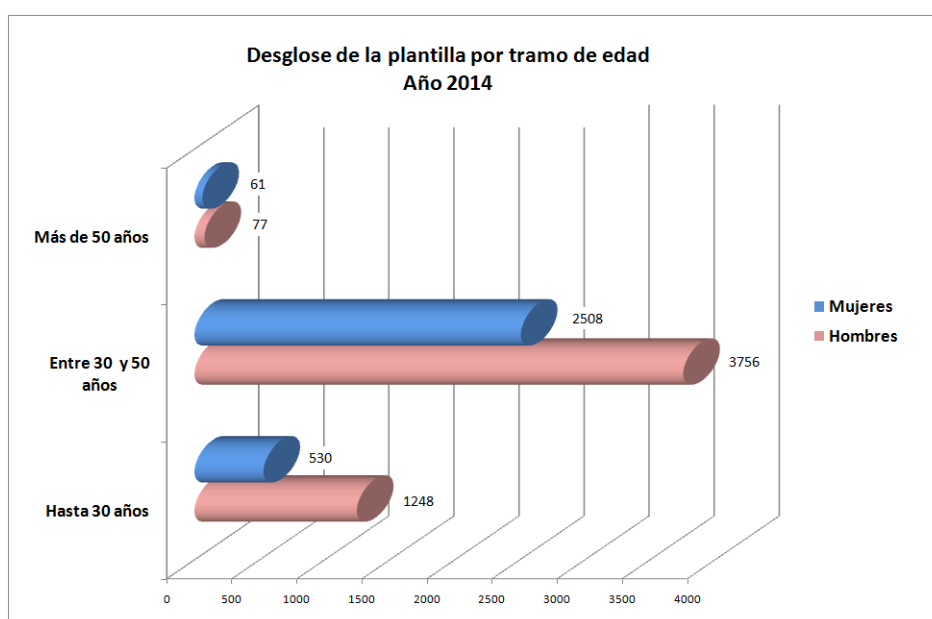


Gráfico N° 11. Fuente Accenture. Elaboración propia.

Este gráfico N° 11 es muy ilustrativo para el contenido de estas dos declaraciones, ya que viene a confirmar el tramo de edad donde se concentra la mayoría de las mujeres (y de los hombres) que son, precisamente, las edades susceptibles de desarrollo profesional y de creación de familia. También es curioso observar el tramo de edad de más de 50 años donde se manifiesta casi la paridad entre mujeres y hombres.

Y continua la persona **responsable del servicio médico y prevención** comentando (Anexo I, pp. 35-49):

- “¿*Qué ha hecho Accenture?*. *Accenture ha hecho muchas cosas, efectivamente, pues las leyes de conciliación de la vida familiar y laboral las ha llevado a un extremo que otras empresa no las tienen; con los permisos especiales para las reducciones de jornada, para la flexibilidad de que te puedas ir cuando tienes un niño malo (...) y el programa “flex care”, que lo hemos lanzado la semana pasada con Recursos Humanos, que fue una idea que a mí me parece que es brillante. (...) Yo creo que no hay ninguna empresa en este país... (...) pues eso, yo creo que es uno de los mayores avances que ha hecho la compañía por las mujeres...*” (p. 38).

Ya, anteriormente, la persona de RRHH ha hecho mención expresa al programa *FlexPlaceToWork* que incluye todas las políticas, procedimientos e iniciativas dirigidas a toda la plantilla aunque son las mujeres las que más se benefician de las facilidades que se ofrecen, sobre todo en los periodos de maternidad (*Beneficios sociales y políticas de flexibilidad y conciliación*).

Entre las **ventajas que presenta este plan *FlexPlaceToWork*** están: el **horario flexible** para todas las personas; la **jornada intensiva** todos los viernes del año y durante los meses de verano; **vacaciones** de Navidad y Semana Santa o la opción del **teletrabajo**, siempre que el cliente y/o proyecto lo permitan.

Hacemos mención aparte a los siguientes **programas** por ser novedosos y facilitadores del equilibrio laboral y personal/familiar:

- ***Flexitime***: petición de días sueltos según las necesidades de cada persona.
- ***Flexsummer***: prolongación del concepto anterior pero, en vez de la solicitud de días sueltos adicionales, este programa permite tener hasta tres meses de vacaciones en caso de que sea necesario.

- **FlexLeave:** excedencia retribuida durante un periodo acordado (normalmente un año) que conlleva el compromiso de reincorporación por parte de Accenture.
- **FlexKid:** horario específico para madres y padres con niños de hasta doce años de edad, que se ofrece como una medida de flexibilidad para poder equilibrar la vida profesional con la familiar.
- **FlexCare:** facilidades para situaciones de hospitalización de familiares cercanos (hijos, padres o cónyuge/pareja de hecho). El programa conjuga días libres (retribuidos si los pacientes son los hijos), coaching por parte del Servicio Médico y puesta en contacto con diferentes asociaciones para ayudar al enfermo y a sus familiares.

La situación de **maternidad/paternidad** acapara una mayor atención, como así lo manifiesta la persona **responsable de RRHH y Diversidad** (Anexo I, pp. 1-11):

- *“Vamos a ver, nosotros... mira, teníamos: de 800 reducciones de jornada, 100 eran de hombres, que no está mal. ¿Está mal visto? ... Yo creo que no, no está mal visto y cada vez resulta menos raro, pero los primeros eran... un poquito “bichos raros”, francamente, pues porque no estábamos acostumbrados. Ahora... pues cada vez es más normal. (...) Yo creo que es algo que también es poco a poco, no puede ser de la noche a la mañana. Así como, por ejemplo, lo del permiso de paternidad, de los 15 días, que nosotros hemos ampliado un poco más, pues todo el mundo lo ve claro... ‘pues, oye, es el permiso de paternidad y es el permiso de paternidad’....y se van 15 días y no pasa absolutamente nada. Pues esto también todo el mundo lo acepta ... lo que pasa es que socialmente, y ya no hablo de Accenture, pues es algo que poco a poco vamos ... pero, bueno, yo creo que eso es normal”.* (p. 6)

Como dato estadístico curioso comentamos que en el año 2014: **326 hombres disfrutaron de la baja por paternidad** (15 días laborables) y **241 mujeres por maternidad; además 3 hombres también solicitaron la baja por maternidad** (Memoria España 2014. Anexo 1, p. 119).

En el caso de **maternidad**, Accenture complementa hasta el 100% del salario la prestación que ofrece la Seguridad Social y amplía el permiso de lactancia, establecido por ley, de cuatro a cinco semanas (disfrute por acumulación). Además, **a través del Servicio Médico**, se realiza el seguimiento de todos los casos, ofreciendo toda la información necesaria en el embarazo así como posibilitando a las madres las herramientas o facilidades que precisen (plaza de aparcamiento en el centro de trabajo, bolso con ruedas para ordenador, etc.).

En cuanto a la **paternidad**, se mejora el permiso establecido por ley, contando por días laborables en lugar de días naturales (15 días laborables), como hemos indicado arriba.

Por otra parte, a las **parejas de hecho** se les otorga el derecho establecido por matrimonio, otorgando quince días de permiso retribuido cuando se produce la unión, además de los permisos correspondientes a enfermedad/fallecimiento al igual que en la situación de matrimonio (referido al matrimonio y a la pareja de hecho heterosexual y homosexual sin distinción alguna en sus derechos).

3. El valor de la sociedad para Accenture

Si Accenture está comprometido con sus profesionales también lo está con la sociedad en su conjunto y este sentir, tanto de la compañía como de sus profesionales, se manifiesta a través de tres palabras clave: **comprometidos, convencidos y motivados**.

Comprometidos con el tercer sector a través de los programas de consultoría gratuita, donaciones y voluntariado; **convencidos** de que es posible ayudar en la transformación de las organizaciones sociales para que sean entidades de alto rendimiento (la iniciativa global “Skills to Succeed”, en referencias bibliográficas e Internet, está favoreciendo la empleabilidad e independencia de las personas más vulnerables); **motivados** para seguir buscando nuevas formas de participación y nuevos canales para que las organizaciones sociales, las Administraciones Públicas y las empresas trabajen de forma conjunta y se maximice el impacto de esta acción en la sociedad.

Estas inquietudes en materia de acción social y la voluntad de «ayudar a los que ayudan» se canalizan en Accenture a través de la **Fundación Accenture**.

La **persona que la dirige** explica su misión (Anexo III, pp. 1-12):

- *“La actividad principal, y en la que se invierten en torno a 5 millones de euros al año en coste, es prestación de servicios de consultoría gratuita al tercer sector. Porque lo que somos es consultores y entonces tenemos que ayudar al tercer sector, que no estábamos ayudando. Entonces, nuestros clientes, que no pagan nada, son Cruz Roja Española, Médicos sin fronteras, Ayuda en Acción, Intermon Oxfam, las grandes Caritas, las grandes Manos Unidas. Pues todos estos se han favorecido de nuestros servicios gratuitos de consultoría.”* (p. 9)
- *“Lo mismo ibas al Coordinador General de Cruz Roja Española: ¿cuáles son tus prioridades estratégicas? Pues yo necesito un CRM o necesito un Plan*

Estratégico de expansión de este servicio... tal... e íbamos haciendo esa consultoría.” (p. 9)

- *“El Grupo proporcionaba, yo coordino todo eso, pero el Grupo Accenture lo que hace es asignar consultores a la Cruz Roja igual que los asigna al BBVA. Para la persona es totalmente transparente y el coste carga con ello Accenture, no factura absolutamente nada y se están donando el 0,7% de las horas que el grupo puede hacer. O sea, la burrada de 700.000 horas de también en estos diez años. Como tener una PYME, gran PYME de cincuenta y cinco personas, todo su tiempo, todo el año, durante diez años, trabajando para el tercer sector. Esta es la burrada que hemos montado. Luego también hacemos donaciones y voluntariado, donaciones menos significativas porque tenemos menos dinero y voluntariado, muy importante.” (p. 9-10)*

Desde hace diez años, **la Fundación Accenture está canalizando el compromiso global de la compañía** con la acción social en tres líneas de acción: **servicios de consultoría gratuita** para entidades sociales, **programas de voluntariado** corporativo para sus profesionales y **donaciones económicas**. (Accenture, 2014)

- **Consultoría gratuita:** Servicios gratuitos de consultoría a las entidades sociales.
- **Voluntariado:** Más de doscientos profesionales de Accenture han participado en las distintas actividades como son:
 - Apoyo a jóvenes en riesgo de exclusión a través de técnicas de mentoring y coaching con el fin de dotarlos de capacidades que los ayuden a salir de su situación y animarlos a continuar sus estudios.
 - Formación a jóvenes en búsqueda activa de empleo.
 - Formación a emprendedores en aspectos necesarios para la constitución de su propia empresa.
 - Actividades de voluntariado sobre el terreno.
- **Donaciones:** Las donaciones no solo parten de la Fundación Accenture sino también de las personas de Accenture que, a través de los programas de redondeo de nómina y de emergencias, aportan dinero para llevar a cabo proyectos sociales.

Como corrobora **la dirección de la Fundación Accenture** (Anexo III, pp. 1-12):

- *“Nosotros lo que hacemos es facilitar y canalizar las inquietudes sociales de los empleados a través de oportunidades de voluntariado o de donaciones económicas. Tenemos aproximadamente la mitad de la plantilla involucrada trabajando con temas nuestros, con temas de la Fundación Accenture, con lo cual también yo creo que es una de las cosas más bonitas que en los últimos tiempos se han producido en Accenture.”* (p. 10)

4. El valor de la innovación en Accenture

La marcada orientación de Accenture al desarrollo de sus profesionales (y a la satisfacción de sus clientes) hace que **la innovación se considere como la esencia del negocio** que engloba a toda la empresa y a su entorno. Gracias a ella, **las ideas se transforman en valor**. Esto es el signo de diferenciación, de competitividad y seguro de sostenibilidad. (Accenture, 2014).

Las acciones se articulan en torno a **tres valores** que sirven como modelo para fundamentar un nuevo tipo de pensamiento como aparece en la figura .



Figura N° 5. Los valores de la innovación en Accenture

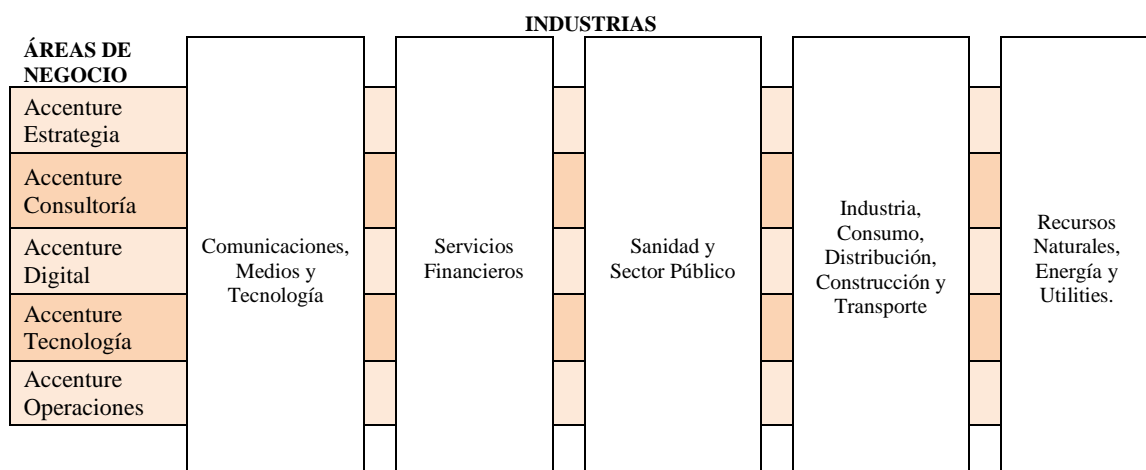
- **Tenacidad:** para trabajar con una firme orientación al logro, innovando para configurar una oferta de productos y servicios que les aporte un valor diferencial, incorporando soluciones innovadoras y permaneciendo al corriente de las últimas tendencias que marcarán el futuro.
- **Pasión:** por crear cosas nuevas. Conectando con la comunidad más innovadora (emprendedores, investigadores, centros de I+D+i).

- **Sabiduría:** para conseguir que cada una de las personas de Accenture sea más innovadora y comparta la pasión y la determinación necesarias. Para ello **es preciso que se produzca una transformación cultural apoyada en la comunicación, en la formación y en la implicación de todos los miembros de la organización.** Dicha transformación cultural lleva implícito un cambio de paradigma con el que se pretende que **las personas se involucren en los desafíos** a los que se enfrenta la compañía en el día a día.

5. El compromiso con los clientes

Se había anticipado, al tratar el punto 6.3.1., la importancia que tiene el compromiso de Accenture con sus clientes como objetivo principal de todos sus servicios de alto valor. Así pues, aunque consideramos oportuno obviar al resto de los grupos de interés por no responder a los objetivos de nuestra tesis, sin embargo, vemos necesario tratar sucintamente el compromiso adquirido con **sus clientes** así como exponer el **modelo global de servicio** por constituir todo ello la clave del negocio de Accenture (Accenture, 2014).

Modelo global de servicio



Cuadro N° 13. Fuente: Accenture (2014, p. 55). Elaboración: propia

Las operaciones de Accenture a escala global se realizan bajo una marca común y bajo un mismo modelo de negocio diseñado para ofrecer el mismo nivel de servicio a todos sus clientes en el mundo. La combinación de la experiencia en todos los sectores de negocio, capacidades funcionales, alianzas, recursos globales y tecnologías permite ofrecer servicios de alto valor a precios competitivos para ayudar al cliente a mejorar el

rendimiento de su negocio con resultados medibles. La relación con el cliente se basa en la confianza, el compromiso con los resultados y la capacidad de ejecución.

El modelo global de servicio permite materializar la ventaja competitiva que aporta la red de recursos y profesionales que Accenture posee en todo el mundo. (*Technology Vision 2015*).

Áreas de negocio: Las cinco áreas de negocio: *Accenture Estrategia, Accenture Consultoría, Accenture Digital, Accenture Tecnología y Accenture Operaciones* son los motores de innovación a través de los cuales Accenture fortalece sus capacidades, sus habilidades, desarrolla un amplio capital de conocimiento así como crea, adquiere y gestiona sus activos clave para ofrecer un servicio integral, acompañándoles en todo su ciclo de vida y ayudándolos a responder a los retos actuales.

Industrias: El profundo conocimiento de cada industria y de cada área de mercado permite acompañar a los clientes en la definición de estrategias para afrontar los retos que se presenten en cada momento, y poner a su disposición las capacidades específicas que requiere el mercado en cada sector.

Se entiende que estas pinceladas son suficientes para comprender el entramado empresarial y de negocio que respalda la marca Accenture, así como para vislumbrar el alcance comercial y su trascendencia en el mundo de los negocios.

6. A modo de conclusión

Finaliza este *Capítulo 6* con unas **consideraciones de la investigadora** a la vista de los resultados obtenidos en la indagación llevada a cabo en Accenture como entorno de desarrollo profesional desde la perspectiva de la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres.

A lo largo del capítulo se ha ido reflejando anotaciones del cuaderno de campo sobre distintos temas, conforme iban surgiendo, como complemento a la información verbal recibida de la dirección de cada departamento y cotejado con el contenido de la ingente cantidad de documentación que se ha manejado sobre la empresa.

Tomando todo ello como base, cabe reafirmarse en que existe una **preocupación y un compromiso reales**, por parte de la dirección global de Accenture, en todo lo que concierne al tema de la diversidad en su vertiente enfocada **al empoderamiento de las**

mujeres en la empresa y, en el caso concreto de Accenture España, es posible confirmar que no se trata del mero cumplimiento de la normativa legal vigente al respecto, sino que en este proceso concurren una sensibilidad generalizada y una voluntad de cambio y de mejora que están derivando en unas actuaciones, por parte de las y los responsables a distintos niveles, encaminadas a **impulsar el desarrollo de carrera de las mujeres que lo deseen**, y a enfocar hacia las cúpulas más elevadas de poder de la compañía global a aquellas que, además de desearlo, **demuestran tener potencial para ello**.

Es importante matizar la expresión “que lo deseen” porque, si se revisa el contenido de las opiniones de la dirección, se desprende que el desarrollo profesional de las mujeres (y de los hombres) no es solamente una cuestión de voluntad, responsabilidad y apoyo por parte de la empresa sino que se trata, en un primer estadio, de la decisión personal de cada mujer (y de cada hombre) basada en unos objetivos individuales y un entorno personal.

Sin embargo, también se ha ido constatando que existen determinadas dificultades y limitaciones en este proceso; por ejemplo, a la hora de buscar y seleccionar candidatas para esta gran compañía, precisamente por la naturaleza de las actividades de la misma y la demanda de perfiles técnicos necesarios para llevarlas a cabo; o también complicaciones para promocionar en determinadas etapas de la vida personal, sobre todo, a la hora de crear una familia y decidir compatibilizarla con el trabajo, por citar algún caso.

Ante este planteamiento tan general y simplista que se plantea, pese a que subyace tras él una problemática de diversa complejidad y alcance, se perciben ya zonas de sombra en el desarrollo de carrera de muchas mujeres que, por múltiples y variadas razones, no tienen la oportunidad de disfrutar de algunas de las ventajas que la empresa pone a su disposición en la misma medida que lo hacen otras.

Estas razones que se enuncian pueden ser: la titulación académica de acceso (todas las titulaciones no abren las mismas puertas, como se ha visto), la trayectoria profesional seguida en la empresa desde el ingreso (tampoco todos los puestos tienen la misma proyección ni visibilidad, depende de las áreas), el estatus en la compañía (las categorías elevadas confieren mayor capacidad de flexibilidad y de toma de decisiones), una economía doméstica ajustada (que restringe la disponibilidad de tiempo y la capacidad de gestión doméstica), entre otras.

En estas circunstancias cabe preguntarse ¿hasta qué punto todas **las mujeres que desean potenciar su carrera profesional** pueden plantearse *a priori* objetivos

ambiciosos cuando se evidencia que aparecen condicionantes, tanto personales como profesionales, que van a dificultar la progresión en la empresa, incluso a pesar de tener al alcance todas las medidas de apoyo que se han citado?. Se entiende, pues, que el desarrollo de carrera de las mujeres **no es tanto (o no lo ha sido hasta ahora) una cuestión de mera *voluntad* basada en objetivos, como de aprovechar oportunidades y de búsqueda paulatina de espacios estratégicos** en los que desenvolverse acordes con la disponibilidad personal.

No obstante, la indagación continuará a medida que se sigan analizando resultados porque, como se puede observar, la respuesta no es fácil. Hasta el momento solo se ha abordado el análisis del caso de estudio, habrá que esperar a conocer qué perciben las mujeres en este entorno y cómo analizan ellas mismas sus trayectorias profesionales en él. Por ahora tan solo es posible vislumbrar que, cuanto más elevado es el estatus profesional de una mujer, más facilidades tiene para seguir ascendiendo en el escalafón; pero, hasta llegar a ese punto, la cuestión es averiguar cuántos escollos habrá tenido que salvar y si la consecución de sus objetivos le ha reportado el éxito esperado.

Trayectorias de las mujeres profesionales con < 10 años de antigüedad en Accenture (*Grupo I*)

Introducción

El capítulo anterior daba comienzo al informe de resultados con la exposición en profundidad del caso como entorno económico y de convivencia y crecimiento humano y, desde los objetivos de este estudio, de desarrollo profesional y personal de las mujeres.

Como ya se ha indicado, el análisis minucioso y riguroso de los datos recogidos, a través de su clarificación, ordenamiento y secuenciación, han dado lugar a unos relatos cargados de sentido y de subjetividad como expresión de la visión e interpretación que cada mujer ha manifestado verbalmente sobre su entorno vital así como el significado y la valoración de las acciones que desarrolla en ellos.

Este capítulo recoge los relatos de vida de las mujeres profesionales del *Grupo I*. Este grupo se caracteriza por aglutinar a las profesionales más jóvenes de la muestra que se encuentran en la fase inicial de la carrera. Son seis mujeres diferentes entre sí, con distinta formación académica y experiencia profesional pero todas ellas tienen en común juventud, deseos de aprender y ambición por desarrollarse en el entorno empresarial que las acoge.

A lo largo del capítulo se da a conocer, a través de sus narraciones, la trayectoria personal y profesional de cada una de ellas, precisada y matizada por las palabras de cada protagonista; relatos que recogen los hitos más relevantes de sus vidas desde la infancia, vivida en el entorno familiar, hasta el momento actual en el que algunas han creado ya su familia propia y otras que aún ni se lo han planteado, o ni se lo plantearán, y continúan viviendo en el domicilio familiar.

En cualquier caso, todos los relatos siguen los mismos criterios de elaboración y todos ellos presentan los distintos recorridos vitales de manera sencilla y asequible.

1. Trayectoria profesional/vital de EVA

“Es un puesto que yo no me hubiera imaginado nunca que existiera, ¿no?, salvo en una empresa grande. (...) Entonces, claro, no era ni profesora ni secretaria, era una cosa ahí que hacías mucho uso del idioma y que me iba a abrir una serie de campos que yo tampoco conocía, (...) una empresa con formación continua en la que te especializas muchísimo en base a tu desarrollo y tu trayectoria”.

Antigüedad: 7 años.

Categoría: “Analista Senior”

Entorno socializador y trayectoria educativa

Eva nació en Melilla. Es hija de un **médico** y de una **maestra** de primaria que ejerce de **ama de casa**. Su única **hermana** tiene 23 años y también estudia medicina. Se licenció en **Filología Inglesa**. A continuación cursó durante dos años un segundo ciclo de **Traducción e Interpretación**. Todos sus estudios los realizó en la Universidad de Granada. Su hermana también estudia en esa misma universidad.

Comenta que, pese a estudiar, y ahora trabajar, fuera de su ciudad de origen, siempre se ha sentido muy unida a su **familia**; que habla por teléfono casi todos los días con sus padres y que siempre que puede se desplaza a verlos. También con el resto de la familia (tíos, abuelos, etc.) siempre ha existido mucha proximidad.

Sus padres han sido y son personas muy **flexibles, abiertas**, que siempre les han dejado **libertad** para **decidir** pero que también siempre han estado dispuestos para guiarlas y apoyarlas en todo momento. En este sentido, cuando aún estaba estudiando en el instituto, comenta que sentía inclinación hacia todo lo relacionado con las Bellas Artes hasta el punto de pensar en orientar sus estudios universitarios por ese camino aunque también le gustaban los idiomas y tenía facilidad para ellos y ante esta disyuntiva, el consejo de sus padres tuvo un peso específico : *“Entonces, bueno, con el apoyo de ellos, un poco el consejo de ellos pero también tomando yo un poco la decisión y viendo, ¿no? que podría tener más salida por la parte de idiomas que por la parte artística, pues me decidí por los idiomas”.*

El hecho de vivir en una ciudad tan pequeña la impulsó, desde su época de estudiante, a **buscar** otros **horizontes** con el consiguiente pesar de su madre que le hubiese gustado tenerla cerca de casa: *“(...) mi madre pues siempre con la pena de “ay, si te pudieras quedar por aquí, estudia aquí”, pero sin forzar a nada, por supuesto”.* Aunque esta

circunstancia Eva la valora muy positivamente por la oportunidad que le ha ofrecido de madurar y de responsabilizarse de sus propios actos.

Así pues, como era muy **buena estudiante**, termina los estudios a curso por año y como se consideraba muy joven para dejar de estudiar, se plantea hacer un máster o ingresar en el segundo ciclo de Traducción e Interpretación: “(...) *yo empecé muy jovencita, yo tenía todavía diecisiete, no tenía los dieciocho cuando me fui, acabé año por año, entonces era muy jovencita. Pues bueno, teniendo la posibilidad en mi casa de poder estar un poco fuera y el apoyo de ellos para seguir formándome, pues “venga, decide”. Entonces miré un máster para irme fuera en Traducción porque no estaba muy segura de poder entrar en Traducción, porque el segundo ciclo tenía una prueba de acceso...*”.

Como **salida profesional** se había planteado desde el principio la **enseñanza**, que siempre le había gustado y, en concreto, la preparación de unas oposiciones para profesorado lo que le daba también opción a volver a su tierra a ejercer: “(...) *a mí siempre me ha gustado la enseñanza, a mí me ha gustado y siempre se me ha dado bien. Tienes ahí la enseñanza, tienes la posibilidad de las oposiciones, de volverte a tu casa y de tener una cosa como más tal...*”. Pero Eva suponía que existían **otras alternativas profesionales** que quería y podía explorar y, por ello, decidió continuar estudiando.

Finalmente, pese a lo difícil de la prueba de acceso, consiguió una plaza en el segundo ciclo de Traducción y rechazó la admisión en el máster que había solicitado como segunda opción: “*Conseguí entrar en Traducción, efectivamente, y es que me quedé esos dos años seguí y muy bien también, los dos años bastante bien y me especialicé. Al final vi que me gustaba mucho también la parte de traducción y sobre todo era una facultad mucho más..., había más variedad, mucho estudiante de fuera, había mucho más movimiento, de gente más internacional*”.

Si Eva nunca dudó en salir de su ciudad para estudiar, sorprendentemente no se decidió **nunca a salir del país para practicar los idiomas**. Ella lo atribuye al hecho de **tener novio y no querer estar lejos de él**: “*No, no, todo el mundo me decía: “¿pero no te has ido de estancia de verano? ¿pero no te has ido?”. “Pues no”, porque, yo a lo mejor sí me había podido ir, pero al final tenía mi chico ya, el mismo de ahora, entonces bueno pues como que no me quería ir muy lejos, no sé, no tenía tampoco tanta independencia como para irme*”.

También al hecho de estar estudiando alemán como segunda lengua extranjera y no querer dejarlo: “(...) *y luego por otro lado también estaba estudiando alemán que tampoco lo quería dejar, que estaba preparándome*”.. Pero **no se arrepiente** de ello

porque se siente **satisfecha** de cómo le han ido las cosas: *“Total que bueno, que no surgió la oportunidad, no lo veía muy claro, venía algún compañero que se había ido y... yo tampoco me arrepiento de no haberme ido”*.

Experiencia profesional en Accenture

Termina sus estudios y se viene a Madrid como ciudad que le ofrecía mayores oportunidades laborales. En este caso, esperaba encontrar una agencia o empresa de traducción: *“Pues sí, pues nada yo lo que vine fue buscando un puesto en traducción e interpretación, en la parte de traducción es buscar alguna agencia o alguna empresa. (...) Sí, porque veía que, sobre todo para empezar, era dónde había más posibilidades, entonces iba echando ofertas entonces cuando me iba saliendo alguna entrevista venía, y luego fines de semana que venía aquí a Madrid, pues también, iba a andar por el centro a echar currículos”*.

Realizó unas cuantas entrevistas de trabajo en agencias y empresas de traducción pero ninguna se concretó en un puesto de trabajo como traductora. Así pues, **decidió** responder a los **anuncios** para **secretaria** o **administrativa** con **idiomas** y, en este camino encontró, a través de una empresa de trabajo temporal (ETT), la oferta de un puesto de secretaria para **Accenture**: *“(...) como veía que no salía nada y no quería dejar mucho tiempo, empecé a echar también puestos de secretaria, de administración, de secretaria con idiomas, de secretaria de dirección, vamos dirección, que no me lo hubieran dado de dirección recién salida de la carrera, pero bueno en mi mundo, en mi sueño particular... y bueno pues eché y estuve moviéndome. Entonces de una de ellas me llamaron, de una de estas empresas, pues yo no sé si era una ETT, para un puesto de secretaria para Accenture. Entonces, bueno, pues me hicieron las pruebas...”*.

Realiza las pruebas para el puesto de secretaria que ofrecían pero, a la vez, le comentan la **posibilidad** de **ocupar** una **posición** como **soporte** de otra profesional en la que se realizaban otro tipo de **tareas** más **diversas**. Finalmente, ese fue el puesto que ocupó: *“(...) la verdad es que las pruebas me las hicieron para secretaria. Me hicieron todas las pruebas de mecanografía, de no sé qué, no sé cuantos, las pruebas de inglés, conversación y, cuando salía, me dijeron que no sabían si para el puesto de secretaria iba, pero que había otro puesto, que no era exactamente, pero que era un poco de soporte a la persona que llevaba la secretaría para otras cosas... para apoyo a todo el tema de formación, de comunicación... en fin, cositas varias que eran parte de su responsabilidad, pero que no era la secretaria como tal. Total que hice la entrevista con ella (...) me contó de qué iba el tema, cuáles eran las responsabilidades, que no era*

eso un trabajo de secretaria pero que eran cosas que ella llevaba, que necesitaba un soporte”.

Realmente, Eva vino a Madrid por las **oportunidades de trabajo** que ofrecía la ciudad pero también **siguiendo** los pasos de su **novio** que ya había encontrado trabajo un año antes. Y en estas circunstancias, en cuestión de más o menos tres meses desde que terminó la carrera, Eva comenzó a trabajar en **Accenture** en un **puesto**, a su juicio, bastante más **interesante** que el que pensaba ocupar: *“El trabajo de partida era darle soporte a ella,(...) digamos que, de alguna manera, las responsabilidades de gestión de todo el área de formación, una parte de comunicación, parte de gestión de Recursos Humanos un poco coordinación con el departamento de Recursos Humanos...”*.

Que en la actualidad ha llegado a ser toda un área diferente que actúa como **soporte** de todas las **operaciones**: *“(...) Entonces toda la parte de operaciones, nosotros pues eso llevamos el área de... mi compañera principalmente, la parte de formación, la parte de comunicación del departamento, todo lo que es soporte de Recursos Humanos, todas las tareas de Recursos Humanos que tenemos que gestionar con los compañeros, toda la parte de tecnología, también pues cuando hay que desarrollar una solución tecnológica para los compañeros del departamento, mejorar algún procedimiento, gestionar los contenidos que tenemos, pues de la información de nuestro servicio, todo eso lo tenemos englobado, toda la parte de finanzas que también es otro de nuestros compañeros”.*

Y utilizando mucho el **inglés**, ya que gran parte de sus tareas implican comunicación con el exterior: *“Pues sí, utilizaba el inglés, otra de las cosas que llevábamos y con lo que yo empecé desde que entré con ella, era en la parte de calidad. (...) pues eso, calidad, satisfacción de los usuarios con los servicios que damos, un programa global en el que estamos compañeros de toda la geografía, de todos los países y en un programa común para analizar, para llevar un control del servicio que se da, de la satisfacción y poner en marcha acciones de mejora, etcétera, etcétera... que lo sigo llevando”.*

Y desde el principio estuvo encantada y continúa estándolo porque siempre le pareció un **puesto original, nuevo**, con tareas a realizar que le llamaban mucho la atención; un puesto que en nada se parecía a ninguno de los que había proyectado ocupar: de profesora de inglés o de secretaria bilingüe porque ni siquiera era consciente de que existiera este tipo de trabajo. Sin embargo, enseguida intuyó que iba a tener la **oportunidad de conocer** otros **campos** y de **especializarse** en ellos gracias a la **formación** continua que le ofrecía la **empresa**.

En el **balance** que realiza de su **trayectoria** pone de relieve, principalmente, que desde el comienzo ha tenido una **persona** que le ha **orientado** y **apoyado** en su **desarrollo profesional** y, en este sentido, satisfecha del programa de **mentoring** que tiene la empresa para el seguimiento de su carrera en la misma. Considera que todo ello mueve a la **proactividad** para **buscar** nuevos **retos**, nuevas **metas**, para **conectar** mejor, **conocer** la empresa, su funcionamiento y actividades. Todo ello ha contribuido a que se sienta **integrada, aconsejada y respaldada**.

Tiene en buena **estima** y criterio a su **superior, mujer**, de quien considera que sabe **delegar** a la vez que está al tanto de la marcha **general del trabajo de cada uno** de los componentes de su **equipo**: *“(...) la verdad es que ella siempre se ha preocupado mucho (...) de tener mucho seguimiento con nosotros, estatus con cada uno de nosotros: ‘oye, ¿esto en qué punto está?’...’ oye mira tal’... la verdad es que tiene una visión muy general, pero también nos da mucha independencia. Bueno, ya sabe que lo que llevamos bien y que si hay que levantar la mano se levanta: ‘oye, mírame esto, oye mira... ¿esto como tal...?’, pero la mayoría del tiempo somos bastante independientes en ese sentido y delega bastante bien”*.

En cuanto a **promoción** se refiere, comenta que en estos **siete años** que lleva en la empresa ha promocionado **una sola vez** a “Senior Analyst”. No obstante, se siente satisfecha de dicha promoción como reconocimiento al trabajo que realiza y de su trayectoria profesional: *“Pues muy positiva, muy enriquecedora sobre todo, porque claro, es que ha sido formarte en algo que... bueno, que tenías tu base, porque tenías tus habilidades o tenías el idioma, en tecnología también, pero es eso formarte, especializarte y abrirte.”*

También se siente muy **satisfecha del ambiente laboral** que existe en su **equipo** que lo atribuye a **la responsable** del mismo y que se caracteriza por la **unión entre los miembros** y la **complicidad**: *“es un equipo que la verdad nos combinamos muy, muy, muy bien. Cada uno tiene sus responsabilidades pero después hay esa piña y lo que te comentaba antes, la supervisora muy bien, la verdad es que ha sabido hacer un grupo también muy, muy bueno, muy cerradito. Y con el resto de los compañeros, igual porque sientes también que les estás ayudando, por una parte, y por otra, que proactivamente estás conectando con ellos”*.

Además, Eva **teletrabaja** tres días en semana; hecho que **valora** muy positivamente: *“(...) yo estoy tres días en casa, teletrabajo tres días. Nos hemos coordinado el equipo, de manera que algún día pudiéramos vernos físicamente en la oficina. (...) yo me intento organizar la semana de manera que los días que estoy en casa me pongo con*

tareas un poco más de concentración, de trabajo de ordenador, de campo y tal... y, bueno, cuando vengo aquí pues intento, dentro de lo que cabe, hacemos más trabajo de equipo”.

Cuestiones de género, conciliación y futuro profesional

Eva comenta que en su **área** hay **más mujeres** que hombres, sobre todo, en los **puestos de responsabilidad** pero cree que **no** es un **área feminizada**.

Con respecto a la **formación** de las personas de su equipo, opina que hay más carreras de letras o de económicas que de ciencias puras. También hay gente que lleva muchos años que entró con una FP. En cuanto a la **promoción** dentro de su área cree que **tampoco** hay **diferencias** entre hombres y mujeres y vuelve a hacer hincapié en que se tienen en cuenta los **resultados**: *“Yo creo que no ha habido diferencia; es decir, al final la promoción es por el tipo de trabajo o el esfuerzo; es decir, el proyecto o el bagaje o la responsabilidad que llevas durante un tiempo liderando, llevando, coordinando y por los resultados. Es una área un poco heterogénea porque, bueno, la verdad es que las responsabilidades son bastantes. (...) yo creo que las promociones siempre han sido por resultados”.*

En lo que respecta a los procesos de **formación** por parte de la empresa, tema relacionado directamente con su cometido, opina que se caracteriza por la **personalización** y la **flexibilidad**: *“(...) también intentamos siempre que sea lo más personalizada posible, se da muchísima, se intenta muchísimo la flexibilidad dependiendo de tu trabajo, que sea lo más aplicada posible. Hacemos muchas veces formación muy genérica que está muy bien. Son habilidades generales pero que puedas tener una formación específica a tu tipo de trabajo, ¿no? Y también independientemente, es decir, hay muchos grupos mixtos y la formación depende del tipo de trabajo que ellos están haciendo”.*

En cuanto a la **formación** específica para **mujeres** opina que no hay mucha pero que suelen impartirse cursos de **liderazgo** y de **habilidades** dirigidos a fomentar el **networking**: *“(...)por fomentar el networking, el conocerse un poco, el compartir este tipo de experiencias, lo que estamos comentando, las conciliaciones entre uno y otro, las experiencias al final laborales de unas y otras pues para ver un poco como está la situación, pero vamos un curso que perfectamente sería aplicable a hombres. Muy humanístico, no tan teórico. La parte teórica es muy importante y, la verdad, es que bastante bien, unos módulos interesantes. Lo que te comentaba: habilidades directivas, gestión del tiempo, conciliación, yo qué sé, un montón de cositas... de coaching”.*

También suelen asistir a **conferencias** o **eventos** fuera de la empresa. Eva comenta que el **trabajo** ocupa una **parte importante** de su vida pero que **sabe** perfectamente **equilibrar** su vida laboral y su vida personal. Asegura que no mezcla el trabajo con su vida privada y que respeta sus aficiones y su tiempo de ocio: “(...) *las cosas de trabajo están en el trabajo y luego yo tengo mi vida personal, mis cosas, mi ocio, mis hobbies, mis aficiones, entonces, bueno, no me afecta pero sí que es importante, sobre todo por la parte de los compañeros, fuera del trabajo tenemos buena relación, quedamos, es decir, forma parte también de mi vida personal, ¿no?. De alguna manera, es una forma de desarrollarte, para mí ha sido una forma..., de formarme..., una manera de formarme en cosas nuevas..., en conocer cosas nuevas, gente nueva, puntos de vista nuevos*”.

Eva comenta que conoció a su pareja en el instituto y que, desde entonces, están juntos. Tienen **planificado** formar una **familia** pero no de momento: “*No lo hemos planificado así a corto plazo pero, vamos, sí que lo tenemos en mente, pues en unos años dar el salto y bueno pues pensar en familia*”.

Opina que tanto para ella como para su **pareja** es importante la **corresponsabilidad**. Cree que en su día la posibilidad de **teletrabajo** por su parte ayudará a la **conciliación** pero que no solo va a depender de ella, que está segura de que su **pareja** va a hacer uso de las medidas que tiene a su alcance en el trabajo para **responsabilizarse** de las **tareas familiares**: “*él tiene medidas de flexibilidad, de conciliación, entonces... estoy casi segura de que sería una combinación de ambas cosas. Porque el teletrabajo está muy bien, te facilita muchas cosas, pero tres días al final, bueno, te soluciona pero, claro, un niño en una guardería tres días sí que puedes recogerlo pero los otros días no, entonces... te tienes que combinar de alguna manera*”.

Pero pese a la creación en su día de una **familia**, piensa en seguir **desarrollándose profesionalmente** aunque también considera que **no** es **ambiciosa**, que le gusta su trabajo porque le permite **conocer** continuamente **cosas nuevas** pero **compaginándolo** con su **vida personal** y **organizándose** con su **pareja**.

Se considera una **mujer proactiva, creativa** y, a la vez, **analítica** que hace su trabajo y **facilita** el de los **demás**: “*Pues yo creo que soy una persona bastante proactiva, bastante creativa y al mismo tiempo bastante analítica. Pues entonces por la parte, por ejemplo, de las responsabilidades mías pues hago (...) para intentar que mejore la forma en la que trabajan los compañeros, entonces yo estoy ahí. (...) Pero de forma altruista, no por ganarte tú puntos sino porque mejore el entorno. Porque yo al final lo que yo hago es para el bien del resto de mi departamento, entonces... cuando a mis*

compañeros les va bien a mi me va bien". Y esta **actitud** suya, que **considera positiva**, se la **valoran** los **compañeros** y, a su vez también recibe de ellos.

En los **próximos años** cree que asumirá nuevas **responsabilidades** y seguirá de adjunta a su supervisora con **temas** más **complejos**, y de **mayor visibilidad**. También opina que, en un momento dado, podría asumir la posición de su **supervisora**, a quien **admira** y **valora** pero que, para eso, tendrá que pasar tiempo: *"Sí, sí, a mi me gustaría, me gustaría gestionar, formar un equipo, por ejemplo. No que le quites el puesto a ella, sino en un puesto similar. (...) yo a ella la valoro muchísimas cosas, la flexibilidad que te ofrece, la tranquilidad, es que es una maravilla que te voy a decir... (...) Sí, sí yo creo que es una persona muy positiva, siempre, siempre positiva... saca todo con buena cara, con positivismo y aunque esté hasta arriba (...) Y, entonces, es que eso se le valora mucho porque te da mucha tranquilidad"*.

2. Trayectoria profesional/vital de MARÍA

"Me esfuerzo mucho para que las cosas salgan bien, para ayudar a los compañeros, yo creo que eso al final queda y el mundo es muy pequeño... (...) yo lo que creo es que la vida te devuelve lo que tu das..."

Antigüedad: 3 años.

Categoría: Project Manager

Entorno socializador y trayectoria educativa

María tiene 37 años. Proviene de una **familia "muy, muy humilde"**, según su propio calificativo. Su madre era hija y nieta de pequeños campesinos que tuvo la suerte de llegar a completar los estudios básicos pero su padre ni eso, ya que desde muy pequeño se tuvo que poner a "trabajar" buscando entre la basura objetos de algún valor que luego pudiera vender para comer.

Es la segunda de **tres hermanos**. Su hermano mayor tiene retraso mental y tiene otra hermana más pequeña. Así pues, ella ha representado el papel de hermana mayor de una familia en la que había muchas **necesidades de todo tipo**: *"(...) a mi hermano le daban ataques epilépticos, cada dos por tres, yo me tenía que quedar sola con un bebé, al cuidado de un bebé, con cuatro años, o sea, nos llevamos cuatro años mi hermana y yo,*

y pues tienes que aprender, o sea, es como todo, con cuatro o cinco años o te haces responsable y aprendes o...”.

Sus padres, que años después se divorciaron, salían a trabajar dejándole a ella al cuidado de sus hermanos aún siendo muy pequeña. Su **madre solía limpiar casas** para ganar algún dinero. El **padre**, por su parte, trabajaba en una empresa de **construcción** pero, aún así, todo el **dinero era insuficiente** y, mientras tanto, **ella se encargaba de sus hermanos** así como de las **tareas domésticas** que podía resolver compaginándolo con el **colegio**: *“yo me encargaba de bañarlos, de peinarlos, de hacer las cosas de la casa, a mi manera o más mejor o peor, pero desde siempre, o sea no..., no tenía ningún problema”.*

Siempre se ha sentido **responsable de su familia**: *“ desde muy jovencita, me ha tocado trabajar y me ha tocado pues ayudar en la economía familiar, ayudar a cuidar a mis hermanos, ayudar en todo lo que podía, claro, era una situación muy difícil. Entonces, bueno, pues desde los once años estoy trabajando. (...) empecé trabajando en el colegio en el que estudiaba, cuidando niños que decían que eran problemáticos”.* Y sus **padres** siempre se han **apoyado** en ella y confiado en su sentido de la **responsabilidad**: *“(…) yo fui una persona que era responsable y que mis padres... yo creo que sintieron un gran apoyo desde que era muy pequeña, porque era una persona en la que podían confiar, que me podían dejar sola con mis hermanos”*

La realidad es que con **once años comenzó a trabajar** para poder llevar algo de dinero a su casa: *“El caso es que pues salió la oportunidad en el colegio donde estudiaba de una persona para cuidar unos niños que ellos decían “problemáticos”, pero que en realidad eran niños que querían llamar la atención. (...) Eran niños pues que habían tenido un hermano pequeñito y tenían celos, o niños que pegaban a los otros niños o niños que llamaban la atención. O sea, yo creo que eran solamente niños que querían llamar la atención, entonces yo me encargaba de cuidar a los niños en lo que los padres estaban con psicólogos. Los psicólogos intentaban guiar y demás... Pues había días que tenía diez niños y otros días que tenía cincuenta. (...) Me pagaban lo que querían los padres... Entonces, la mayor parte de los padres pensaban que era como que alguien me pagaba, como una obligación y la mayor parte de los días no sacaba nada de dinero pero, bueno, estaba ahí”.*

De ahí pasó a hacerse cargo sistemáticamente de dos hermanos cuya madre, separada, no podía cuidar por estar muchas horas fuera del hogar: *“Los niños estaban muy traumatizados y el tema es que la madre pues se desvivía por sacar a los niños adelante, pero no les veía nada en toda la semana. O sea, por las mañanas los*

levantaba una niñera del ayuntamiento, por la tarde los recogía yo del colegio, y estaba toda la tarde con ellos, los duchaba, los acostaba y después, horas después, venía la madre, y así todos los días...”. Y así estuvo desarrollando este trabajo hasta que llegó a COU y el volumen de estudios no le permitía ya continuar tan involucrada en ello.

Después fue desempeñando pequeños trabajos puntuales: reparto de publicidad, clases particulares, etc. Se considera una **buena estudiante** que siempre ha sacado el curso a su debido tiempo y con buenas calificaciones: *“yo siempre he ido a año por curso y siempre he sacado buenas notas”*.

Fue una niña consciente de que la **única salida** que existía de esa situación era **estudiar** y así se lo propuso desde pequeña: *“yo sabía que el único futuro que tenía, proviniendo de una familia pobre era: o estudiaba y me labraba mi futuro, o nadie me iba a ayudar a hacer nada, entonces... (...) Yo creo que es que maduré antes de tiempo, o sea, no por nada especial, pero maduré antes de tiempo y ves las cosas desde otra perspectiva”*.

No obstante, comenta que su **infancia fue muy feliz** y la **relación con sus padres y sus hermanos muy satisfactoria**. Afirma que la necesidad de **aunar fuerzas** para salvar los **problemas fortaleció la dinámica familiar**: *“En realidad es que como teníamos una situación y era como : ‘que hay que salir adelante’, estábamos contentos y estábamos felices... Sí, estábamos muy felices, o sea yo..., hombre, lo que mal recuerdo es cada vez que a mi hermano le pasaba algo, o le daba un ataque epiléptico, eso lo recuerdo como una tragedia pero, en general, éramos unos niños muy felices, no teníamos dinero pero no nos faltaba alegría, no nos faltaba ir a jugar. (...) Teníamos muy buena relación, sí, sí, sí, en ese aspecto... mis padres me han dado mucho cariño, a mis hermanos también, nos han querido mucho”*.

También elogia los **valores** que les **transmitieron sus padres**, principalmente el valor del **trabajo** y la **responsabilidad**: *“Yo creo que hemos salido todos muy trabajadores. Sí, mis padres también son muy trabajadores, y yo creo que sí, que nos han inculcado... buenos valores de ser responsables, de trabajar”*.

Terminó COU, aprobó selectividad con una **nota muy alta** que le hubiera permitido elegir la carrera que hubiera deseado pero la falta de dinero en casa, la obligó a “conformarse” con cursar un módulo superior de Informática. Ese mismo verano ya la contrató una empresa de publicidad, como becaria, ganando muy poco pero donde realizaba un trabajo que le gustaba. Termina el módulo con la **máxima calificación** pero **no puede enlazar sus estudios con la universidad**, como era su intención, de nuevo por **razones económicas** y **opta por trabajar a jornada completa** en el área de

Informática en una de las empresas en las que había realizado prácticas donde permanece unos tres años.

Trayectoria laboral previa a Accenture

A partir de este momento comienza a percibir un ambiente de **machismo** en el ámbito laboral, sobre todo por parte de los **compañeros**. Se ve obligada a soportar chistes, indirectas, comentarios...: *“(...) en aquella época la informática era de los hombres todavía, o sea, era un mundo poco explorable y la empresa esta era muy machista, en general. De hecho, ahí eran todos hombres, yo era la única mujer de toda la empresa. Era una empresa pequeña y todo el mundo estaba con contratos temporales y cosas de esas y a mí, según acabó el contrato primero o lo que sea, me hicieron contrato indefinido, con lo cual hubo muchos piques de los compañeros: “claro, la mujer; claro, la niña.”*

Incluso llegó a ser **rechazada** por algún **cliente** por ser **mujer**: *“(...) cuando mis jefes le presentaron que yo me iba a encargar del proyecto, que era una persona de confianza y demás, el tío se levantó y dijo que él no trabajaba con mujeres, que le parecía muy mal que pusieran un jefe de proyecto, se levantó y se fue”*.

Mientras trabaja en esta empresa, decide hacer realidad su **proyecto de matricularse en la UNED** para estudiar **Ingeniería Técnica en Informática**; carrera que aprueba en cuatro años porque la situación de su casa empeora: sus padres deciden divorciarse, su madre cae en depresión, su padre también por tener que abandonar la casa familiar y su hermana decide dejar de estudiar. Además, los problemas económicos se agravan por lo que decide **cambiar de empresa** para conseguir más **dinero** y vuelve a una anterior por la que había pasado estando de prácticas y en la que se había dejado “las puertas abiertas” por su **eficiencia**. Por si fuera poco, **pierde un curso académico** por verse obligada a atender todos los problemas surgidos.

La empresa a la que regresa es algo más grande, la **dirige una mujer** y nota **diferencias significativas a mejor**: *“Bueno, no era una empresa para nada machista. La directora era mujer, era una directora mujer, era americana, tenía una mentalidad muy abierta, de ayudar muchísimo a los empleados, de cuidar muchísimo a los empleados. Yo recuerdo que una de las cosas que más me chocó los primeros días, fue entrar en el baño y ver que teníamos, colonia, cremas, compresas... “y esto ¿quién lo ha traído?”. “No, no, la jefa, por si lo necesitas”*.

Aquí comienza a **viajar** continuamente: gana más dinero pero no puede atender suficientemente la **situación de su casa**, que es realmente **crítica**: “*Sí, sí, fue como un choque de decir: ‘bueno, bien’. Lo único que yo me cambié porque necesitaba dinero para mantener a mi familia y la condición era que iba a viajar mucho, entonces estuve no sé, como siete años sin volver a casa prácticamente. (...) Los fines de semana volvía a casa y, bueno, la verdad es que fue muy difícil porque a mi hermana le pilló el divorcio de mis padres con 17 años o 18 años, muy mala edad, a mi hermano tampoco le vino muy bien, se desequilibró bastante, y fue muy difícil, porque me vi con una familia difícil para sacar adelante con mi sueldo. Pues no llegábamos a final de mes, digamos que todo el dinero que yo ganaba era para casa, por supuesto*”.

Llevaba ya trece años trabajando en esta última empresa pero cansada de viajar continuamente, de asumir trabajos y responsabilidades que no le pagaban además de **constatar** también **favoritismos, simpatías y ascensos injustificados** por parte de la dirección, observa, por primera vez en su vida laboral, que determinadas **compañeras** utilizaban sus **atributos personales/corporales** para **medrar** en la empresa, cosa que a ella le sorprendió y molestó muchísimo: “*(...) yo veía que a una compañera que acababa de entrar, simplemente porque venía con un escote hasta la cintura y una minifalda ancha pues la compraban un BMW, por ejemplo, de empresa, o la daban no sé cuánto dinero y a mí no me parecía justo. Pues tampoco me parecía justo que me lo dieran a mí porque yo tampoco, a lo mejor, había hecho nada para ganármelo, pero yo no me iba a poner una minifalda para conseguir eso. Entonces, sí que te das cuenta de ese tipo de detalles, de que realmente las mujeres muchas veces somos muy malas, o sea, porque realmente el poder que tenemos para poder manipular en las empresa pequeña*”. En definitiva, decide **cambiar**; estaba **satisfecha** de su **profesión** y **contenta** con su **trabajo** pero estas actuaciones le parecían **intolerables** y le hacen tomar la decisión de **cambiar** de trabajo.

Trayectoria laboral en Accenture

No había preparado aún el currículum cuando, a través de personas conocidas, le llegan **dos ofertas** de trabajo: una de ellas era **Accenture**, empresa de la que no había oído hablar en su vida y la que le asustó, en principio, por su tamaño pero se la había recomendado un jefe suyo y eso ya era una garantía, así pues, siguió sus consejos y se alegra de haberlo hecho: “*Estoy muy contenta. Es una empresa muy ética, tratan muy bien en general a sus empleados, no hay las distinciones de la empresa pequeña de favoritismos...*”.

Elogia el **funcionamiento** y la **seriedad** de esta empresa: las posibilidades de **formación** continua, la **ética** imperante en todos los comportamientos, la **igualdad de oportunidades** para todos y todas: *“te dan un montón de cursos de formación obligatoria para que seas una persona correcta, para que hagas las cosas bien, para que cuides a los clientes, que a mí eso me parece muy importante. Me he quedado asombrada para bien, de que la gente es súper ética. La gente en general. (...) cuando realmente se ve a alguien que no da esa ética de más, se le da un toque de atención... que a mí me parece muy bien, porque están consiguiendo que... no solamente que la imagen que estemos dando sea una buena imagen, sino que la gente sea buena gente”. (...) “Yo no noto que haya ningún tipo de distinción entre hombres y mujeres, no, para nada, yo creo que nos dan las mismas oportunidades”.*

En lo que respecta a la **promoción** de las mujeres en la empresa, cree que no hay **ninguna diferencia de género**, y lo que es más, que existe una **especial preocupación** por **potenciar** a las **mujeres**: *“Yo he visto casos en los que ella estaba embarazada y la han promocionado. Realmente yo creo que miran la valía de la persona. (...) No veo ningún tipo de discriminación, no, para nada, de hecho, para ser sincera, veo más discriminación positiva, es decir, que cuidan más a las mujeres que a los hombres. O sea, más bien todo lo contrario, como que intentan que no haya ninguna distinción entre mujeres y hombres; o hacen un poco por intentar enseñar a la gente que están apostando por las mujeres, y es cierto, yo creo que esta Empresa apuesta por las mujeres”.*

Lo que también opina, en términos de **igualdad**, es que a veces son las propias **mujeres** las que utilizan ciertos **argumentos negativos** o exhiben **comportamientos poco éticos entre ellas mismas**: *“y que somos nosotras muchas veces, que somos yo creo que más listas que los hombres o más manipuladoras, en general, las que muchas veces o nos ponemos la zancadilla o conseguimos algo. En general, que yo creo que somos nosotras, las mujeres, las que muchas veces nos ponemos la zancadilla”.*

En su ya dilatada **experiencia laboral** en empresas más pequeñas ha vivido muchas situaciones con compañeros y compañeras, con jefes y jefas: *“digamos que, de alguna manera, yo no iba ni con escote ni con minifalda, pues yo no tenía ese derecho, no tenía ese derecho... y lo que yo siempre he tenido claro que no pensaba hacer ningún tipo de cosas que fueran en contra de mi ética para conseguir nada y nunca lo hice. Yo he intentado siempre ir al trabajo lo más discreta posible para llamar lo menos posible la atención, porque realmente yo no quería destacar como mujer, yo quería destacar como profesional”.*

Y cuando compara estas experiencias con las que ahora vive en **Accenture** observa las **ventajas** de que todo esté reglamentado; que la **ética y el respeto sean la base de la convivencia**; que prime la flexibilidad; que se ofrezcan **oportunidades para la formación**, para la **promoción**, para los **retos**: *“Yo me veo muy bien en esta Empresa. Estoy contenta. He caído en un departamento donde, supongo que en los demás serán igual, pero yo estoy encantada con mis jefes, con mis responsables, son unas personas..., unas bellísimas personas, tanto en lo profesional como en lo personal, yo me siento muy bien tratada, o sea, no tengo ninguna pega, intentan ayudarme en todo lo que pueden. De hecho, como mi nivel de inglés no es muy bueno y para esta Empresa sí que lo exigen, me voy ahora una semana al Pueblo Inglés, que me lo paga Accenture... el año pasado me pusieron un profesor particular, o sea, sí que me están ayudando, en todo lo que pido me están ayudando. Confían en mí, o sea, yo me siento totalmente integrada ya y me siento muy bien”*.

Es **experta** en una aplicación informática que pocas personas conocen en España y, debido a esto, la empresa le ha propuesto un **reto** profesional que María va a asumir con mucha ilusión: *“Tenemos un proyecto de expandir la herramienta, esa de la que soy yo experta en toda Europa y por eso necesito el inglés. Entonces, yo lo que veo es que en los próximos años aprenderé mucho inglés por la cuenta que me trae y conseguiremos proyectos en Europa.*

Ya en la actualidad **dirige** un equipo formado por diez profesionales en el que solo hay una mujer. Se siente satisfecha de todos y, en especial, de la integrante femenina: *“La chica me funciona fenomenal, yo creo que la que mejor funciona, trabaja muy, muy bien, yo estoy súper contenta, pero es que con ellos también estoy súper contenta, porque trabajan muy bien, es un equipo muy motivado, con muchas ganas.”*. Pero este equipo crecerá conforme se lleve a cabo el proyecto que tiene adjudicado: *“El equipo que hay montado pues seremos más, seremos más gente y creceremos. No sé realmente dónde llegaré, tampoco soy una persona súper ambiciosa que quiera...”*.

Se propone ir **ampliando** su equipo con **gente muy joven**, recién salida de la universidad, a quienes poder enseñar desde cero y, tras recibir la formación adecuada, tengan posibilidades de promoción en la empresa y la oportunidad de hacer su carrera profesional: *“Y lo que sí que respetan mucho, que yo eso también lo alabo de esta empresa, es pues ahora, por ejemplo, hemos dado carrera profesional a un chico que entró conmigo. Era un chico nuevo, acababa de entrar en la empresa y le pusieron para ayudarme, yo no daba abasto con tanto trabajo”*.

Para ello, en la selección de personal que ha comenzado a llevar a cabo, movida por el afán de decantarse principalmente por las **chicas**, se ha encontrado con alguna **dificultad** para su elección debido a las **propias trabas que algunas de ellas se ponen**: *“he estado entrevistando en las últimas semanas gente nueva, y he entrevistado a tres personas, de las cuales una era mujer, solamente una, y ha sido la única que he descartado. Todas con su carrera, todas, y esta chica.... O sea, los chicos, una actitud excelente, excelente, o sea, súper motivados: ‘si yo tengo que aprender desde cero, yo aprendo’. Uno de ellos es ingeniero en Telecomunicaciones, o sea, no son perfiles bajos, súper motivados. La chica no ha terminado todavía la carrera de Informática, está entregando el proyecto de fin de carrera, y cuando le dije para lo que era el puesto de trabajo, me dijo que no sabía si le interesaba, porque ella quería gestionar proyectos. Tuvo una actitud muy negativa. No quiso porque, además, pedíamos nivel de inglés (...) Me quedé impresionada. O sea, no por nada especial, pero esta chica fue la que se puso la zancadilla, ella solita porque, si ella hubiese tenido una actitud positiva, aunque no tuviera nivel de inglés, yo la hubiese cogido”.*

Futuro profesional y personal

María declara abiertamente **no ser ambiciosa** en sus expectativas profesionales pero en este momento está dispuesta a aceptar con ilusión cualquier reto que le propongan: *“Accenture es una empresa muy grande, o sea, puedes subir todo lo que quieras subir. Yo ahora mismo, digamos que he pasado una temporada tan mala, que ahora mismo me apetece estar tranquila, me apetece disfrutar de lo que hago, disfrutar de mi trabajo diario, estar contenta con mi equipo de trabajo, trabajar, sacar proyectos nuevos y demás. Que luego lo que tenga que venir, vendrá, ¿sabes?. A lo mejor el año que viene o dentro de unos meses, viene un proyecto en Europa y no sé qué y tienen que ascenderme y tengo que coger más responsabilidad, pues la cogeré, no tengo ninguna pega”.*

Y aunque **no** es partidaria de marcarse **altas metas** ni expectativas ambiciosas, **sí** de aprovechar las **oportunidades**, incluso no le importa tener que **viajar** al extranjero por motivos de trabajo: *“Nuestro grupo tiene la sede aquí, en Madrid, y la idea es que esté aquí, en Madrid, pero si tenemos que viajar, viajemos”.* Piensa que todo sigue su curso y que **la vida te va ofreciendo posibilidades** si sabes **esperar**: *“Hay gente que, sobre todo aquí, en Accenture, que: ‘pues yo quiero ser Gerente o tal’. Yo creo que la vida te da las cosas cuando te las tiene que dar, que tampoco hace falta ni correr”.*

María es **soltera** pero en el futuro desearía **crear una familia**: *“mi perspectiva de futuro... a mí me gustaría tener familia, tener hijos”.* Pero cree que existen ciertas **incompatibilidades** entre tener una **familia** y seguir progresando en la **carrera**

profesional, sobre todo, tal como ella entiende que debe ser su familia, quizás que por ello, no se marque ella misma grandes retos laborales: *“No creo que sea incompatible, o sea, no es incompatible, tú puedes ser “Senior Manager” y puedes ser “Manager”, pero a mí me gustaría criar a mis hijos y me gustaría tener reducción de jornada, si puedo, y me gustaría tener una serie de cosas que Accenture sé que me va a permitir, pero va a ser incompatible con querer empezar a alcanzarte metas. Entonces, pues las metas..., yo ahora mismo estoy a gusto como estoy”*.

Afirma que las **mujeres** aportan una **seña de identidad** a la empresa. Las define como **“desarrolladoras de personas”**: *“A ver, una cualidad que tenemos las mujeres que no tienen los hombres que somos un poco madres, o sea, aunque no tengamos hijos, es que somos un poco madres, y muchas veces, sobre todo para la gente junior, que viene totalmente despistada, yo creo que ahí aportamos mucho, mucha mano izquierda. Yo creo que, en general, sí, porque en realidad somos “desarrolladoras de personas”*.

Además de **mano izquierda**, opina que las mujeres y, en particular ella, son más **alegres** y **detallistas** a la hora de **transmitir el conocimiento a su equipo**, que la mujer sabe “guiar” mejor a los jóvenes profesionales tratando de que aprendan también de sus propios errores: *“O sea, y yo muchas veces dejo que alguien se estrelle; eso sí, yo estoy al lado para recogerle, pero muchas veces dejo que alguien se estrelle porque de los errores muchas veces aprendemos”,* y derrochando con ellos **paciencia** y **cariño**: *“yo creo que en la parte profesional sacas mucho más de la gente si las vas guiando y las vas explicando por qué las cosas son así. Entonces, yo creo que sí, que les estoy aportando a mi equipo esa visión lo mejor que puedo”*.

Conciliación y oportunidades de desarrollo

A este respecto, María opina que cada mujer, dependiendo de sus **prioridades**, decide el **ritmo** de su **carrera profesional** en la empresa: *“ (...) realmente cuando tú tienes una familia pues ya te evalúas cuáles son tus prioridades: ‘¿mi prioridad es estar todos los días hasta las no sé qué hora de la noche en la oficina o es estar en casa con mis hijos?’. Pues lo pones en una balanza. Si realmente a ti no te importa que los hijos te los crie tu pareja y tú llegar hasta las mil a casa pues vas a tener el desarrollo profesional que quieres. Entonces, del mismo modo, o sea, si tú realmente pides conciliación familiar porque realmente quieres estar más tiempo con tus hijos pues no vas a estar las mismas horas en la oficina que otro compañero que se está pegando los cuernos para conseguir el mismo puesto de trabajo que, se supone, que quieres tú. Pues no son las mismas horas las que realmente estás”*.

En este sentido, las **medidas de conciliación**, por sí mismas, no inciden negativamente en el desarrollo profesional de las mujeres, sino que depende de la **utilización** que se haga de ellas. Las mujeres, pese a tener familia, pueden llegar **tan lejos como quieran**, solo depende de la **decisión** que tomen: *“Yo creo que frenan si nosotras queremos que frenen, o sea, es como todo, si yo quiero ascender y quiero luchar por un puesto de trabajo, me da igual que tenga hijos que no, si yo soy una persona ambiciosa y quiero conseguir ese puesto de trabajo, yo lo voy a conseguir”*.

Incluso, habiéndose acogido a la reducción de jornada, muchas **promocionan**, aunque de forma más **lenta**: *“Entonces, no digo que no. Sí que es cierto que el ascenso ese que tú te propones va a ser un pelín más lento porque, lógicamente en igualdad de condiciones, tu compañero se está escornando y tú sales a las dos o las tres”*. Lo importante para la empresa es alcanzar los **objetivos**: *“Sí que se mide a la gente por lo que hace, por los objetivos y, entonces, está claro que si yo me he pedido reducción de jornada porque este año tengo a mi hijo en el cole o lo que sea, pues está claro que a lo mejor este año no tengo esa promoción, pero que sí que la voy a tener en el futuro”*.

Además, opina que en esta empresa las mujeres que, en un momento dado ralentizan su carrera profesional por el cuidado de la familia, pueden **reactivarla** tan pronto como lo decidan: *“(…) una de mis jefas pidió una excedencia o pidió no sé realmente qué y ha estado dos años criando a su hija; se incorporó hace, pues cuando yo, un año y medio o dos años, se incorporó de nuevo, yo no la conocía. A los meses se quedó embarazada pues ha estado criando ahora a su hijo y ha pedido trasladarse donde ella vive para no estar viajando y demás y se lo han concedido y ella sigue ascendiendo”*.

Valora la **flexibilidad** que ofrece la empresa ante las **necesidades** particulares de las personas, en especial de las mujeres, para facilitarles su desarrollo profesional como son las posibilidades de **teletrabajo**: *“a veces he tenido algún problema en casa o lo que sea y he estado trabajando desde casa, he llamado al cliente y le he dicho: ‘oye que me quedo en casa trabajando, llámame si necesitas algo’, y no ha habido ningún problema”*. (...) *y si tuviera alguna situación, yo qué sé, que requiriera eso, sé que no iba a tener ningún problema, ninguno, o sea, ni por parte del cliente, ni por parte de mis responsables, o sea, todo lo contrario, yo creo que, en general, intentan que todo el mundo esté a gusto, intentan ubicar a la gente donde se puede, intentan priorizar las preferencias de cada uno”*.

También pueden solicitar el **traslado** a otra ciudad o país: *“Pues yo quiero irme fuera”, pues intentan buscarle un sitio fuera. ‘Pues yo quiero quedarme aquí’, pues intentan que se quede aquí”*.

Opina que cambiar a Accenture le asustaba por la dimensión de la empresa pero ahora se siente **satisfecha** de haber tomado esa **decisión**: “*Sí, hice el cambio para bien, o sea, fui con mucho miedo. Accenture es una empresa monstruosa, súper grande, tiene muchísima burocracia, tiene, pero lo tiene todo procedimentado, lo tiene todo estructurado, lo tiene todo muy bien organizado y, de hecho, es que nada más entrar te ponen, como digo yo, a tus madrinas o padrinos, te ponen alguien de Recursos Humanos que te ayuda en todo lo que necesitas, que te guía, con lo cual, cuidan de su gente, en general, yo creo que sí, que cuidan de nosotros. (...) Teniendo experiencia en otras empresas, me quedo con Accenture, sí, me quedo con Accenture*”.

3. Trayectoria profesional/vital de JULIA

“En casi todos los proyectos quieren gente que tenga jornada completa, entonces, claro, somos un poco lastre para la empresa, digámoslo así, y entonces, promocionas menos”.

Antigüedad: 7 años.

Categoría: Administrativa (2º nivel)

Entorno socializador y trayectoria educativa

Julia nació en un **pequeño pueblo** de Extremadura, en el seno de una **familia numerosa**. Es la **menor** de cuatro hermanos: dos mujeres y dos hombres. Su **padre**, ya jubilado, trabajaba como **conserje** en una finca privada y la **madre cocinaba y limpiaba** en la vivienda de dicha finca.

Confiesa que, desde pequeña, ha vivido inserta en una **cultura machista** y que siempre ha estado más apegada a su **madre** porque es con quien ha pasado más tiempo. También asegura que su madre estaba encantada de que estudiara: “*(...) en los pueblos es un poco más cultura machista, entonces, siempre he tenido un poco más de apego a mi madre que es la que siempre ha estado ahí para todo y mi madre, pues sí, encantada de que estudiara y de que me construyera un futuro dentro de las posibilidades que teníamos*”.

Cree que su mentalidad es más abierta y evolucionada que la de sus hermanos por la diferencia de edad y de situación, y se siente más unida al penúltimo de los hermanos, tres años mayor que ella. De todos los hermanos es **la única ha cursado estudios medios**. Tras terminar el bachiller de Ciencias, se marchó a la capital de la provincia para cursar un **módulo** superior de **Formación Profesional** en Administración y

Finanzas. La **elección** de dicho módulo la **fundamentó en la utilidad** de los conocimientos administrativos en relación con la **búsqueda de empleo**: *“Entonces, por eso me fui a la rama de la ciencia y luego pues elegí administración, bueno, pues un poco no sabía muy bien qué coger porque había muchas cosas que me gustaban pero también me limitaba un poco porque tampoco me podía ir muy lejos y tal y entonces pues, bueno, pensé que administrativo es algo que se necesita prácticamente en todas las empresas y que tenía salida, entonces por eso elegí administrativo...”*.

Además, otra de las expectativas que **consideró** para su elección fue la **posibilidad de emprender un negocio de gestoría** por su cuenta: *“Cuando estás estudiando, que haces tu proyecto y tal. Pues, siempre piensas en algo tuyo, las expectativas de tener algo tuyo, tal, de poder formarlo tú desde cero y, bueno, pero bueno... eso es muy difícil”*.

El resto de sus **hermanos** tienen solamente **estudios básicos** y optaron por aprender un **oficio** pese a que sus **padres** siempre estuvieron **abiertos a la formación** de sus hijos dentro de sus posibilidades: *“Mis padres pues me apoyaron cuando quise estudiar, como pudieron, a su manera, y nada, ellos siempre han estado muy acuerdo en que cada uno hagamos lo que queramos dentro de unos márgenes”*.

Trayectoria laboral anterior a Accenture

Antes de finalizar sus estudios de FP estuvo realizando las prácticas en el **Ayuntamiento** de su pueblo donde la **contrataron** por un año más. Poco antes de expirar su contrato, se vino a **Madrid**, donde reside hace ya diez años.

Con anterioridad a llegar a Accenture, Julia pasó por **varias** y diferentes **pequeñas empresas**. El primer empleo fue en una empresa en constitución donde tuvo la oportunidad de realizar múltiples y diversos trabajos: *“Estaba bien porque colaborabas en formar la página web un poquito, al ser pequeña, éramos 8 personas solo, o sea, que era muy pequeñita y... bien, la verdad, es que aprendías pero, bueno, dentro de unos márgenes, tampoco tenías una formación complementaria, o sea, te dedicabas a hacer el trabajo realmente”*. Estuvo un año y después, voluntariamente, pasó a trabajar en otra empresa pequeña dedicada al alquiler de automóviles y furgonetas: *“Desde el principio no me gustó mucho, no me gustó mucho la empresa ni me gustaba mucho el trabajo”*.

Su intención con estos cambios era, principalmente, **aprender** y sentirse **satisfecha** con el **trabajo** que realizaba: *“Sí, sí, buscar algo, primero, que me gustara y segundo, pues poder hacer algo que realmente te sirva para aprender y para seguir promocionando tu*

carrera, es que, si no, te estancas y no haces nada". Y tras estas experiencias laborales previas, llegó a Accenture.

La **valoración** que Julia hace de esta etapa de su vida es **positiva** ya que le proporcionó, principalmente, **experiencia profesional**: *"Bueno, pues te sirve para coger experiencia, para conocer diferentes sectores y, bueno, pues para saber que puedes hacerlo, que puedes ir a una empresa mejor y puedes conseguir cosas"*.

Trayectoria laboral en Accenture

En su afán de encontrar **su espacio en el mundo laboral**, llegó a Accenture a través de un anuncio ofertado en Infojob: *"Sí, fui buscando y tal y hasta que he encontrado algo que me gusta realmente"*. Nada más entrar, la asignaron a un proyecto que ha durado varios años, siendo el único en el que ha trabajado, ya que en este momento acaba de **incorporarse de un descanso por maternidad** y se encuentra **sin proyecto**: *"Ahora estoy sin proyecto pero, bueno, lo que he estado haciendo estos seis o siete años que llevo aquí"*.

En relación con su **promoción** en la empresa comenta que su escala profesional (rama administrativa) sigue otra vía distinta, **limitada**, en primer lugar, por **no poseer estudios universitarios** y por tener un nivel de **inglés básico**: *"Llevo hasta casi siete, al tercer año me promocionaron de nivel y luego ya, nada. (...) Por eso, por mi formación, no, porque como no tengo carrera universitaria pues también te paras ahí un poquito"*. Y, en segundo lugar, por el hecho de estar acogida a la **jornada reducida** y trabajar menos horas: *"En el momento que me quedé embarazada la primera vez, como tuve que..., me cogí jornada reducida, pues ya me pararon mucho. De hecho, luego ya no me han promocionado más y lo de la supervisión se ha quedado muy parado, de hecho, ahora estoy sin proyecto porque me acabo de incorporar de una baja"*.

Sin embargo, tiene una **opinión muy favorable de la empresa** en general y de la **formación** que ofrece en particular: *"Pues sí, tienes bastante formación, porque sí que te dan bastantes cursos: te puedes apuntar a cursos de Excel, de Access, de contabilidad..., ahora está también más parado, ahora son más online y tal pero, bueno, hasta hace 2 años, todos los años teníamos un curso o dos al año para formación"*.

Opina que su **experiencia profesional** en ella ha sido **gratificante** hasta hace aproximadamente dos años, ya que la crisis se ha dejado sentir en su sector profesional y es consciente de que ahora la empresa les ofrece **menos posibilidades de desarrollo**

en todos los sentidos: *“Bien, la experiencia está bien, es una empresa en la que te sientes estable, te sentías estable, y bueno, que te da oportunidades, siempre que las hay, te ofrecen cosas. Ha habido mala suerte pues que llevamos dos o tres años que... es que claro, no nos pueden ofrecer nada porque no hay nada pero, bueno, bien..., yo tengo buena visión de la empresa”*.

Cuestiones de género, conciliación y familia

Asegura que en su **área profesional** existen **diferencias** entre hombres y mujeres en relación al **salario**: *“A ver, yo creo que siguen, por ejemplo, a nivel económico., siguen cobrando más los hombres, incluso dentro de esta empresa”*. Habla de un **compañero, hombre**, de su mismo grupo: *“Sí, es que, por ejemplo, en nuestro proyecto que estábamos, había solo un chico y cobraba más”*. La diferencia es que tenía carrera universitaria pero hacían el mismo trabajo y tenía el mismo nivel profesional.

Asimismo, está segura de que el hecho de haber tenido **dos embarazos** en tres años le ha **paralizado su carrera profesional**: *“¿He tenido desventajas?..., sí, porque en el momento que me quedé embarazada pues me pararon mucho. (...) Siempre me estaban diciendo que sí, que iba a ser supervisora en seguida, que, en cuanto saliera algo, iba a estar de supervisora, que estaban muy contentos”*. Pero su **ascenso no** ha llegado aún: *“Sí, sí, yo estoy segurísima, sí, porque, además, justo cuando me quedé embarazada la primera vez iba a salir un proyecto nuevo y tal, iban a cambiar a mi supervisora a otra área, yo iba ser la supervisora de mi proyecto, pero al yo quedarme embarazada, ni cambiaron a mi supervisora porque, claro, lo dejaron ahí”*.

Es consciente de que el hecho de estar acogida a una jornada reducida también **limita** las posibilidades de promoción: *“Yo creo que sí se nota un poquito que, sobre todo, pues para las mujeres que nos cogemos jornada reducida, sí que se nota. No es discriminatorio pero...”*, incluso de **formación**: *“Online, sí, todavía algún curso online, sí que dan”*. Aunque, por otra parte, lo encuentra lógico hasta cierto punto, ya que **entiende** que la **disponibilidad no** es la misma: *“Sí, sí, sí que es verdad que, claro, que al trabajar menos horas te dan menos cosas, claro. Tienes menos responsabilidad porque, claro, por la tarde no estás... entonces, que yo lo entiendo, sí, yo lo entiendo, lo que pasa es que bueno que...”*. Incluso ella misma se **autoexcluye** de alguna **posibilidad formativa** por su situación familiar: *“Dos veces he estado ya con cursos de inglés aquí, lo que pasa que, bueno, que yo ahora yo no puedo hacer cursos por la tarde, tengo un bebe de 5 meses, imposible. Y, claro, ahora aquí pues tampoco, lo he pedido pero es que creo que ya no hay cursos de inglés”*.

No obstante, se manifiesta abiertamente **partidaria** de las medidas de **conciliación** como medio para seguir en el mundo laboral a la vez que atiende su parcela familiar pero también reconoce que es la propia empleada, ella en este caso, quien se **autolimita** al dar prioridad a su vida familiar frente a la laboral: *“A ver, yo creo que están muy bien porque es que también tú tienes que tener tu vida personal fuera del trabajo y conciliarlo, pero sí que es verdad que yo creo que limitan un poco, limitan un poco, pero tú misma, no la Empresa como tal, sino tú misma”*.

Aunque por otra parte comenta que, pese a la **reducción de su jornada en dos horas**, su **volumen** de trabajo y su **responsabilidad** sobre él **no se han reducido** y ha continuado haciendo lo mismo, salvo la atención telefónica de las tardes que la realiza su compañera. Lo que sí ha constatado ha sido una **disminución** de las **oportunidades** de promoción: *“Aunque tengas jornada reducida, yo, desde mi punto de vista, yo es que trabajaba igual cuando tenía jornada reducida que cuando tenía jornada completa. Yo seguí haciendo mi trabajo, a mi no me dieron menos trabajo por tener jornada reducida. Me dieron menos oportunidades, pero menos trabajo, no. Yo hice mi trabajo exactamente que cuando tenía jornada completa”*.

Aboga por la **promoción** profesional de las personas, en su mayoría mujeres, que se encuentran en la necesidad de acogerse a estas medidas de **conciliación**, como forma de **motivación** y de **impulso** y **reconocimiento** a su labor profesional. Cuando esto no sucede, es la propia empleada la que en ocasiones no se propone nuevos retos y cae en una especie de **indolencia profesional**: *“No, yo creo que están bien las medidas que tenemos pues de flexibilidad horaria, dentro de unos límites y tal, y yo lo que sí creo que estaría bien pues que a la gente que nos tenemos que coger jornada reducida no la limiten en el tema laboral. Yo creo que eso estaría muy bien porque sí que es verdad que, claro, que si ya te limitan pues ya te limitas tu misma también, como que te acomodas un poco, dices: ‘bueno, de todas formas no voy a tener posibilidad de promocionar, pues ¿para qué voy a seguir luchando?’”*.

Futuro profesional

Pese a la **incierto situación laboral** por la que en este momento está pasando Julia: *“La carrera promocional, ahora está muy parado, porque ahora no, ahora está muy parado todo”*, y la **complicada** situación **familiar** del momento para volver a asumir su jornada completa y, con ella, sus posibilidades de desarrollo: *“Sí, bueno, ahora estoy un poco más parada porque tengo dos niños pequeños. Es que, claro, yo tengo muchos*

problemas porque yo no soy de aquí y yo me limito mucho. Claro, yo si la empresa me dice: ‘te tienes que quitar la jornada reducida’, por ejemplo, no puedo quitármela”.

No renuncia a la posibilidad de que la asignen a otro proyecto y seguir **evolucionando** profesionalmente: *“Sigo teniendo expectativas. Yo quiero que me asignen ya pronto a otro proyecto y poder hacer cosas nuevas”*. Y además cumplir su firme **objetivo de promocionar** a los distintos niveles como **“supervisora”**, categoría máxima en su área profesional: *“Pues poco más, hasta supervisora, no puedes llegar a más. Sí, lo que pasa que, bueno, que dentro de la categoría de supervisora, hay muchos niveles, eso sí, que puedes ir promocionando”*.

El **concepto** que tenía sobre la importancia del **trabajo** y el **desarrollo profesional** cuando se incorporó al mundo laboral **no ha cambiado** y espera y desea tener la **oportunidad** de afrontar **nuevos retos** y seguir **aprendiendo**, todo ello **conjugado** con su **situación personal y familiar**: *“ Súper importante porque es que si no trabajas, no puedes hacer nada en la vida. Y aparte, por ti misma, por realizarte tú misma. O sea, yo no me veo estando en casa todos los días cuidando de los niños, digamos. (...) Pues pediría un proyecto nuevo, con nuevas funciones y que me sigan dando oportunidades de poder de promocionar”*.

Y sigue **confiando** en **Accenture** como una empresa que **brinda nuevos e importantes retos** y oportunidades de **desarrollo profesional y personal**: *“(…) yo pienso que Accenture es una buena empresa, sí que es verdad y, bueno, que yo creo que cuando pase todo este momento de la crisis, pues, si todo sigue bien, seguiremos teniendo oportunidades y espero que me sigan dando oportunidades”*.

4. Trayectoria profesional/vital de PILAR

“No estoy contenta con el trabajo de administrativo, soy un número más, eso no me gusta (...). Pues me gustaría verme en una empresa más pequeña, con un trabajo más autónomo y no dependiendo de tanta... pirámide. Tendría que empezar por abajo, claro está, pero no quiero ser un administrativo más...”

Antigüedad: 5 años.

Categoría: “G”

Entorno socializador y trayectoria educativa

Pilar tiene 26 años. Vive con sus padres y con dos hermanas: una de 25 años y otra de 16. Su **padre** tiene una **empresa familiar** de construcción heredada de la abuela paterna de Pilar y su **madre** trabajaba como **contable** en unos grandes almacenes hasta que nació su hermana menor. **Ambos** tienen estudios de **bachillerato**.

Comenta que forman una **familia unida**, que tanto la relación con sus hermanas como con sus padres es muy buena. También dice que la madre siempre ha sido más exigente con los estudios de las hijas que el padre y que le hubiese gustado que hubieran ido a la universidad: “ *mi madre así para los estudios es más dura que mi padre, siempre ha querido que fuéramos a la universidad y mi padre nos deja un poco*”, pero hasta la fecha no lo ha conseguido con las dos mayores. Aún abriga la esperanza con la pequeña: “*tal y como las cosas van evolucionando ahora mismo es que no tener estudios te deja como muy atrás. Entonces yo creo que mi madre era un poco el miedo ese de que ve que las cosas se ponen muy difíciles y ve que la gente avanza mucho y que si nos quedamos atrás pues...*”. La segunda hija trabaja desde muy joven porque no quiso estudiar

Nunca han tenido que asumir **ninguna responsabilidad** con relación a las tareas familiares, ni siquiera cuando trabajaba la madre.

Pilar estudió el **bachillerato** de **Ciencias mixtas**, pese a que las Matemáticas no le gustaban ni se “le daban bien”, porque no tuvo la opción de estudiar letras pero afirma que no fue buena estudiante, siempre anduvo “arrastrando” las Matemáticas de un curso para otro: “*Arrastraba las de primero de bachillerato, las de cuarto de las ESO..., arrastraba todas las matemáticas*”. Cuando logró terminar, comenzó **Derecho** porque no tendría que estudiar Matemáticas pero lo **abandonó** el primer año porque tampoco le gustó: “*empecé Derecho hago letras puras porque ya no sabía si porque me gustaba o no simplemente porque no llevaban matemáticas pues ahí me metía. Empecé derecho y lo dejé porque no me gustaba nada*”.

Finalmente, optó por cursar un **grado de FP Superior en Administración y Finanzas** que, pese a tener que volver a estudiar Matemáticas, logró aprobarlo sin demasiados problemas: “*Sí, y luego cogí y, bueno, como no sabía qué hacer hice un grado de FP Superior en Administración y Finanzas. Había Matemáticas, me preocupaba un poco esa asignatura, pero, bueno, al final la saque como pude, aprobé*”. También llegó a la conclusión de que cuando algo te interesa, si te lo propones, lo puedes alcanzar: “*pero*

bueno al final me di cuenta que estudiándolo y empeñándote pues... Porque, claro, yo lo veía como: “solo tengo que estudiar esto, que es lo que yo he elegido”.

En el tema de **elección de estudios** y profesión **nunca** ha tenido las **cosas claras**. Ha ido haciendo elecciones, **no** por **vocación** o por expectativas previas, sino a base de **descartar** opciones con las que suponía que iba a tener problemas: *“Pues, a lo mejor, me hubiera ido..., no es que lo tuviera tampoco muy claro pero lo que realmente me hubiera gustado, aunque no tenga nada que ver, es algo referente con el diseño de interiores y todo eso, nada que ver, no, el tema de arquitectura, dibujo técnico que tampoco era, pues nada, por miedo he ido descartando cosas que a lo mejor me han gustado...”*.

Trayectoria laboral en Accenture

Llega a Accenture para realizar las prácticas de finalización de estudios y, como gustó su actitud, se quedó como becaria por tres meses asignada a un proyecto para una entidad bancaria, en el que continua en la actualidad contratada indefinidamente. Al principio, su contratación se realizó a través de una ETT por un periodo de tres meses y después pasó a depender directamente de Accenture, según el procedimiento general de la empresa.

Reconoce que precisamente el **sector de actividad** que quería **evitar**, porque en principio no le gustaba, es donde está desarrollando su actividad profesional hasta la fecha: *“O sea, que al final el mundo que no quería coger para nada que era el de banca y finanzas pues al final es en el que he acabado”*. Esta es su **primera experiencia laboral** seria. Anteriormente, había trabajado temporalmente en dos centros comerciales durante el verano pero cesaba la actividad al comenzar el curso.

No se encuentra **satisfecha** con su trabajo. Repite una y otra vez que **no es el área en el que le gustaría trabajar**. Paradójicamente, en este momento está cursando por su **voluntad** y **asumiendo** personalmente el **coste**, un **máster de Finanzas** pero también **sin interesarle demasiado**: *“y ahora estoy haciendo un máster también relacionado con bolsa y mercados financieros, que es a lo que nos dedicamos aquí en el proyecto. (...) en el máster se toca todo el tema referente a las actividades que se hacen en... por completar un poco la formación, aunque no es el sitio donde yo pensaba terminar, ni mucho menos”*.

Su **sueño** sería **dejar el trabajo** e irse a Inglaterra a **aprender inglés** ya que su nivel es muy básico pero no se atreve a hacerlo por lo **arriesgado** de quedarse en **paro**: *“No,*

siempre he tenido, vamos, tengo en mente, irme a estudiar fuera un año inglés. Pero todavía tengo que dejar el trabajo, o sea si me voy con todas las de... no me planteo ni pedir excedencias, está complicado”.

Cuenta que **llegó sin saber realmente dónde y a qué venía**. En su centro de estudios le habían asegurado que realizaría las prácticas en el departamento de RRHH pero por allí no llegó a pasar porque las necesidades de la empresa eran otras: *“Pues yo vine desorientada total porque yo venía al área de Recursos Humanos y, de repente, pues yo no sabía que esto era así, que esto iba por categorías así tan definidas, que si falta una persona de una categoría aquí pues meten a otra de la misma categoría aunque no sepa nada del tema. Entonces, bueno, en mi proyecto faltaban dos personas que se habían ido pues me colocaron ahí pues no sé por qué”*. Comenta que pasó todas las **prácticas sin llegar a conocer los objetivos del proyecto**, realizando tareas de forma aislada según se le requerían: *“Nada, me dieron un ordenador y me pusieron al lado de una compañera y ella pues me decía: “sácame esto, sácame lo otro”, pero yo no era consciente de lo que estaba sacando”*.

Se **lamenta** del tiempo que pasó como **becaria** por la **falta de atención** de sus responsables: *“Pues estuve tres meses pues los becarios pues ya sabes, un poco de por aquí, ponte aquí, ponte allá. Había mucho índice de rotación en el proyecto y la gente no tenía tiempo para explicarte nada, pero nada”*.

Lo mismo le ocurrió cuando comenzó a trabajar una vez **contratada** que, según comenta, temía que sonara el teléfono porque **no sabía cómo responder** a las preguntas: *“Me contrataron luego 3 meses por ETT, que es lo que había que estar. Aquí se estaba tres meses por ETT y ahora se está años ya. Cuando yo entré eran tres meses, y se fue una chica y me dejaron en su puesto y de pasar 3 meses a no hacer nada, me dejaron con una responsabilidad de un teléfono, ¿sabes?, y una carga de trabajo que no conocía para nada. Yo, sonaba el teléfono y me echaba a temblar, porque es que no sabía lo que me iban a preguntar y yo claro yo estaba enfadada porque decía: “es que me han tenido aquí 3 meses”*.

En general se queja de la **falta de formación** y de **atención** en su **área** profesional en relación con la responsabilidad y la carga de trabajo asumido: *“Claro, tampoco pido que me formen las 24 horas del día porque si no me van a contratar pues entiendo que no pueden perder el tiempo con un becario, si es que lo entiendo. Pero de la noche a la mañana, dejarme con un puesto de trabajo y con el de mi compañera, que se fue de vacaciones también, ocupada de las dos cosas y no tenía ni idea de nada y me parecía que eran funciones de mucha responsabilidad, cómo jugar con el dinero de la gente”*.

Considera que existe un cierto **caos** por la **composición** de su **departamento** y la **forma de trabajar** en él: becarios, personal contratado a través de ETT, mucho trabajo y falta de atención de los responsables lo que provoca falta de interés de los empleados y mucha rotación: *“Sí, bueno, tenía un superior, sí, nos ayudaba pero era un caos. Había mucha rotación en el proyecto la gente acababa, no se quería quedar, ofrecían quedarse por 2008, acaban la ETT y se iban, no les gustaba la experiencia que habían tenido aquí y se querían ir, con lo cual sale una persona entraba una, a formar de nuevo. No había tiempo para nada, para nada, estaban los buzones llenos, desbordados...”*.

Toda esta situación le lleva a **quejarse** de la falta de **calidad** del **trabajo** que realiza y confiesa que le lleva a **desmotivarse** ya que es consciente de que en los cinco años que lleva en la empresa no ha aprendido apenas nada: *“A ver, yo me alegraba de haber entrado como becaria, de que me hubieran contratado. Sí y me dijeron, incluso, que estaban muy contentos conmigo y eso me motivaba. Pero, de repente, estuve tres meses pasándolo realmente mal porque salía de aquí a las seis, llegaba a mi casa a las siete, no tenía tiempo para nada más. Ni para ponerte a trabajar ni para ponerte a formarte en otra cosa, no tenías tiempo de nada. Y, encima, aquí no te formabas, que es eso, tampoco te daban ningún tipo de formación”*.

Además, ve que la **situación no cambia**, que siguen recibiendo becarios a los que los responsables no atienden, teniéndolo que hacer muchas veces ella misma, lo que le resta tiempo de trabajo: *“ yo, desde que llevo, cinco años recibiendo becarios todos los años por esta época, ahora tenemos aquí dos, y es que están en la misma situación.(...) Se supone que es mi responsable quien los tiene que atender, pero no les dedica ningún tiempo y a mí pues me da cosa ver así al chico y pues yo le pongo hacer cosas. Ahora mismo le he dejado en mi ordenador haciendo cosas, porque es que, si no, yo entiendo lo que es pasar por ahí”*.

Opina que el **proyecto** en el que trabaja **ofrece** muchas **posibilidades** de **aprender** cosas nuevas pero que ella **no ha tenido** la **suerte** de ir **cambiando** de actividad, como otras personas en su departamento, y se ha **estancado** en su puesto de trabajo: *“dentro del proyecto que hay muchísimas funciones que no se dan, no son muy corrientes fuera, es que este proyecto da para sacar muchísimo partido, pero muchísimo. Hay personas que cada tres meses están rotando y han aprendido un montón de cosas y otras que llevamos cinco años en el mismo sitio con el mismo ordenador, haciendo lo mismo, yo soy una de ellas”*.

En cualquier caso **valora** como **positiva** su **experiencia laboral** en la empresa, sobre todo por el **aprecio** que le han prodigado sus **superiores** gracias a su dedicación y forma de trabajar, lo que desde el principio propició que la contratasen tan pronto como finalizó las prácticas: *“Pues creo que ha sido positiva porque cuando terminé la ETT las prácticas las hice de abril a junio, de junio a setiembre la ETT y en setiembre me dijeron que me querían contratar, me contrataron y a los dos años promocioné o sea que la trayectoria aquí ha sido muy buena”*. Así como que la **promocionaran** dos años después de ingresar en la empresa, aunque no tiene muchas expectativas de seguir escalando puestos: *“Tengo G, o sea, como va por letras, la H es la más baja hasta la A. En mi proyecto somos muchas personas, y hasta que digamos, no promocionan en dos años seguida a una persona ó sea es muy difícil promocionar, por lo menos en mi proyecto, somos muchísimos, somos muchos, somos casi treinta y a lo mejor promocionan diez”*.

Sin embargo, pese a que la experiencia le ha compensado, opina que su **desarrollo** en la empresa ha llegado a su **fin**: *“Yo empecé aquí muy contenta, yo no entendía por qué la gente se quejaba, que el sueldo no es muy alto, pero bueno, en eso no te engañan, te lo ponen en tu contrato y si lo quieres bien y si no, no te engañan en ningún momento, eso, vale, pero no hay más perspectivas”*, y le falta motivación para continuar y crearse nuevas expectativas: *“O sea, ya mi motivación aquí ya se ha acabado. Sí, completamente”*.

Y no solo es su apreciación sino que comenta que su propio jefe les aconseja adquirir **experiencia** que figure en el currículum y **marcharse** a otro sitio: *“Ellos mismos te lo dicen, mi jefe nos lo dice: “esto no es un trabajo para toda la vida, esto es para que vengáis, cojáis experiencia, Accenture da mucho renombre, mucho tal, e iros”*. Si ya te dicen eso, ya sabes lo que tienes que hacer. Tenemos un compañero, bueno más de uno, que llevan aquí desde que empezó el proyecto, casi 16 años y son F, 16 años y son F”.

Entiende que su **futuro** requiere **aprender idiomas** pero se declara **incapaz de tomar la decisión de dejar el trabajo** y no contempla la posibilidad de seguir estudios universitarios: *“Es que veo más productivo saber idiomas ahora mismo que tener dos carreras, ¿sabes?”. No obstante, persiste en su idea de que le vendría bien **salir de la empresa** para tomar perspectiva de su situación y **cambiar de rumbo**: “Por eso me quiero ir fuera para ver si me se me cambia el concepto de... Es que aquí, yo creo que si me quedo aquí, no evoluciono”. Pero, en contraposición, opina que **es tarde** para **retomar alguna vocación** frustrada o paralizada como el interiorismo, por ejemplo: *“Pues lo veo que es tarde. Yo creo que sí. Yo ya me veo que no voy a ningún lado, no**

sé, que si me formo es en lo mismo. Sí, me hubiera gustado algo de diseño, la verdad es que sí, más que el mundo este”.

De momento, no hay **nada** que le **motive** ni le **ilusione** ya que parece que tiene como un **compromiso moral** con ella misma de seguir el camino que en su día tomó: *“Sí, ya me he metido en la cabeza que tengo que seguir este sendero y ya si lo cambio ya la voy a liar, pero es que aquí no, ya no me motiva nada”*. Tiene miedo de tomar una decisión drástica. Por otra parte, también es chocante el motivo que argumenta en relación con el máster que está estudiando: *“Es por completar un poco la formación que he tenido aquí, pues para que estos... yo me lo visualizo así: cinco años que he perdido aquí. pues que no queden aquí perdidos”*.

Continuamente, trata de **justificar** el **sentimiento** de **pérdida** de **tiempo** y de **falta** de **desarrollo profesional**: *“No, no, pero como me digo yo que no queden aquí perdidos, que bueno si los puedo ir alargando con otras cosas. Que no sigan pasando los años y no tenga, nada, un poco por aquí o por allá pero, o sea, que esté encaminado a algo, que si mañana quiero radicalmente a otra cosa, pero que mi experiencia esté cerrada y esté fundamentada y esté ahí. Eso es en lo que me baso ya que he elegido este camino”*.

Dice que si llegara el momento, volvería a estudiar pero esta vez estudiaría algo que realmente le gustara, **algo creativo**: *“Llegaría un momento en que diría: “si retrocediese el tiempo ahora mismo pues me metería en la universidad de cabeza o en un centro de estudios de esto a hacer lo que realmente me gusta, que sería diseño en cualquier tipo de vertiente. (...) Sí, me gusta el diseño pues tanto como en la moda, como en el interiorismo, me gusta ese tema, ese ámbito sí que hubiera llamado la atención”*.

Cuestiones de género, conciliación y futuro profesional

Afirma que en la empresa, al menos en su área, **no** hay **diferencias** entre hombres y mujeres. Ha tenido superiores hombre y mujer y no ha percibido diferencias **sustanciales** salvo en la **forma personal** de **ser** y de **comportarse** de cada uno de ellos: *“Bueno, la responsable que teníamos antes, bueno, pues tenía un carácter un poco era más de gritar y que, de repente, le daba un venazo y te dejaba en ridículo delante de..., pero, bueno, yo no tuve ningún problema con ella. Y ahora el responsable que tenemos ya desde hace cinco años pues sí que no se le ocurre gritarte ni nada de eso”*.

Pero ella asegura que tiene **mejor comunicación con su actual jefe, hombre**: *“Yo tengo más comunicación ahora con este señor, sí, es que ella su carácter también hacía*

también un poco como de pantalla, es como el gerente de ahora, tenemos un trato completamente frío con él porque es una persona que lo mismo te vacila como que, es que aquí es todo muy clasista, entonces él es: “¿tienes algún problema, con tu responsable?”. A él no te puedes dirigir para nada y a la directora menos. Pero aquí diferencias entre el hombre y la mujer, yo, desde mi punto de vista, no las he visto”.

Y que las **diferencias salariales** que conoce están **en relación con la categoría profesional**: *“Claro, a más categoría, claro. (...) yo veo mujeres que tienen categoría muy alta y hombres también y muy bajas hombres y mujeres”,* o con el **sector de actividad**, siendo **el suyo uno de los peor pagados**: *“los salarios son bajos, o sea no nos vamos a engañar. En consulting ya sí que son más altos, y eso además te dicen y lo recalcan: “aquí no esperéis grandes cosas porque no”. “No, no esperamos nada.*

Debido a ello, dice que la **motivación baja o desaparece** tal como lo reflejan las encuestas anuales de satisfacción de **su departamento** que suelen ofrecer **resultados bastante negativos**: *“Claro, es que luego vienen las encuestas anuales de satisfacción y pues dan negativas, porque cómo no van a dar negativas. En nuestro proyecto hace poco pues nos reunió mi jefe para decirnos pues que sugiriéramos cosas, mejoras, porque habían participado ocho personas de treinta y tantas de mi proyecto y los resultados habían sido negativísimos”.*

También contribuye a esta desmotivación las pocas ventajas que ofrece su proyecto en cuanto a flexibilidad laboral o a jornada intensiva de verano: *“Luego también es que el proyecto, pues hay proyectos que tienen, por ejemplo, la jornada de verano todo el verano, nosotros no, nosotros tenemos que estar aquí la misma jornada todo el año, luego tampoco tenemos ningún tipo de incentivo, no ninguno, entonces pues...”.*

En contraposición, goza de **buen clima laboral entre compañeros**, cosa que, según comenta, desagrada a su superior directo, sobre todo porque no mantienen entre ellos la confidencialidad con respecto a sus salarios: *“Mi jefe no entiende por qué nos llevamos tan bien. O sea, nos dice: “¿por qué comentáis entre vosotros el tema de los sueldos y el tema de...?”. Es que nos da igual. (...) tenemos un bonus trimestral, no le gusta que comentemos que a mí se me han dado esto y a ti se te ha dado y a nosotros nos da exactamente igual, porque como cobramos todos prácticamente, claro, es que no nos importa en cualquier caso, a él debe ser que sí”.*

En cuanto al tema de **promoción**, asegura que **depende de la categoría profesional** y del trabajo que se realiza, que no importa la mayor o menor formación: *“No, hay gente que tiene carrera y yo he promocionado por delante de ellos”.* Así como tampoco se

tiene en cuenta el desarrollo profesional de cada empleado o empleada de su área, el suyo es un **proyecto inmovilista** y que puedes pasar años haciendo las mismas tareas sin experimentar ningún cambio: *“Es que aquí, en mi proyecto hay gente que ha estudiado Químicas, que ha estudiado y está ahí en banca, cosas completamente... (...) O sea, que si tú te quieres quedar aquí toda la vida y si no te echan..., porque esta empresa se caracterizaba porque había mucha estabilidad ya no, últimamente ya, ni eso”*.

Sin embargo comenta que muchas veces tiene que **asumir responsabilidades** que **no** son **inherentes a su puesto** y que **no** están **reconocidas** ni con promoción ni con salario, sino que surgen de necesidades puntuales del trabajo y que **pasan a hacerse crónicas**. Sus prioridades son la **formación**, en primer lugar y después la **promoción** pero en la actualidad no tiene **ni una cosa ni otra**: *“Pues, la verdad, es que yo siempre he preferido formación. (...) este año no ha promocionado nadie, he visto la lista de promociones y en otros proyectos he visto personas que han promocionado durante dos años seguidos y aquí pasan dieciséis y la misma persona sigue en la misma categoría”*.

Por todas estas razones, la **desmotivación y la falta de expectativas de desarrollo profesional** en la empresa es una constante en su día a día. Además, reconoce que las empresas tan grandes no le gustan porque siente ser “un “**número más**” y **le gustaría trabajar en otra más pequeña**. En cualquier caso, tiene planificado terminar su máster y después tomar una decisión de futuro, ya que opina que es fundamental adquirir una fluidez verbal en inglés acorde con las exigencias actuales del mundo laboral y, para ello, según su criterio, debe dejar su trabajo en Accenture y marcharse fuera del país aún haciendo caso omiso a las recomendaciones de su entorno personal más próximo: *“quiero por lo menos acabar el Máster y ya llevo aquí 5 años y tomaré una decisión, no quiero, no quiero estar aquí más, mucho más tiempo, no. Lo que pasa es que ahora también todo el mundo: ‘como están ahora las cosas..., no sé qué..., no sé cuántos...’, es que puedo estar aquí hasta el 2040”*.

Pilar no conoce el término “conciliación” ni lo que supone: es soltera y vive con sus padres pero sí ha sufrido y sufre la falta de tiempo para ella misma y para su vida social ya que nunca ha tenido flexibilidad en su proyecto y, en consecuencia, no ha querido interesarse por las medidas que ofrece la empresa: *“(...) en mi proyecto, flexibilidad ninguna. Cuando nos mandan los estos correos de: “apúntate a la flexibilidad de horarios” o cosas así, directamente los borro porque ¿para qué?. Entonces ni me planteo pedir excedencias aquí, ni me planteo nada, porque es que va a ser que no, estamos acostumbrados al no por delante: “no, no, o sea, no, no, no puede ser”*.

A ella le gustaría tener la posibilidad de **teletrabajar** en algunas ocasiones para sentirse más **autónoma** pero considera que es **imposible** en su situación. En relación con su futuro profesional comenta que lo **vislumbra** bastante **difuso**, que no está satisfecha con su actual trabajo pero que tampoco sabe exactamente lo que va a hacer y que tomar una **decisión** drástica le da **miedo** debido a la situación laboral del momento. Además, dado el prestigio de la empresa, sus más allegados le hacen repensarse la idea de dejar el trabajo pero ella aspira a entrar en una empresa más pequeña, donde no se sienta un número más y pueda desarrollar una actividad de forma más autónoma y creativa para la que necesite formarse continuamente y en la que pueda promocionar según su dedicación: *“Lo que no me gusta es la Empresa que es muy... No, no me gusta porque pasas completamente desapercibido y por más que luches por...”*

No obstante, confiesa que **no le agradan** los **cambios** y **teme** tener que **adaptarse** a otros ambientes laborales: *“Tampoco me gusta estar un año aquí, otro año allí, no me gusta tampoco el..., me gusta estar en un sitio y soy muy reacia a los cambios, cuando cambio de sitio... Ahora mismo estoy buscando otro trabajo. Hombre, ahora ya con la experiencia me costaba mucho, no la adaptación pero lo paso mal, soy reacia a los cambios”*.

Asimismo, **reconoce** que **nunca** ha hecho lo que realmente le **apetecía** y que se ha dejado llevar por lo que **se esperaba** de ella o por lo que ella **consideraba** que era lo más **conveniente** y quizás por ello se siente **frustrada** en cierta manera: *“Hombre, realmente creo que nunca he hecho lo que me ha gustado.”. (...) Siempre he hecho lo que he creído que estaba mejor...”*

5. Trayectoria profesional/vital de PALOMA

“O sea, he visto gente que llevaba menos tiempo que yo que ha sido promocionada antes que yo... y, hombre, pues eso te frustra un poco, porque ya no sabes qué pensar: unas veces piensas que es por los niños, por no sé qué, por la jornada reducida o por tal... Pero... luego ves casos de gente que ha sido promocionada cuando tenían niños... Yo creo que he estado en el sitio equivocado y en el momento inoportuno”.

Antigüedad: 9 años.

Categoría: “Specialist”

Entorno socializador y trayectoria educativa

Paloma nació en Madrid. Proviene de una familia numerosa de **seis hermanos**: cuatro chicas y dos chicos. Ella ocupa el cuarto lugar. Sus padres tenían ambos formación universitaria: su **padre es médico** y su **madre**, ya fallecida, se **licenció** en Filosofía y Letras y trabajó como profesora en un colegio privado hasta que nació la tercera que lo dejó temporalmente. En cuanto se vio un poco más liberada de tareas familiares, montó una guardería con una socia en la que ejerció como directora hasta que le diagnosticaron un cáncer y tuvo que dejarlo: *“Pero, bueno, también hizo... fue profesora particular, siempre en la docencia, y siempre con temas relacionados con la docencia. Y luego pues, bueno, cuando ya se encontraba mejor y tal, ya no volvió a trabajar, pero sí que era una persona intelectualmente muy activa, le gustaba leer, sabía muchísimo de pintura, súper formada. Y entonces siempre hacía cursos, hacía cosas, siempre estaba, se apuntaba a clubs, iba a un club como cultural entonces hacían visitas a museos hacían muchas actividades, y eso hasta el final, siempre, siempre, siempre”*.

Habla de su **madre** como persona **culta e inquieta intelectualmente** y **eje central de la vida familiar** y responsable de la **educación** de los hijos: *“Y luego pues con nosotros, pues tuvimos una época que íbamos al Museo del Prado con ella cuando éramos pequeños. Siempre nos inculcaba muchísimo todo tipo de cultura, la música, la verdad es que era intelectualmente súper activa y súper inquieta y eso yo creo que nos lo ha inculcado a todos. (...) Por ejemplo, todos leemos mucho todos los hermanos, siempre tenemos ganas de aprender más cosas, siempre. Luego mi madre era una persona súper actual: leía periódicos, veía noticias, que a pesar de al final trabajar solo en casa, ser ama de casa, tenía una conversación y eso se nota”*.

Comenta que su **padre** siempre estaba trabajando para mantener a la familia pero que les ha inculcado los **valores** de la **responsabilidad** y del **trabajo bien hecho**. Todos los hijos han ido a la universidad: tres de ellos son economistas, un ingeniero, otro médico y una farmacéutica.

Pese a constituir una familia muy unida, Paloma confiesa haber tenido siempre más afinidad con la hermana anterior a ella y ahora también con la más mayor, aunque se ha llevado siempre bien con todos a excepción de su hermano mayor, con el que siempre ha chocado por razón de carácter: *“Pero en general somos una familia súper unida, nos vemos todos los domingos, comemos juntos, estamos alrededor de mi padre, desde que se murió mi madre siempre estamos pendiente de él”*.

Este es el motivo de que Paloma tenga realmente interiorizados los **valores** de la **unión** familiar y de la importancia de la **familia** en su vida. Ella también está casada y tiene dos niños y para ella el trabajo es importante, principalmente porque lo “necesita para vivir” pero declara abiertamente que la familia es primordial para ella y eso lo ha hecho saber en la empresa y que se le respeta: *“Entonces esos valores de la unión, de la importancia de la familia yo los tengo interiorizados e integrados en mi vida, y lo mismo hago con mi familia claro. Estoy casada, tengo dos niños y para mí la familia es prioritaria, o sea el trabajo es importante porque lo necesito para vivir, pero mi familia prima sobre todas las cosas, o sea eso. Y yo creo que aquí se sabe, lo saben”*.

En cuanto a la **elección de carrera** no lo tuvo demasiado **claro**. Comenta que su madre quería que estudiara arquitectura, como su padrino, pero dice que se le daba muy mal el dibujo técnico. Finalmente **siguió** los pasos de sus **hermanas** que ya habían comenzado empresariales en **Icade**, las veía satisfechas de la carrera y decidió imitarlas aprovechando que las **matemáticas** le **gustaban**. Pero el primer año le costó repetir hasta que llegó a tercero y comenzó a sacar partido de sus estudios: *“a partir de tercero que ya vas eligiendo optativas, que ya vas moldeando tú y haciéndote tu carrera, ya me gustó más”*.

Experiencia laboral previa a Accenture

Nada más **terminar** la **carrera** consiguió una **beca** de un año en una consultoría muy conocida e importante en ese ámbito. Transcurrido ese año, firmó un **contrato** en prácticas por seis meses pero antes de que expirara, la **despidieron** por crisis en el sector. Paralelamente, en el tiempo que permaneció en la empresa ya había decidido que ese tipo de trabajo no era el que deseaba. Ella buscaba un puesto que implicara presencia en la oficina y el tener que ir de un cliente a otro, viajando y cambiando de proyecto y de jefe continuamente no le atraía en absoluto: *“Yo creo que la estabilidad es lo que yo he buscado y un poco la rutina, no un trabajo rutinario sino la estabilidad de estar en un sitio, ir a una oficina, porque te da un poco de... Eso de ir a un sitio, luego a otro, ahora viajar, no me convencía”*.

A continuación la **seleccionaron** en otra importante **empresa** en la que encajó muy bien y se sentía muy integrada pero, desafortunadamente, a los dos años hubo un **despido** generalizado y le tocó salir. A partir de ahí, los **trabajos** que encontró no le gustaron nada. Considera que tuvo muy **mala suerte** al comienzo de su **carrera profesional** y que eso le ha **marcado**: *“En eso he tenido un poco de mala suerte, sobre todo los primeros años de mi carrera y yo creo que eso me ha afectado. O sea el trabajar en*

otro sitio, buscar la estabilidad porque ya no podía, un año en un sitio luego en otro, luego estuve trabajando en otro sitio que fue horroroso, no me gustaba nada”.

Experiencia laboral en Accenture

No sabe exactamente si fue a través de un anuncio publicado en Internet al que respondió o por la influencia de un primo de su madre que trabajaba en Accenture que consiguiera que la contrataran; por supuesto, después de pasar las correspondientes pruebas y entrevistas reglamentarias, pero de lo que sí está segura es que, desde entonces, se ha sentido más o menos **satisfecha** con su **trabajo** y con la **empresa**, ya que venía buscando una **estabilidad** y la ha encontrado: *“Buscaba un poco estabilidad profesional, o sea, llegar a un sitio y encontrar realmente que te gustara. Realmente el trabajo que empecé a hacer aquí me gustaba mucho, el equipo de gente era estupendo”.*

Entró en Coritel donde le asignaron a un equipo de control de gestión de varios centros de trabajo diseminados por todo el mundo que centralizaba las funciones financieras de dichos centros. Paloma se sintió muy **identificada** y satisfecha en este puesto de trabajo, además de **comunicarse** bien en **inglés**; idioma que en las anteriores empresas no había utilizado mucho.

Más tarde, tras una reorganización de la empresa, se quedó trabajando a las órdenes de un superior y con una colaboradora en la India: *“Entonces estuvimos así un... pues yo tuve un primer hijo, luego cuando estaba solamente con él, tuve el segundo aquí ya, esto se empezó a llevar desde la India: hubo un conflicto de poder, de temas internos, conflicto de poderes y empezó a llevarse desde la India”.* Vuelve a cambiar de equipo para realizar funciones nuevas. Aquí tuvo problemas con una compañera que llevaba más tiempo que ella en el departamento y creía que tenía más derechos: *“Nunca me ha costado tanto trabajar con nadie como con esta persona”.*

Habla con su jefe, un hombre, y se lo comenta pero en esta situación cambia el superior y entra una mujer quien, finalmente, logra un cierto entendimiento entre ambas. No está muy segura Paloma de si se debió a este altercado o fue casual, que en esas circunstancias le ofrecieron un cambio de puesto, el que ocupa ahora, por quedarse vacante: *“Y a mí me ofrecieron otra cosa, yo no sé si por evitar que estuviéramos juntas o algo así, me ofrecieron otra cosa. Entonces era un puesto de más responsabilidad, una persona que trabajaba aquí se fue a Estados Unidos a vivir y su puesto me lo dieron a mí.(...) Entonces ahora ya, que este es mi puesto actual, yo tengo un jefe en la India, que es al que le reporto la información financiera. (...) Tengo una chica*

trabajando para mí en la India, y la verdad es que trabajamos en remoto pero hablamos mucho por teléfono, o sea por call, y la verdad yo me entiendo bien”.

Ahora se siente más **satisfecha** de su trabajo porque, aunque tiene más responsabilidad también tiene más **visibilidad** y mayor **proyección global** al servir de puente entre el exterior y los socios españoles, lo que le comporta más posibilidades de **promoción** como le ha ocurrido últimamente, aunque tiene el sentimiento de haber pasado **inadvertida** durante los años anteriores; situación que le ha provocado cierto **desánimo** ante el trabajo: *“Y, hombre, llevo ocho años aquí, me promocionaron el año pasado.(...) yo creo que me tenían que haber promocionado antes pero, bueno, no he estado por los devenires de la firma y del departamento en el que he estado, yo creo que no he estado en el sitio, he estado en el sitio equivocado. O sea, he visto gente que llevaba menos tiempo que yo que ha sido promocionada antes que yo y, hombre, pues eso te frustra un poco, porque ya no sabes qué pensar: unas veces piensas que es por los niños, por no sé qué, por la jornada reducida o por tal, pero luego, ves casos de gente que ha sido promocionada cuando tenían niños. Yo creo que he estado en el sitio equivocado y en el momento inoportuno”.*

Paloma reconoce ser una **persona tímida**, que le gusta trabajar responsable y concienzudamente pero **permanecer** en la **sombra** y preguntar e interrumpir lo justo para no entorpecer el trabajo de los demás. Es consciente de que esta actitud tan retraída le ha costado cierta **invisibilidad** y **pérdida** de **oportunidades** que, por la naturaleza de su puesto, ha tenido que ir superando poco a poco con mucho esfuerzo: *“Yo, por mi forma de ser, yo no soy una persona a la que le encante que se le vea, porque soy un poco tímida y me gusta estar ahí en la trastienda pero, claro, ahora lo que sí que he visto es que, al darme este puesto, mi timidez me la he tenido que guardar en el bolsillo y, por ejemplo, pues me ha pasado que he tenido que hacer presentaciones, delante de socios, y el primer día lo pasas fatal, sin dormir, nerviosa, tal”.*

Opina que en esta **empresa**, en general, tienen mayores **posibilidades** de **promoción** los **puestos globales**, independientemente de que los desarrolle un hombre o una mujer, por tener mayor **visibilidad**, lo que **favorece** la **evaluación** anual: *“Hombre, yo tengo compañeras que están ya en Manager, pero, claro, también han estado en puestos más globales. O sea, globalmente yo creo que es más fácil crecer que aquí en España, da igual que seas mujer o que seas hombre. (...) Entonces, pues según la evaluación que te hacen pues compites con gente igual que tú, y no siempre con la misma visibilidad. Claro, entonces ¿quién te valora?, pues una persona y poco más. Entonces, ahora yo creo que es más fácil, y sí que es verdad que en principio, cuando cogí este puesto, me dijeron que sí que era promocionable. (...) O sea, entonces sí, sí. O sea, en el momento*

que he tenido más visibilidad y más responsabilidad y tal, yo creo que sí que se me ha valorado. O sea, yo creo que he estado demasiado tiempo como ahí oculta, o sea, como demasiado aislada”.

Cuestiones de género y expectativas de futuro

Paloma manifiesta que cuando ha tenido **problemas** en el trabajo siempre han estado relacionados con **mujeres**, tanto **iguales** como **superiores**. No sabe exactamente a qué atribuirlo pero lo que sí afirma es que ha conocido a compañeras que según lo que les acontecía en su vida privada, sobre todo lo negativo, lo dejaban traslucir en el trabajo y lo transmitían a los demás. Según ella, en una de las empresas en las que trabajó antes de Accenture tuvo una jefa que le decía que las mujeres tienen que ser duras o aparentarlo para que las valoren porque si no, la gente no las toma en serio; teoría con la que ella no está en absoluto de acuerdo ya que defiende que el **trabajo** debe realizarse **bien** y con la máxima **responsabilidad**, según los mensajes recibidos de sus padres: *“Yo nunca he estado de acuerdo con eso. Yo creo que tienes que ser como eres, que tienes que ser responsable, tienes que hacer bien tu trabajo, que yo creo que es una cosa que a mí siempre me han valorado mis jefes: el sentido de la responsabilidad y el trabajo bien hecho. Da igual que seas hombre o mujer, lo tienes que hacer bien”.*

Opina que hay que saber **separar** los **problemas** de la **vida privada** del **trabajo**, aunque en ocasiones sea difícil pero en ningún caso permitir que las consecuencias las sufran los compañeros: *“Entonces yo creo que hay gente que no lo sabe manejar, y en mi caso han sido mujeres, también ha habido algún hombre que sus frustraciones también te las ha transmitido, pero en general, yo no he tenido problemas con mis jefes hombres.”*

En cuanto a sus **expectativas** de futuro en la empresa están: adquirir mayor **seguridad** en su trabajo, seguir **aprendiendo** y llegar a imprimir a su trabajo su propia **marca personal**: *“Pues por ahora, o sea, laboralmente, estoy bien como estoy. Quiero empezar a tener más seguridad en lo que hago, o sea, me falta todavía un poquito, sobre todo, todavía me quedan cosas por aprender, porque es un puesto que es nuevo, que es de más responsabilidad, voy cada vez dominando más, pero, claro, tengo que, yo sola, hacer un montón de cosas. Entonces, yo creo que necesito...., voy basándome en lo que la anterior persona, a la que sustituí, me pasó y ya voy pues empezando a hacer pues informes nuevos míos, o sea, no basándome tanto en la información que..., porque ahora vamos a empezar otro plan. Y, entonces, a partir de ahora, empezar de cero y empezar de otra manera y hacer las cosas más a mi manera y no basándome en lo que la otra persona me había pasado”.*

También, en su **trayectoria laboral** en la empresa ha ido descubriendo el **apoyo** de sus **compañeros** y el **buen ambiente** de trabajo: *“Y la verdad es que ahora ya estoy más a gusto, estoy más a gusto aquí, estoy trabajando sola pero colaboro con mucha gente y muy conectada con los que tengo a mi lado, que se dedican a lo mismo que yo, cada una para un grupo de gente, pero hacemos todos lo mismo. Entonces, he recibido un montón de ayuda, la gente se ha portado fenomenal, es gente de mi departamento, o sea, hay gente de mi nivel. (...) Y con esa gente la verdad es que me he sentido súper apoyada, súper bien, si me han tenido que dedicar tiempo a explicarme cosas, me han dedicado tiempo sin ningún tipo de contrapartida por ningún lado, porque ellos, ¿sabes? ellos tienen su trabajo. Y la verdad es que fenomenal, o sea, he estado muy, muy a gusto”*.

Conciliación y futuro profesional

Al nacer su primer hijo, Paloma solicitó una **reducción de jornada** ya que para ella era prioritario el **cuidado de su familia**: *“La verdad es que en cuanto pude pedí la reducción de jornada porque, claro, al final pues necesitas una chica que... o sea, para mí, mi familia es prioritario y yo si tengo hijos pues es para estar con ellos, entonces sabiendo que estás en una empresa en la que te dan la oportunidad, o sea, te dan la posibilidad de una reducción de jornada, pues aunque tengas que hacer tu trabajo, porque realmente la reducción de jornada... yo tengo reducción de jornada y el día que tengo que trabajar por la tarde en mi casa porque no llego, lo hago porque es así”*.

Con lo que Paloma no está demasiado conforme es que, teniendo jornada reducida, el volumen de trabajo es el mismo, la responsabilidad también así como los objetivos, lo único que se reduce es el sueldo: *“Claro, entonces, o sea, tienes la misma responsabilidad, a ti nadie te quita trabajo, los objetivos son los mismos, entonces es un poco...”*. Pero **no** quiere paliar esta situación con **teletrabajo** ya que **no** es partidaria de **mezclar trabajo y familia**: *“A mí me gusta salir de casa, porque mi casa es mi casa y mi trabajo es mi trabajo, o sea sí que me gusta tener, a parte que en mi casa no tengo espacio físico para un despacho o para un tal, y para un teletrabajo necesitas...”*.

A pesar de todo **valora** de Accenture las posibilidades para **flexibilizar** que ofrece: *“Pero sí que es verdad que hay mucha flexibilidad y yo trabajo con gente que trabaja mogollón de días en su casa y tienen una chica que cuida los niños y tal, o sea, que hay mucha flexibilidad. En ese aspecto yo creo que Accenture es una empresa modelo”*.

También destaca el **trato** que la empresa dispensa ante **situaciones personales** delicadas o especiales, todo ello como **contrapartida** a la **dedicación** y **disponibilidad**

de las personas a la empresa: *“Yo creo que sí, te facilita mucho al vida, o sea, y yo siempre los jefes que he tenido, cuando he tenido un problema... (...) Siempre he tenido apoyo cien por cien, o sea, y yo creo que eso también te lo ganas tú. Cuando tú has hecho bien un trabajo, cuando tú eres una persona responsable, cuando ven... cuando eres valorada y has dado el cien por cien o el doscientos por cien, pues yo creo que siempre hay contrapartida por el otro lado. Entonces yo creo que en ese aspecto Accenture sí que yo creo que lo valora”*.

En lo que se refiere a la **dinámica de pareja**, es Paloma quien, además de **trabajar** y aportar su salario, se ocupa de la **organización doméstica**: *“Llevo una época en la que sí que es verdad que llega el fin de semana y estoy muerta, estoy destrozada porque, aunque tengo una persona que me ayuda, o sea, tengo una chica que viene por horas y hace la casa, pero de lunes a viernes”* y del cuidado de los niños mientras que su **marido sustenta económicamente** a la familia y en sus horas libres mantiene la posibilidad de **practicar deporte** por razones de salud, y el tiempo restante lo dedica a los hijos: *“No, mi marido... hombre, también él es realmente el que tiene el sueldo importante en la familia, entonces claro, él trabaja de sol a sol, o sea, y comparte conmigo alguna tarea, antes hacía más, lo reconozco. Pero, bueno, o sea, realmente con mi marido cuento pues económicamente y, hombre, pues sí que intenta, cuando puede, intenta pasar tiempo con los niños”*.

Pese a todo le gustaría tener otro hijo más y **continuar con la reducción de jornada** mientras pueda y, si no, recurrir a la opción del **teletrabajo**: *“Ahora mismo mi prioridad es mi familia, y si aquí pues me quitan la reducción de jornada pues tendría que ver cómo enfocarlo. Gracias a Dios por ahora me lo puedo permitir. Mi marido tiene un trabajo y nos lo podemos permitir, pero, claro, nunca sabes las vueltas que da la vida. O sea, yo por ahora, aguantar la jornada reducida hasta que mis hijos tengan la edad reglamentaria y ver qué me depara el futuro. La verdad es que no, intento no pensar muy a largo plazo porque...”*

Comenta que le interesa el **desarrollo de su carrera profesional** pero hasta cierto punto, **nunca sacrificando a su familia** por el trabajo, aunque ello suponga *“tirar piedras sobre mi propio tejado”*: *“para mí mi prioridad es mi familia, porque para eso tengo hijos. Entonces yo no quiero que los crie una chica que trabaja en casa. O sea, me gusta estar con ellos por la tarde, jugar con ellos, ahora no tienen deberes, son pequeños, pero...”*

Y vuelve a aludir al **referente** de su **madre** y a los **valores** que les inculcó y establece una **comparativa de roles**: el que desempeñó su **madre** y el de su **padre** en su familia

de origen: *“Yo siempre tengo la imagen de mi madre en casa, entonces supongo que ella empezó a trabajar, luego, cuando nosotros ya éramos mayores, entonces ya no la necesitabas tanto. Simplemente su presencia a la hora de la cena no sé qué, era algo que ... Y mi padre no ha estado presente físicamente pero, claro, se ha dejado los cuernos por los seis, ¿sabes?, para que estudiemos en universidades privadas, para que ... y ha trabajado un montón toda su vida”*. Y este es el **modelo** que ella, en este momento, desea **mantener**.

En cuanto a la relación **“maternidad/promoción”** opina que ha visto numerosos ejemplos de mujeres que han sido promocionadas el mismo año en que han dado a luz y mujeres con jornadas reducidas y que, en definitiva, lo que le interesa a la empresa es la **calidad** de tu trabajo y que has cumplido los **objetivos** esperados: *“He visto chicas que han sido promocionadas en el mismo año que han tenido un niño y han vuelto a trabajar después de la maternidad, ¿sabes?. Entonces, yo creo que ya no depende solo de la empresa, sino realmente del trabajo que estás haciendo. Entonces, yo creo que sí, que te valoran. Sí que es verdad que hay gente que no le gusta que tengas reducción de jornada porque hay gente que no lo ve bien, pero realmente tú no estás dejando de hacer tu trabajo, entonces yo creo que eso sí que la empresa lo valora, porque al final, si tú haces tu trabajo, estés ocho horas o nueve o estés siete, al final en el momento en que te evalúen, te lo van a tener en cuenta”*.

Y en lo relacionado con el **desarrollo profesional/familia**, Paloma opina que las mujeres que han alcanzado determinadas cotas han tenido que **renunciar a parte de su vida privada**: *“Eso sí que veo que es difícil, y por mucho que la empresa te ponga facilidades... Yo desde mi perspectiva, y aquí yo tampoco he llegado a niveles... pero sí que veo que chicas que han llegado a determinado nivel, han tenido que renunciar a cosas”*.

Hablando de estos temas también denuncia la cantidad de **horas de estancia** en la oficina sin realizar trabajo alguno en aras de **demostrar** una mayor **dedicación** a la empresa. Esta dinámica está muy extendida en las empresas de nuestro país y parece que en Accenture también existe sobre todo **por parte de los hombres**: *“Hay gente que pierde mucho el tiempo. Hay gente que en lugar de comer en una hora, come en hora y pico, hay gente que sale a fumar. Entonces, tú a lo mejor no te levantas de tu sitio en todo el tiempo”*.

En este sentido opina que habría que **cambiar la mentalidad** sobre el **horario** que deberían tener las empresas en nuestro país tan diferente al que tienen en otros países: *“Y eso en Estados Unidos es que es inconcebible, o sea, en la misma empresa y es que*

es muy difícil ver gente que está trabajando hasta las mil, excepto los indios que es un caso aparte, porque es un caso aparte, pero el resto...: O sea, Países Nórdicos, Inglaterra, ¿sabes?, trabajan el tiempo que tiene que trabajar. Yo creo que la mentalidad no es la misma, yo creo que habría que cambiar la mentalidad. Aquí hay mucha gente, muchos hombres, y yo lo he oído en esta empresa, dicen: ‘es que, claro, las mujeres os lo habéis montado muy bien, trabajáis menos horas y luego a vuestra casa a descansar’. Yo se lo he oído a alguno, no es la mentalidad general de la empresa, pero sí que he oído a alguna persona decir eso”.

Opina que las **mujeres no** es que aporten un **estilo** diferente sino que son las **personas** las que se identifican según la **educación** que han recibido: *“Yo creo que es un poco dependiendo de las personas, yo creo que también es un poco la educación que tú tengas y yo creo, o sea, nuestra generación tiene un sentido del trabajo, del esfuerzo y de la responsabilidad que no tienen las generaciones que vienen”.*

En cuanto a su **futuro** en la **empresa no** lo ve ahora demasiado **claro**. De momento, piensa continuar con la **jornada reducida**, mientras la empresa se lo permita, y cuando sus hijos vayan siendo mayores ir **asumiendo** otras **responsabilidades** pero siempre teniendo presente la realidad y las necesidades de su familia: *“Yo, por ese lado, mientras tenga hijos pequeños, no quiero tantísima responsabilidad porque al final dejas de lado... Entonces, a lo mejor, cuando los niños crezcan, pues a lo mejor sí, pero no sé, yo casi prefiero el trabajo de hormiguita tranquila y tal, como estoy ahora. Hombre, evolucionar un poco porque puedes evolucionar pero no a un precio y no a costa de mi familia, ni mucho menos”.*

Opina que, tras el **estancamiento profesional** que sufrió en los primeros años en Accenture, en el momento en que la empresa le dio la oportunidad de crecer, asegura estar **demostrando** el fruto de todo ello que se traduce en un **trabajo bien hecho** y en ser una **buena persona**, con unos sólidos **valores** interiorizados de los que la empresa también se beneficia: *“yo creo que se necesitan buenos profesionales y yo creo que en eso intento mejorar cada día, y creo que eso es lo que puedo aportar: mi profesionalidad y mi forma de ser; intentar ser una persona alegre, positiva y ¿qué hay días que tienes malos?, pues sí, pero al final... o sea, que te consideren. (...) Que la gente tenga un buen concepto de ti y de que se puede trabajar bien contigo y de que no estás todo el día gruñendo, porque es que al final hay mucha gente muy gruñona y que te envenena”.*

6. Trayectoria profesional/vital de SONIA

“Yo creo que lo que ven en Accenture que apporto es mucha eficiencia en el trabajo y, a lo mejor, otra forma de hacer las cosas distinta a la que se venía haciendo. (...) Yo no creo que para hacer un trabajo bueno haya que estar muchas horas calentando una silla. Yo, a lo mejor, en eso tengo más visión europea. Yo creo que se pueden hacer las cosas de otra forma, y aunque sea con mi pequeño granito de arena, yo intento transmitirlo”.

Antigüedad: 4 años.

Categoría: Analista Consultant

Entorno socializador y trayectoria educativa

Sonia es una joven de 28 años. Vive aún con su familia de origen compuesta por sus padres, sus abuelos maternos, que siempre han vivido con ellos, y sus dos hermanos: una hermana de 25 años, que estudia diseño gráfico, y un hermano de 21, que realiza un módulo superior de FP en administración de empresas y con el que se lleva muy bien a pesar de la diferencia de edad ya que, según ella, tiene las ideas muy claras y le pide consejo cuando tiene que tomar alguna decisión.

Su padre es administrador de fincas y trabaja como asesor inmobiliario y su madre, que se casó siendo aún muy joven, solo tuvo tiempo de terminar el bachillerato y se dedicó a tener niños y al cuidado de la familia.

Sonia considera a su **padre** un **referente** en el plano **profesional**. Comenta que proviene de una familia gallega de granjeros y que, cuando conoció a su madre, lo dejó todo y se vino a Madrid a buscarse la vida. Por ello, el valor de la **independencia** y la idea de que **“partiendo de cero puedes conseguir lo que quieras”** lo tiene tan interiorizado: *“Yo creo que han primado que seamos independientes y que, partiendo de cero, puedas conseguir lo que tú quieras. Entonces yo creo que a los tres nos han inculcado lo mismo, luego cada uno lo ha enfocado de una forma, pero yo creo que eso ha sido lo más importante”.*

Destaca la importancia de la **unión** y el **apego** a la **familia**, inculcados por su **madre**: *“Y luego también como mi madre también es de familia gallega, yo creo que refuerza mucho el tema de la familia, el mantener el contacto, como son un círculo cerrado, la unión y el apego a la familia”.* Y en este sentido, estima relevante la **figura** de los

abuelos, en particular, admira a su **abuela** materna a quien considera una mujer **adelantada** a su tiempo: *“También el referente de los abuelos es importante, porque te trasladan a lo mejor valores o formas de pensar de otra época. También es cierto que mi abuela es una mujer que para su época es avanzada. Ella nunca trabajó pero en cambio su mentalidad... (...) Yo a mi abuela la tengo como referente, ella siempre me ha dicho que no dependa nunca de un hombre, “siempre búscate tus propias posibilidades...”*

Por otra parte, le gusta el **deporte** y el contacto con la **naturaleza**, de ahí que se esfuerce por que exista un **equilibrio** entre su tiempo de **trabajo** y de **ocio**: *“Yo, por ejemplo, vivir y estar trabajando en Madrid catorce horas es una cosa que, al final, me pesa porque he visto otras formas de vivir, entonces al final es otra cosa que a mí me condiciona”.*

En lo que se refiere a su trayectoria educativa y a la **elección** de **estudios**, Sonia afirma haber sido siempre muy **independiente**, hace hincapié en que sus padres les han dejado libertad absoluta en la toma de decisiones, tanto a ella como a sus hermanos a pesar de haber sido peores estudiantes que ella. Comenta que siempre ha obtenido muy buenas calificaciones especialmente en **ciencias**, de ahí su elección: *“Yo creo que nos han ido dejando a cada uno ver por dónde tirar. En el momento del colegio en el que te hacen elegir entre ciencias o letras, yo cogí ciencias y mis hermanos eligieron letras pero no dijeron ni bien, ni mal, ni nada. Y de hecho yo elegí lo que se me daba bien, los números se me daban bien, memorizar se me daba mal y al final vas eligiendo tú y en el bachillerato lo mismo”.*

Se decantó por cursar **Ingeniería de Telecomunicaciones** aunque también se sentía atraída por la gestión empresarial, por la **consultoría de negocio**, y precisamente esa parte es la que echaba de menos mientras estudiaba su carrera: *“Empecé a hacer asignaturas que tenían un componente más empresarial y vi que la consultoría me encajaba con ciertas características que tenía yo, como que me gustaba cambiar constantemente de contenido del trabajo, me gustaba trabajar en equipo, me gustaba encontrarme con un problema nuevo y tener que solucionarlo para luego pasar a otra cosa. Y luego, aparte que también es cierto que hace años la consultoría se veía como: ‘vas a tener una carrera de éxito y luego te va a abrir un montón de puertas’, y yo también creo que siempre lo que he buscado: abrirme puertas. Y yo elegí telecomunicaciones porque en su momento era una carrera que no te paraba”.*

Sonia es una persona **ambiciosa**, profesionalmente hablando, que desde un principio se ha sentido **atraída** hacia los **retos**, el **cambio** y el **dinamismo** en su profesión:

“Entonces realmente no tenía muy claro a qué me quería dedicar, sí que es cierto que tenía ambición, o sea siempre he querido hacer algo que destacase y algo que fuera a lo mejor más complicado que la media. No sé si por afán de superación, si por decir... o como un reto personal. O a lo mejor por lo que decían mis padres que había que conseguir ser independientes y entonces yo decía: ‘si hago algo más difícil, lo más probable es que consiga algo mejor que la mayoría’”.

Lamenta el **número tan bajo de mujeres** que finalizan esta carrera. Según parece, la comienzan más mujeres y la van abandonando a medida que transcurren los cursos: *“En clase yo creo que los últimos años, yo creo que éramos cinco chicas y cincuenta chicos, o sea, que éramos un poco bichos raros”.*

Trayectoria profesional anterior a Accenture

Siempre tuvo muy claro cuál era su punto de partida y hacia dónde quería ir y, con esta visión de la realidad, poder evaluar las carencias formativas que percibía: *“Me ofrecían hacer proyectos de negocio, que era justo lo que yo necesitaba reforzar, porque yo salí de la universidad con sensación de ‘soy una mesa coja, o sea, me falta algo’”.*

Comenzó a trabajar como **consultora** en una conocida empresa del sector que le ofrecía el tipo de trabajo que más se adaptaba a su idea previa: *“El ir superando retos y el que haya una carrera profesional marcada, a mi me parece básico, el percibir que vas hacía algún sitio y que vas incrementando responsabilidades o cambia un poco tu rol. A lo mejor es por el afán de cosas nuevas también, y por eso al final me decidí por buscar en consultoría específicamente”.*

Y allí estuvo aprendiendo, sobre todo, temas financieros y de negocios, hasta que su horario de trabajo, debido a las numerosas bajas en la plantilla que se producían, se fue sobrecargando y su jornada laboral comenzó a ocupar gran parte de su día: *“O sea un día normal yo estaba saliendo a las dos de la mañana y a las 9 teníamos que estar y los fines de semana, muchos nos teníamos que quedar, las vacaciones nos las decían un día antes: ‘oye cógete ahora una semana’. Entonces, claro, ahí es donde llega el punto, dentro de mi ambición, que dices: ‘vamos a ver’.. Perdí diez kilos, mi novio esperándome en la puerta de la oficina a esas horas, mis padres decían: ‘pero ¿dónde te lleva esto?’. Ahí sí que me dijeron: ‘oye, es que vale que quieras apostar por mejorar y demás, pero esto no te lleva a ningún lado, es que te vas a quedar en el camino’”. Y ante esta situación, decidió cambiar de empresa.*

Trayectoria profesional en Accenture

A través de un contacto, se enteró de que en Accenture estaban creando un equipo de trabajo y necesitaban personas, así pues, envió su currículum y se pusieron en contacto con ella. Pasó el proceso de selección como una profesional con experiencia y fue aceptada pero, una vez que se lo comunicaron, quiso dejar claro que necesitaba tener la libertad de poder planificar trabajo y su jornada laboral ya que no deseaba vivir la misma situación que en la anterior empresa: *“Y, a ver, yo cuando entré les dije claramente: ‘yo me voy de la otra empresa porque el ritmo que llevan no me parece normal, necesito una planificación, necesito asumir ciertas responsabilidades para poder organizarme yo’. (...) Entonces yo, que soy una persona de madrugar y hacer todo lo más rápido que pueda, parar a comer solo un sándwich y seguir. A lo mejor es que a las ocho se me ha ido ya toda la energía y no puedo seguir. Pues claro, en el mundo de la anterior empresa no encajaba y yo en Accenture lo planteé”*.

Sonia siempre ha tenido las ideas muy claras sobre su **proyecto profesional** ya antes de finalizar sus estudios universitarios. Así pues, tras su primera experiencia laboral, una vez evaluada su trayectoria hasta ese momento y extraídas las conclusiones pertinentes, a la firma del nuevo contrato, quiso dejar muy claras sus expectativas sobre cómo desarrollar su trabajo y transmitió a la empresa las bases en las que deseaba fundamentar su carrera en la misma.

Entre los requisitos fundamentales que Sonia contemplaba estaban: libertad para **organizar** su **jornada** laboral en la medida de lo posible, la **promoción**: *“Entonces también es cierto que cuando llegué a Accenture, aparte del tema de los horarios, también les dije: ‘oye, yo sé que trabajo bien, y si lo hago bien aquí quiero tener una recompensa’. Y me dijeron que sin problema, que en teoría por año de experiencia me tocaría promocionar un año y al año promocioné. Tuve buenas valoraciones en los proyectos que estuve, o sea, creo que si lo hubiera hecho muy mal no hubiera promocionado”*.

Y con respecto a la **formación**: *“Yo quería también más formación. Pedí el máster un año y me lo denegaron, también porque lo pedí justo al promocionar y eso era complicado. Lo pedí hace un año y me lo han dado, así que por esa parte estoy encantada”*. Sonia cursa un MBA financiado por la empresa para lo que también tuvo que pasar por un proceso de selección.

Además de lo que para ella era fundamental, le ofrecieron la posibilidad de solicitar una plaza en el **extranjero**, decisión que quizás en un futuro no muy lejano pueda tomar de

acuerdo con su pareja, también ingeniero: *“Entonces también la libertad que me daba Accenture, aquí tenemos un procedimiento que tú puedes irte a trabajar en una oficina de Accenture de forma temporal en el extranjero, en todos los países que tiene Accenture. O sea, al final tiene que coincidir que tengan una plaza allí y bueno, pero te lo gestionan”*. Este es un reto que Sonia considera muy seriamente ya que implica, por otra parte, la oportunidad de **trabajar en inglés**: *“Trabajar en inglés es una cosa que me falta por hacer. Porque tengo mucha soltura, hablando o entendiendo, oyendo o escribiendo porque ahora en el máster también estoy también escribiendo en inglés, pero me falta trabajar en inglés”*.

En la actualidad esta mujer **desarrolla un proyecto** para un importante **grupo bancario** en las oficinas del cliente y trabaja integrada en un grupo compuesto por personal del banco. Su función es **aconsejar**, como experta, a la gerencia **soluciones tecnológicas** novedosas: *“Yo allí estoy trabajando para el Director de Operaciones como si fuera un gerente de los que tiene. Tiene otros cuatro gerentes y yo. Entonces mis funciones son aconsejar, porque los gerentes que están allí, al final son gente que llevan 20 años trabajando en banca y haciendo siempre lo mismo y también que tienen un conocimiento súper específico. En cambio yo, que vengo de hacer un montón de cosas. (...) Al final también les das una solución que puede ser estándar para muchas cosas y también distinta a lo que ellos ven novedosa”*.

Pero dado su carácter **inquieto** y **ambicioso** y pensando en adquirir más **visibilidad** de su labor de cara a su próxima **promoción** a “gerente”, le gustaría cambiar a un proyecto íntegramente de Accenture donde todo el equipo de trabajo esté compuesto por empleados de la compañía: *“Claro, porque tienes una pirámide, aprendes, tienes un equipo por debajo que, de cara a promocionar a gerente, también es importante que te vean organizar personas. Entonces he estado contenta hasta ahora, lo que pasa es que yo creo que ya llega el momento del cambio. También yo, porque soy súper inquieta y necesito ir cambiando, y ya llevo un año allí”*.

Cuestiones de género y conciliación

Sonia es partidaria de organizar el día escrupulosamente desde primera hora de la mañana. Prefiere madrugar y comenzar temprano la jornada laboral, de manera que pueda sacar el mayor rendimiento al tiempo de trabajo y disfrutar del tiempo personal al final del día. Esta teoría, que ha recibido de su padre, la tiene muy interiorizada y procura practicarla siempre que las circunstancias no lo impiden: *“Bueno, mi padre, la verdad es que en eso... A ver, es que es muy organizado y es un poco como yo, se levanta muy temprano y desde por la mañana se pone muy, de forma muy eficiente, a*

trabajar. (...) Pero la verdad es que yo eso también lo he tomado como referente, que tú puedes tener un buen trabajo y un puesto bueno, y eso no va a implicar que hagas 14 o 16 horas”.

Hablando de **trabajo** y de **conciliación** con la vida personal, una y otra vez hace referencia a la **organización paterna** y deja entrever la admiración que siempre ha sentido por su padre valorando la atención que siempre ha prestado a la familia en **equilibrio** con la importancia que otorgaba a su trabajo. Y este ejemplo es el que desea continuar: *“A lo mejor en eso sí que tengo de referente a mi padre. Y luego también está claro que tienes una parte que es tu forma de ser, y si eres una persona madrugadora y por la mañana rindes mucho, te va a salir solo pero, bueno, yo creo que en eso sí que tengo como referente a mi padre”.*

Opina que aún existen en las empresas muchos **hombres** que prefieren estar en la **oficina** más tiempo del necesario por no llegar a sus casas antes de que los niños estén en la cama y esta práctica, si se trata de un superior, es la que suele intentar imponer a todo su equipo: *“Porque me pasaba muchas veces, que mis jefes, bueno, en la anterior empresa eran todos hombres, llegaban a las doce de la mañana y luego no querían irse a casa. Y esto lo he vivido tal cual, porque querían esperar a que los niños estuvieran acostados, que la mujer les hubiera acostado”.* También opina, aunque su experiencia ha sido siempre con superiores hombres, que en cuestiones de **liderazgo**, en general, hay **diferencias** entre hombres y mujeres y piensa que el **femenino** principalmente se caracteriza por su **focalización en los objetivos**: *“Yo creo que es totalmente distinto, porque es mucho más enfocado a objetivos y mucho más práctico”.*

En general, cree que hay **diferencias** significativas en la forma de **afrontar el trabajo** diario entre hombres y mujeres: mientras que éstas se centran en las tareas programadas para el día y una vez realizadas, pasan a otros asuntos de su vida privadas, los hombres siempre tratan de hacer un “algo más” que les permita seguir en la oficina y, además, involucrando al equipo en ello como cobertura de su reputación como directivo: *“Tú empiezas tu trabajo y sabes que te quedan equis cosas que hacer adicionales al trabajo, en el momento en que cumples en el trabajo y sabes que con eso cumples expectativas y solucionas lo que te han pedido, entonces dices: ‘ahora paso a lo siguiente’. (...) Ellos tienen más la visión de ‘tengo que estar un mínimo de horas y ¿cómo me voy a ir antes?. Si he acabado lo mínimo que me han pedido, puedo seguir pidiendo al equipo que hagamos más’. Y eso cuesta defenderlo de cara a tu equipo”.*

Y este perfil de mando masculino sigue existiendo y aún se valora en gran medida en la empresa lo que complica la convivencia con otra visión de la gestión del tiempo, sobre

todo si viene de una mujer. De ahí que Sonia opine que aún tendrán que pasar muchos años hasta llegar a un sistema más racional del horario de trabajo: *“Y de ahí, a lo que sería una empresa del siglo XXI, flexible, que fomente el teletrabajo y demás yo creo que aún hay que dar pasos”*.

Desde su comienzo en Accenture la **marca personal** de Sonia ha estado caracterizada por: su **sentido de la responsabilidad**, su **capacidad de trabajo y organización** y por su **ambición profesional** y está convencida de que sus jefes siempre han sido conscientes de ello y se lo han sabido recompensar hasta la fecha: *“Yo vi que también me valoran bien porque saben perfectamente que no me gusta echar horas ni estar trabajando de noche sin tener por qué y que todo lo que me iban pidiendo iba saliendo y además que yo era muy independiente”*. Pese a que también opina que la **independencia** es un arma de **doble filo** que hay que saber utilizar ya que implica mayor responsabilidad y tiene que estar en todo momento presente la eficiencia.

Por encima de todo, Sonia se **considera** una **muy buena profesional**, capaz de llevar a cabo **grandes retos**: *“Yo, en el corto, medio plazo en Accenture, mi idea es llegar a gerente y tener un equipo. O sea, de hecho, es algo que estoy echando de menos ahora porque es el siguiente paso y tengo que darlo ya”*, y dispuesta a **introducir nuevos criterios** de trabajo basados en su estilo personal, en la **innovación**: *“Yo creo que un poco la ruptura de la filosofía. (...) respecto a la consultoría tradicional, yo creo que a mí la consultoría se me da muy bien pero a lo mejor no hay por qué seguir con el criterio impuesto”*. Y en todo momento buscando la satisfacción de las personas: *“Yo creo que es un estilo que funciona y que, al final, hace que las personas estén más contentas, porque si tú estás contenta en el resto de ámbitos de tu vida, al final eso se va a reflejar en el trabajo”*.

En cuanto a su futuro a más largo plazo no logra hacerse una idea previa de cómo pueda ser. Baraja distintas opciones pero prefiere no pensar ahora en ellas y esperar acontecimientos ya que también estarían sujetas a la creación de una familia propia y a sus intereses de ese momento en conjunción con los de su pareja: *“De todas formas yo creo que las cosas están cambiando y yo estoy muy contenta en Accenture. También irlo viendo, porque además depende mucho de con quién trabajes, de las oportunidades que te vayan saliendo y demás. Yo creo que sí, que hay caminos; de hecho hay compañeras que sí, que han tenido muy buena carrera en Accenture entonces yo creo que hay que irlo viendo”*.

Trayectorias de las mujeres profesionales con > de 10 años de antigüedad en Accenture (*Grupo II*)

Introducción

Las ocho mujeres que integran este grupo, cuyas trayectorias profesionales se presentan en este capítulo, son profesionales que llevan desarrollando su labor en Accenture más de diez años. Su amplio y rico recorrido profesional, avalado por una sólida formación y la experiencia adquirida tras muchos años de esfuerzo y tesón, les ha permitido ir escalando posiciones hasta llegar, algunas de ellas, a las más elevadas. Todas dirigen sus propios equipos de trabajo, algunos solo compuestos por mujeres, en los que ejercen un liderazgo con estilo propio.

Los relatos de vida que ofrecen estas mujeres están cargados de vivencias personales y de experiencia profesional; de todo lo que ellas son, de lo que llevan dentro y desean transmitir. Todas saben lo que quieren y cómo conseguirlo.

1. Trayectoria profesional/vital de ROSA

“En general las mujeres trabajan muy bien, tienen ese sexto sentido, tienen ese sentido común, tienen esa practicidad y gestionan bien equipos. (...) Digamos que la mujer tiene el problema, y eso lo sabemos, de que se coge bajas cuando tiene un niño y, además, seis meses... seis meses... que si comparas dos personas: una que ha estado seis meses fuera y otra que ha estado todo el tiempo, a ésta la valoro más ese año. (...) Y luego hay otra cosa: la jornada reducida es una faena y tienen derecho durante ocho años. Es una faena porque alguien tiene que hacer tus cosas por la tarde. A ver, yo pienso que nosotras mismas nos ponemos las trabas, pero también motivado por nosotras”.

Antigüedad: 25 años.

Categoría: “Managing Director”

Entorno socializador y trayectoria educativa

Rosa es una mujer de unos 50 años. Proviene de una **familia muy numerosa**: “*Mis abuelos tuvieron por parte de padre 14 hijos y por parte de madre 8, son unas familias súper numerosas. Yo tengo 65 primos hermanos*”. Hija de **padre militar extremadamente estricto**, “*absolutamente franquista*”, como le define ella, y de una **madre** proveniente de una familia adinerada que fue **educada** para “*bordar y tocar el piano*” es, sin embargo, nieta de dos abuelas, viudas de guerra ambas, que se vieron abocadas a gestionar ellas solas unas familias muy numerosas: “*De 14 hijos, una, y de 8 hijos, la otra, y que la dos lo hicieron muy bien*”. Una de ellas, la paterna, con 14 hijos y sin apenas recursos económicos, envió a los hijos a colegios para huérfanos del ejército y consiguió que todos cursaran estudios universitarios.

Rosa es la **mayor de seis hermanos**: dos chicas y cuatro chicos y, por esta razón, siempre le han exigido tener que **dar ejemplo** a los menores con su **comportamiento**. Su **padre**, además de **severo** y **exigente**, era un **católico** “*muy pendiente del pecado*”, como ella afirma, absolutamente preocupado por el bien y el mal así como por la marcha de los estudios de sus hijos e hijas (cuatro chicos y dos chicas): “*Todos teníamos que tener estudios, no le importaban tanto el tema de idiomas, quizás no era tan moderno en ese momento, pero sí, los seis tenemos carrera superior...*”. De los seis hijos: dos son médicos; tres economistas, una de ellas es Rosa; y otro, militar.

Desde los 10 u 11 años, en ausencia de sus padres, tuvo que cuidar de sus hermanos quienes la consideraban como una “*segunda madre*”, así como estar siempre muy pendiente de su propio comportamiento con el fin de darles un “*buen ejemplo*”. Recibió una **educación muy estricta**, “*muy dictatorial*” y muy **enfocada al esfuerzo** y al **ejemplo de vida**.

Los **chicos** de su familia recibieron **educación pública** mientras que las **chicas** siempre asistieron a **centros privados**. El hecho de tener un padre militar que cambiaba periódicamente de destino, hizo que Rosa pasara por diferentes colegios y viviera en distintas provincias. Cuando terminó COU quería estudiar medicina pero, al no aprobar la Selectividad y movida por el ejemplo de una amiga, decidió matricularse en **Económicas**, en la **rama de Empresariales**; carrera que terminó a su debido tiempo y con unas calificaciones más que aceptables: “*Hice una carrera decente. Tengo alguna matrícula: dos, tres... en toda la carrera, sacaba notas normales, no era todo aprobado ni era todo matrículas, pues tenía notables, en fin, normal, iba a curso por año*”.

Antes de finalizar el último curso, fueron a la universidad representantes de Andersen Consulting (actual Accenture), en Sevilla, para elegir estudiantes y entre los propuestos, seis o siete personas, estaba ella que, además, era la única mujer. En este momento Rosa tuvo el primer **rechazo machista** ya que el socio responsable no quería mujeres en su

equipo porque había tenido una “mala experiencia”: *“El socio no quería mujeres, se quedaban embarazadas y tal... Hubo una pregunta que me sorprendió y es si yo tenía novio. Me dijeron: ‘¿tienes novio?’ y dije que no, que era mentira porque sí lo tenía, dije: ‘no, yo no tengo novio”*. Sin embargo, realizó las pruebas, las entrevistas y demás requisitos y **la seleccionaron**. Rosa que siempre ha sido una **mujer** muy **inquieta** quiso saber por qué la habían seleccionado a ella si no era una estudiante de matrículas y, además, era mujer, a lo que el psicólogo le contestó que buscaban una persona que, aparte de tener un buen **currículum** tuviera otras **habilidades sociales** que les interesaban tanto o más.

Pero, casualmente, ese junio, que debía terminar la carrera, suspendió dos asignaturas y si no las aprobaba en septiembre, perdía la oportunidad de ser admitida en la empresa. Afortunadamente aprobó, fue aceptada por el socio y contratada. Ese año solo **ingresaron en la compañía dos mujeres**: ella y otra compañera que ha llegado a ser Directora General de un banco, el resto: *“eran todo hombres: dos mujeres; una, que llegó a ser presidenta de dos bancos y ahora es Directora General de otro, o sea, es una fuera de serie y yo. El resto éramos, es decir, eran todo hombres”*.

Trayectoria laboral y personal. Cuestiones de género

Desde el principio, el socio de la oficina de Sevilla no estuvo muy conforme con el hecho de contratar a una mujer y se ocupó de que estuviera siempre fuera de la ciudad **desarrollando proyectos en otras provincias**. A partir de este momento, Rosa comenzó a **sufrir** las consecuencias de unas **estructuras patriarcales** imperantes en la **empresa** de aquella época: *“Tenía un gerente que era absolutamente insoportable, que me machacó, machacaba sistemáticamente. Era un tío que era un machista que, cada vez que me equivocaba, me decía claramente que era porque era mujer. O sea, lo pasé fatal, acabábamos de trabajar cada día a la una de la madrugada, una y media y esto fuera. A mi realmente, lo que yo sentía era: ‘me da igual, voy a trabajar hasta la una, las dos o las tres porque lo que yo quiero es que se acabe este proyecto y volverme a Sevilla, venirme a casa, ¿no?, a ver si el siguiente me vuelve a tocar en Sevilla’, pero no me tocó ninguno en Sevilla”*.

Habló de esta situación con el socio con el fin de pedirle que evitara tener que volver a trabajar con él pero sin el resultado que esperaba: *“Pero le dio igual, me dijo que yo tenía que tener huevos como tenían el resto de mis compañeros y que si tenía huevos pues tenía que seguir trabajando con él o con quien me tocara”*. Y ante esta falta de

apoyo por parte del superior de la oficina, solicitó el traslado a Madrid; traslado que le fue concedido, comenzando una nueva etapa en su vida profesional.

Ya en Madrid coincidió con la otra compañera que había entrado a la vez que ella y, además, comenzó trabajando en proyectos de **auditoría** realmente gratificantes para ella. Pero en esa época se **casó** y tomó la **decisión dejar de trabajar** para irse con su marido a vivir a Centroamérica donde iba destinado por su empresa, hecho que ella misma califica de **gran error**: *“Me casé y cometí el mayor error de mi vida, yo creo, que fue dejar de trabajar”*.

Antes de marcharse, habló con el Presidente de la compañía para solicitarle una plaza en la oficina del país al que iba que, al no existir, le puso en contacto con un representante independiente de la firma. Allí estuvo realizando tareas que nada tenían que ver con su especialidad pero, al menos, se sentía ocupada. También vivió **experiencias de corrupción** por parte del representante lo que la llevó a buscar otro empleo. En la búsqueda, también fue **acosada sexualmente**: *“Tuve experiencias...tuve una experiencia de alguien que me ayudó a presentar currículos, me llevó en su coche y que me metió mano, es decir, que es verdad que esas cosas han existido, me metió la mano por debajo de la falda y era el que me estaba ayudando a conseguir trabajo, ¿no?, entonces, pues bueno, digamos situaciones de estas difíciles que tienes que gestionar”*.

En este periodo de tiempo, tuvo su **primer hijo** y pese a ello, fue **contratada** como **auditora** por una importante empresa que trabajaba con clientes españoles y en la que se sintió muy satisfecha de su trayectoria laboral en ella. Cuando consigue llegar a **gerente**, en ese momento, se ve obligada a regresar a Madrid por problemas en el país. Regresa a los dos meses, contrata una niñera y vuelve al trabajo. En este momento comienza a viajar con frecuencia y le hacen responsable de la auditoría de Centroamérica: El Salvador, Nicaragua, Costa Rica... Habla con mucho entusiasmo de esa primera experiencia personal y laboral en el extranjero.

Sorprende el hecho de que su **madre**, que procedía de una **familia provinciana, acomodada y conservadora**, la **animara** desde España a continuar la “aventura”: *“Yo me acuerdo que mi madre me decía: ‘tú no te preocupes que él no se entera, tiene que estar bien cuidado, que sepas que le están cuidado bien y tal pero él no se entera si tú estás o no estás’*”. Comenta que ello se debía a que a su madre le hubiera gustado estudiar pero, dado que era la preferida de su abuelo, optaron por que se quedara con él haciéndole compañía mientras que una de sus hermanas, dos años mayor que ella, estudiaba Farmacia en la capital: *“Vivía en un pueblo, ellos vivían en Baeza, en la provincia de Jaén, y no querían mandarla fuera a estudiar, se conoce, pero ella eso lo*

llevó fatal. Ella quería estudiar, quería estudiar pero no la dejaron, dijeron que no. Entonces pues borda de maravilla, cocina fenomenal, toca el piano”.

También sorprende que su madre se llevara un gran disgusto cuando se enteró de que Rosa iba a tener un hijo pese a que se trataba de su primer nieto: *“Ella me dijo: “ahora empiezan tus problemas, en este momento han empezado tus problemas y no se acabarán nunca, hasta que te mueras”.* Sorprendentemente, Rosa piensa que tenía razón su madre: ha tenido muchos problemas familiares.

Tras año y medio de estancia en Centroamérica, su marido es trasladado a España de nuevo y Rosa de nuevo **renuncia voluntariamente** a su puesto de trabajo y regresa a Madrid con su familia. Al llegar, la sucursal de la empresa en la que trabajaba quiere contratar sus servicios pero con una categoría inferior a la que tenía fuera. Rosa no está de acuerdo y decide probar suerte llamando a la puerta de Andersen Consulting (actual Accenture) empresa donde había trabajado antes de marcharse al extranjero pero, según su opinión, cometió el **“segundo error”** que fue solicitar el regreso con **“jornada reducida”** para poder cuidar de su hijo: *“Fui a hablar con ellos y les dije: ‘oye, quiero pedirme una jornada reducida’. Ese fue mi segundo error, el segundo error más grande de mi vida. “Quiero pedirme una reducción de jornada, tengo un niño pequeño, mis padres no viven aquí, no quiero dejarlo solo, aquí no podemos pagar una chica”.*

Esta solicitud realizada veintidós años atrás era chocante para cualquier directivo al que se le estaba solicitando un puesto de nivel como era la auditoría. Hasta tal punto les debió de parecer extraño, que le ofrecieron un puesto en administración: *“vale, pero no puedes trabajar con clientes, si quieres trabajar con jornada reducida te tienes que ir al área de administración, y si quieres trabajar en el área de administración con jornada reducida nunca más vas a poder volver a la práctica, no puedes tener relación con clientes y eso es lo que te podemos ofrecer”.* Aceptó y comenzó a organizar el área financiera. En ese momento, la empresa se divide en dos partes y su jefe le pide que se vaya con él a una de las divisiones (*Andersen Consulting*), propuesta que acepta.

Justo en ese momento, a su marido le vuelven a ofrecer un puesto fuera de España, esta vez en Milán. Y Rosa **vuelve a dejar su trabajo** para acompañarle (su relación matrimonial no pasaba por su mejor momento y pensó que, quizás, algo podría mejorar si se iba con él). Como mujer práctica y ávida por adquirir nuevos conocimientos, consideró que era una buena oportunidad para aprender italiano y, además, aprovechar para tomar clases de arte y restauración: *“Porque me apasiona, y también porque*

pensaba que era una forma de aprender el italiano más rápida, porque todas las clases eran en italiano”.

Cuando considera que ha adquirido un nivel de italiano aceptable, decide **solicitar un puesto de trabajo** en las oficinas de Andersen Consulting en esa ciudad pero se entera de que está **embarazada** por segunda vez y **renuncia** ella misma a la plaza antes de comenzar: *“Me ofreció trabajo pero me quedé embarazada, o sea, ya tenía algún retraso y entonces no me pareció serio. Entonces le llamé y le dije que no, que estaba embarazada y no me parece bien hacer esto. Lo agradeció mucho y me imagino que hubo alguna comunicación con España: ‘oye, gracias, esta chica me ha dicho que no, que está embarazada’. Y me dijo: ‘cuando nazca el niño y tal, me avisas”.*

A los tres meses de dar a luz una hija se vuelve a quedar embarazada, lo pierde y tras dieciocho meses nace otra niña, la tercera de sus hijos. Las relaciones con su marido no habían mejorado y Rosa decide coger a **sus tres hijos y volver a Madrid**. Ella **sola** se hizo el traslado y montó su casa con mil complicaciones y buscó colegio para los niños al tiempo que llamaba de nuevo a la puerta de Andersen Consulting y comenzaba de nuevo a trabajar: *“Llamé otra vez y dije: ‘oye, estoy aquí de nuevo’, y me dijeron: ‘ah, pues tenemos una propuesta en el departamento de formación, responsable de formación en España”.*

En esa ocasión Rosa **sintió miedo** al enfrentarse con el nuevo trabajo ya que habían transcurrido cuatro años y medio desde que se apartó del mundo laboral y **se sentía obsoleta**, sobre todo, en lo que se refería a las **nuevas tecnologías**: *“ Entonces me metí con Excel, con PowerPoint y tal por las noches para ponerme al día. Fui responsable de formación en España, además era en Coritel que son súper tiquismiquis, era Java, cosas que... pero luego me di cuenta que en realidad todo se aprende, que todo es sencillo, y que lo importante es la gestión, lo que la gente no aporta en realidad es la gestión, y lo que alguien..., lo que más se valora en realidad es la gestión”.*

Con su actitud frente a la adversidad así como su empeño y ambición profesional que siempre le han caracterizado, Rosa no tardó en **asumir un nuevo reto**: reorganizó el departamento así como su personal, reactivó gestiones y dinámicas que se habían dejado de realizar por la mala gestión e inoperancia de sus antecesores y así estuvo durante dos años hasta que le ofrecieron ocupar un **puesto superior** pero debería esperar tres meses que se quedara vacante.

En ese intervalo se vuelve a quedar **embarazada** (su marido venía a España esporádicamente), lo comunica a su **jefa** directa y ésta decide que siga **adelante**, que ya

se organizarán pero, según Rosa, la baja fue muy dura por las **zancadillas** que le pusieron, principalmente por parte de algunas **compañeras** de su mismo nivel, mujeres que querían ocupar su puesto: *“Empecé a trabajar en eso, sufrí muchísimo, me pusieron muchísimas zancadillas, mujeres, que somos las peores de este mundo”*. Elevaron calumnias contra ella a instancias superiores pero su jefa directa, que confiaba en ella, fue quien logró parar cualquier acción en contra.

Liderazgo y futuro profesional

Rosa comenta haber reportado en un determinado momento de su carrera profesional en Accenture a **dos departamentos** a la vez ambos **dirigidos** por **dos mujeres totalmente diferentes**: *“Una era un hombre y la otra era una persona mucho más normal, muy feminista, muy feminista con la que yo tenía una extraordinaria relación, era una tía súper inteligente, muy práctica, que me dejaba trabajar, que me apoyaba siempre... Con la primera, también, lo que pasa que trabajar con una mujer que piensas que es un tío es un poco raro”*. Con esto quiere resaltar que las mujeres de cierta edad que han llegado a ocupar posiciones de poder **hace años** tuvieron que adoptar **actitudes masculinas** para defender su **liderazgo** en contraposición a lo que hoy, en general, ocurre.

Toda esta parte de su **trayectoria laboral** coincide con una **separación matrimonial** muy dura y dolorosa. Además, sus padres, dadas sus creencias religiosas, le censuraron la decisión de separarse y rompieron la relación con ella: *“Por separarme. Entonces mi madre decía que eso era una cruz que Dios me había dado y que era la cruz que tenía que tener para siempre. Nadie me ayudó, nadie me ayudó y entonces fue una época muy dura que lo mejor que tuve en aquel momento fue el trabajo”*.

A partir de ese momento, se **focalizó** mucho **en el trabajo** hasta llegar al puesto que hoy ocupa: responsable de un departamento que abarca España, Portugal, África e Israel y que desde un principio tenía a su cargo unas quinientas personas en países completamente diferentes. Habla de los **problemas** que tuvo con el **inglés**, idioma que no hablaba y que aprendió.

A partir de ese momento también tuvo que **conciliar** los **compromisos laborales** propios de su cargo con los **problemas** que le habían surgido en casa **con sus hijos**, algunos muy importantes y que le costó solucionar.

Rosa reconoce que es una **persona religiosa** y que ese sentimiento le ha **ayudado** muchísimo en las **situaciones difíciles** aunque también ha jugado en contra en algunas ocasiones, sobre todo en lo que se refiere a los **prejuicios** que ha tenido: *“Yo soy una persona católica, la religión me ha hecho a veces mucho daño, pero me ha hecho menos daño, me ha ayudado mucho más de lo que me ha..., o sea a mí me ha ayudado muchísimo la religión. No me ha ayudado en una cosa, que es en los prejuicios que tenía y que me los quitó. Ya soy una persona católica pero sin prejuicios y estoy genial”*. Y se ha ocupado de **transmitir a sus hijos los mismos** valores y creencias religiosas que le transmitieron a ella pero **de forma más práctica**, intentando siempre entresacar lo positivo.

Rosa, cuando hace balance de su vida, confiesa sentirse **orgullosa de haber conseguido siempre lo que se ha propuesto**, aunque le haya costado dejarse la piel en ello: *“Yo siempre he conseguido, siempre lo que he querido. Siempre me ha dado Dios la capacidad de estar a todas”*. Reconoce que ha tenido que **quitar horas de atención a sus hijos por dedicárselas al trabajo** pero que creía que estaba haciendo lo correcto y que sabía y podía hacerlo: *“Es verdad, es verdad que yo les he quitado horas de trabajo, de su tiempo por estar en el trabajo, pero es verdad que he podido, y yo creo que nosotras somos capaces de hacerlo todo junto, todo bien, todo, estar a todas”*.

Es consciente de que **cualquier mujer**, con esfuerzo, **puede conseguir lo que se proponga**. Ella, que abandonó voluntariamente la compañía en tres ocasiones y que, a pesar de ello, le ha dado tiempo a alcanzar el rango de “socio” de la firma; que siempre que se propuso trabajar, incluso fuera del país, lo consiguió, sabe de lo que habla: *“Lo que me he dado cuenta es que se puede hacer todo, que al final, si te esfuerzas, todo tiene un final feliz, que yo quería ser socio cuando me hicieron la primera entrevista y yo tenía veinte años, veintiuno como mucho... Lo dejé tres veces y ahora lo soy, porque con esfuerzo...”*

Ahondando en la **valoración profesional de las mujeres** en una empresa como Accenture y la suya propia como mujer profesional y, a la vez, ejecutiva de alto nivel, opina que la **situación se complica con el tema de la maternidad**. Opina que cuando una mujer ocupa un puesto de responsabilidad, su manera de pensar cambia y su mente se transforma en una “mente de gestión” y en ese punto, aún siendo mujer y conociendo en la propia piel lo que conlleva una situación de maternidad, no tiene más remedio que analizar fríamente el **impacto** que esa situación, aunque sea transitoria, tiene **en la organización** de un departamento y el **resultado** que obtiene es un tanto **negativo**. En primer lugar, por la baja maternal que suele ser de seis meses de media y más

impactante aún para la marcha de la actividad empresarial, las **jornadas reducidas** que, salvo excepciones, **frena la carrera profesional de la mujer**.

Paralelamente y pese a ello, también opina que ese resultado queda **compensado** con las **ventajas** que aporta **el estilo profesional de las mujeres**: *“Yo lo pienso, o sea, yo lo pienso, lo que pasa es que cuando te llega, a pesar de todo que lo piensas, te das cuenta que la mujer es alguien que te va a aportar muchísimo. (...) Sentido común, sentido común, practicidad...”*, entre otras competencias. En general, opina que la carrera profesional de cada mujer depende mucho de cómo lo enfoque cada una.

Vuelve a incidir sobre el tema de los **celos profesionales** que existen, sobre todo, **entre las mujeres a la hora de promocionar**, más cuando se trata de ascensos a puestos elevados. Comenta, a propósito de este tema, que existe en Accenture una política de ética muy rígida, con unos estándares éticos que todas las personas tienen que cumplir así como un sistema confidencial mediante el cual se puede denunciar cualquier comportamiento no ético que se observe en cualquier persona de cualquier estatus.

Dado que la evaluación anual de toda la plantilla se lleva a cabo a través de un proceso de 360 grados, a través de este sistema ella fue víctima de una demanda falsa cuando iba a ascender a “manager director”. Tras una investigación llevada a cabo por un tribunal ad hoc con un resultado negativo, pudo finalmente obtener el nivel profesional para el que estaba propuesta: *“Cuando me iban a hacer manager director me demandaron. Casi no me promocionan porque habían dicho que el coche que yo tenía me lo habían regalado, que yo maltrataba al equipo, y tal. (...) El tribunal concluyó que todo era mentira”*. Ella asegura saber quién lo hizo: se trataba de otra mujer: *“(...) Sé quién lo hizo, estoy segura, nadie me lo ha dicho pero yo estoy segura, y era una mujer. Somos bastante... por envidia, porque mucha gente quiere estar dónde tú estás, y estas cosas pasan también aquí, siendo la mejor empresa dónde trabajar del mundo, lo que pase fuera debe ser tremendo”*.

En cuestiones de **liderazgo femenino** afirma que **en los niveles más altos**, como puede ser el Comité Ejecutivo, el más elevado, en Accenture **no hay ninguna mujer**, todos son hombres. A esas reuniones acude la Directora de Recursos Humanos con carácter informativo no ejecutivo. En el segundo nivel hay alguna mujer pero en un porcentaje muy pequeño.

Rosa opina que **las mujeres gestionan muy bien los equipos**, mucho mejor que los hombres. En los resultados de las encuestas de “satisfacción” correspondientes a

equipos liderados por mujeres aparecen como veinte puntos por encima de los liderados por hombres, pero cree que a las altas jerarquías esa diferencia les pasa inadvertida.

En lo que se refiere a “cuotas”, Rosa siempre defiende la idea de **que lleguen y estén los y las mejores** pero, a su vez, opina que hay mujeres muy capacitadas, lo suficiente, para estar en el Comité ejecutivo de la compañía y en este punto sí que aboga por que se respete un porcentaje: “ *Creo que hay que darle un empujón para que esto se haga realidad, exigiendo, haciendo criba, pero o se hace algo así o seguiremos. (...) Yo aquí diría: ‘Vamos a ver, Presidente, aquí, en el Comité tiene que haber como mínimo una mujer, como mínimo, y no me digas que no tienes mujeres que no son listas y que no pueden aportar’.*”

Pero también considera que en las organizaciones y **en los niveles de poder más elevados**, el tema de los “conocidos”, de los “amigos”, influye: “*Entonces si son amigos, si además trabajan si están en el mismo proyecto pues a lo mejor se promocionan antes*”. Sin embargo, apuesta por que se hagan esfuerzos para elevar a las mujeres a las cotas de poder pero, a la vez, opina que son **las mujeres las que tienen que poner empeño** en ello: “*Yo creo que son las dos cosas. A lo mejor la mujer es menos ambiciosa. También nos falta a nosotras yo creo un poco de autoestima. Yo creo que nos falta autoestima. (...) Yo recuerdo que, cuando se eligió al actual presidente, hubo... se podían presentar quien le diera la gana para ocupar ese puesto, o sea era voluntario siendo socio y no se presentó ninguna mujer*”. Ella entonces no era socia.

A Rosa, en este momento, sí le gustaría llegar a lo más alto pero tampoco descarta que si la oportunidad le llega dentro de unos años, quizás entonces ya no le interese salir de su círculo de confort. No obstante, asegura que **la compañía está haciendo esfuerzos y poniendo énfasis en la promoción de la mujer** y que, además, hay altos directivos, hombres, que se muestran a favor de ello. Uno de esos altos mandos, cuando terminaba su vida laboral, en su discurso manifestó algo así como: “*Me he dado cuenta de que el mundo es de las mujeres. He conocido en mi carrera profesional mujeres mucho mejores que los hombres que he tenido a mi alrededor, en todos los sentidos. (...) El mundo es de las mujeres y qué equivocados hemos estado siempre cuando hemos pensado que era nuestro, que éramos los que realmente gestionamos el mundo y no es verdad.*”. Lo que ocurre es que para que esto sea una realidad aún **falta un largo camino que recorrer**.

2. Trayectoria profesional/vital de CRISTINA

“El acicate mío ha sido siempre aprender, evolucionar, oportunidades...y eso me lo ha dado esta empresa y me lo sigue dando”

Antigüedad: 25 años.

Categoría: “Senior Manager”

Entorno socializador y elección de estudios

Cristina es una mujer de 51 años. Proviene de una familia numerosa con antecesores de sólida formación: “(...) *Mi abuelo por parte de madre, era médico; mi abuelo, por parte de padre, era militar pero mis abuelas tuvieron las dos bachillerato que, para la época, era buena formación. Entonces... en mi familia siempre se ha valorado la cultura y la formación para todos, para hombres y para mujeres*”.

Es la mayor de cuatro hermanas y, salvo una, que optó por trabajar como administrativa cuando terminó el bachiller, las otras tres han cursado carreras superiores: dos de ellas Ciencias Biológicas y otra, Medicina. Su padre, perito mercantil de profesión, compatibilizó trabajo, familia y universidad y finalizó los estudios de ingeniero superior de caminos. Su **madre** también había cursado el **bachiller** aunque ejerció siempre de **ama de casa**.

Los valores y mensajes que ha recibido de unos “**padres conservadores**”, como ella misma los califica, han sido **esfuerzo, responsabilidad e independencia**: “(...) *los estudios han sido fundamentales. Esto era lo más importante en mi casa y que tuviéramos una formación, y que fuéramos independientes ha sido otra de las máximas. (..)Entonces, éste era el clima en el que nosotras crecimos. Las notas eran importantes, se valoraban, aunque no recibíamos premios especiales por tener unas notas súper buenas. Eso era lo normal y era nuestra responsabilidad y era lo único que se nos pedía a nosotras*”.

En general, en su casa gozó de una **situación económica desahogada**, lo que le permitió tener una vida tranquila y cómoda. Pero, pese a ello, en algún momento impartió clases particulares con el fin de obtener algo de dinero para sus gastos.

Los primeros años escolares de Cristina se desarrollaron en un **colegio femenino** pasando, después, a un **centro educativo mixto**, dependiente del patronato donde

trabajaba su padre. Siempre le gustaron más las **ciencias** que las letras, al igual que a sus otras dos hermanas universitarias. Así optó por cursar **Ciencias Biológicas** en la Universidad Complutense de Madrid “*yo peleé ir a la universidad pública porque mis padres querían que yo fuera a una universidad privada, querían que fuera al CEU, y a mí me interesaba muchísimo más entrar en la universidad pública. Bueno, respetaron mi decisión y estudié Biología en la Complutense de Madrid*”.

Considera que siempre ha sido muy **buena estudiante**: no brillante pero sí notable. A la hora de la elección de carrera **no sentía una vocación** clara. Sabía lo que no le gustaba y fue descartando opciones. De esta manera, se decantó por la Biología, en la rama de Microbiología, pese a que su entorno más próximo se lo censuraba por considerar que no tenía demasiadas salidas profesionales. Y así fue. Al finalizar los estudios, encontró una situación laboral muy difícil en ese sector, con un índice de paro general muy elevado y, por ello, decidió continuar estudiando y comenzar el doctorado que no terminó. Mientras tanto no paraba de enviar solicitudes de trabajo para cualquier cosa: “*Echaba a todo, me presentaba a todo, pasé procesos de selección...*”. “*Yo ya estaba dispuesta a trabajar de lo que me saliera... de dependienta o de lo que me saliera. Entendía que tenía que ganar dinero y que no podía seguir viviendo en casa de mis padres. No podía y no quería, o sea que quería tener mi vida independiente*”.

Además, se matriculó en un **máster de informática** y en clases de **inglés** para mejorar el currículum: “*Para mí la informática era como el inglés, algo complementario. No se me había pasado por la cabeza que eso me pudiera gustar en la vida. Y me apunté ahí y no llegué a hacer más que tres meses...*” porque al poco tiempo, a través de una **compañera del máster**, conoció la existencia de **Accenture** y probó suerte “*Y entonces es cuando empecé con la **informática**, me presenté aquí y entonces era un momento muy bueno en informática... yo no lo sabía... **desinformación absoluta***”.

Trayectoria laboral en Accenture

A los tres meses la entrevistaron en **Coritel**, empresa del grupo **Accenture**, que la seleccionó como **becaria**, la formó durante un mes y le asignaron a un proyecto en el que comenzó a trabajar como informática: “*Lo primero, me resultó sorprendente que me fueran a pagar sin tener ninguna formación, fuera a aprender, me fueran a enseñar y yo iba a cobrar, pues me parecía Hollywood*”. Entonces eran solo treinta personas (en la actualidad hay unas mil quinientas) porque la empresa también estaba en sus comienzos, teniendo la oportunidad de vivir prácticamente toda la construcción y trayectoria de la empresa, lo que le facilitó su posicionamiento en ella a lo largo del tiempo.

Y sin darse cuenta se encontró con una **nueva profesión** que no había elegido pero que la cautivó desde el primer momento: *“descubrí un mundo que me resultó apasionante. Me gustó mucho y fue pura casualidad. Al año prácticamente ya tenía claro que eso me encantaba”*; en un **ambiente de trabajo dinámico**, de gente joven, con **mucha oferta de empleo**, muchas necesidades y **posibilidades de formación** y mucha **demandasocial**: *“yo me encontré con una empresa que crecía cada mes a lo bestia, que era todo gente joven, eso crea un ambiente y una dinámica de trabajo muy especial que tienes que estar aprendiendo continuamente”*.

Había llegado **sin una formación previa en ese campo**, porque sus elecciones habían ido por otros derroteros, pero a través de su **experiencia profesional** y su gran **esfuerzo, interés y motivación** obtuvo un resultado altamente beneficioso: *“Me hubiera encantado tener una formación más sólida. Siempre me cuesta todo mucho más que a gente que ha estudiado Informática pero he tenido el privilegio de aprender otra área que ni se me había pasado por la imaginación y que he descubierto y que me ha encantado y me ha apasionado desde el principio”*.

Ha desarrollado proyectos informáticos diversos en empresas de actividad tan diferentes como: Televisión Española, Campsa, entre otras.

Hubo un momento en que dejó el área de informática para pasarse a proyectos de RRHH, donde estuvo un tiempo, volviendo después al sector profesional de partida.

En la actualidad, además del proyecto de industrialización que lidera, ha empezado a colaborar en otro de contenido muy novedoso: *“yo no lo he pedido, esto me lo han ofrecido y entonces... “oye, si te parece bien, necesitamos un refuerzo en esta área, podrías dividir tu tiempo entre los dos y tal...”. Entonces, mi primer pensamiento es “puff, otro” y el siguiente es “jo, qué suerte, ¿no? qué suerte. De repente añades esto a tu currículum, a tu experiencia y para mí es genial que me den esta oportunidad”*.

Desde el principio le ha fascinado las **posibilidades de formación y de desarrollo profesional** que le ha ofrecido la empresa. Opina que siempre hay una **formación específica** para el proyecto que se está desarrollando puntualmente y un **proceso formativo** para el desarrollo de la carrera en la empresa: *“...esto ha sido una constante: la formación que tenemos todos cada año, o sea, nosotros tenemos una carrera en la que vas desarrollando una serie de skills pero todo lo que..., o sea, tenemos un presupuesto de formación cada año que va variando según tú vas subiendo también en tu carrera. Por ejemplo, ahora mismo es muy importante el inglés etc. pues también*

recibimos clases de inglés, de comunicación en función del rol que tú tengas que hacer”.

Con respecto al sistema de **promoción** en la empresa, Cristina opina que la diferencia la marca el **esfuerzo** y la **consecución de objetivos** del empleado o de la empleada, sin importar si es hombre o mujer. *“esta empresa de siempre tiene un nivel de promoción que premia el esfuerzo y la consecución de objetivos de una manera diferencial... entonces todo el mundo no tiene una subida de un tres por ciento, no. Cuando llega el momento anual se hacen unos ranking y se dice: “éstos son nuestros top, éstos son nuestros médium y éstos son los que no están al nivel de los demás” y salarialmente se retribuye en función de ese esfuerzo y de ese valor”.* Por esto cree que es más fácil promocionar cuando las personas están solteras porque la **disponibilidad** es mayor ya que, en general, la carrera se ralentiza al solicitar la reducción de jornada; opción impensable para categorías elevadas.

Cuestiones de género y conciliación

Se casó al año de entrar en la empresa y pronto tuvo dos hijos. Con el **primero**, continuó con la **jornada normal** y se apoyaba en el servicio doméstico y en familiares. Con el **segundo**, solicitó **jornada reducida** que entonces tan novedoso que pensó que la despedirían: *“Entonces, con el primero mantuve mi jornada completa pero cuando nació el segundo me resultó imposible mantener el ritmo y conciliar profesionalmente y las necesidades de mis hijos en casa, era imposible.”.* Le allanó el camino **su jefe** de aquel momento, un hombre, que comprendió la situación y **le ofreció trabajar para otro tipo de proyecto más flexibles** y no enfocados al cliente. Tenía claro que eso iba a **ralentizar su carrera en lo que se refería a promoción** pero era una forma de seguir **evolucionando profesionalmente y atender a su familia**: *“Yo creo que la reducción de jornada hoy en día ha cambiado mucho..., bueno, por supuesto es algo que se pide automáticamente y que no te pone en riesgo de nada”.*

Estuvo en esta situación cuatro años en la que consiguió promocionar un nivel y, pese a su horario reducido, con la nueva categoría, su jefe le volvió a asignar a proyectos de cara al cliente, lo que motivó que ella misma, **voluntariamente, renunciara a la jornada intensiva** y a la reducción salarial: *“... promocioné de analista de sistemas a jefe de equipo y, a partir de ahí, ya volví a incorporarme otra vez en la pelea”.* Siempre fue consciente de que su **jefe directo valoraba sus capacidades y competencias** y no quería perderla en su equipo: *“... mi jefe fue el primero que me apoyó y me dijo que sí, confió en mí y que además siguió confiando porque cuando se produjo mi promoción y*

ya empezó otra vez a asignarme proyectos de clientes... era porque valoraba mis contribuciones aunque tenía mi jornada reducida...”

Ella misma consideró que la carga de responsabilidades era incompatible con el horario que tenía y **reorganizó su situación familiar** para conciliarla con el trabajo a tiempo completo y al ritmo que la empresa demandaba en cada momento, incluso viajar: “... ahí ya terminó mi jornada reducida y, a partir de ahí, ya empezamos a organizarnos internamente en casa para que todos pudiéramos compaginar trabajos, mi marido, los niños, yo, todos...”.

Considera que **en el desarrollo profesional de una mujer es importante implicar a todos los miembros de la familia**: “*mi marido estaba al pie del cañón, también. Comparto con él todas las responsabilidades, siempre he contado con su apoyo y con el de mis hijos también, o sea..., que ellos siempre han entendido los viajes y yo creo que se han criado en esa cultura desde que eran pequeñitos, del trabajo de papá y de mamá...*”

Desde su experiencia y posición, cree, sin ninguna duda, que **hay diferencias de género importantes entre lo que aportan los hombres y las mujeres**. Opina que la **mujer da más valor al factor tiempo**; que le **importan más las personas** mientras que los hombres valoran más lo técnico, el negocio. Que la mujer sabe que para hacer **grupos de trabajo efectivos** es necesario que los miembros que los integran se sientan bien, que estén ubicados en puestos idóneos, donde mejor puedan desarrollarse. Que las mujeres, en general, tienen mayor sensibilidad, aunque hay excepciones.

Asegura que esa aportación de las mujeres la empresa lo valora porque entiende que esas diferencias constituyen un valor para el equipo. De ahí que se establezcan **políticas específicas para promocionar a las mujeres**. Como contrapartida, opina que las mujeres tienen una mentalidad de crecimiento profesional o de promoción tan elevada como los hombres. No están acostumbradas a exigir lo que les corresponde, como hacen ellos, sobre todo, a determinados niveles.

Lo atribuye a una cuestión de **educación**. Según ella, las mujeres están acostumbradas a andar por la vida con demasiada **humildad**, con un **desmesurado sentido de la responsabilidad** que les lleva a querer hacerlo bien a cualquier precio aunque no se les reconozca. Y esta **actitud** tiene que cambiar. La mujer no tiene que variar su **esencia** adoptando **patrones masculinos**, pero sí establecer sus **metas**: “*Yo espero que las mujeres vayan evolucionando... buscando ellas proactivamente en lugar de que la vida*

les ofrezca las oportunidades como lo he sentido yo, ¿no? que, en el fondo, mi carrera ha sido pura casualidad...”

Opina que los esquemas familiares han evolucionado mucho y que lo que debe primar para una mujer por encima de todo es su **independencia** y no seguir roles tradicionales: *“Pero me parece que las personas debemos tener metas individuales. Enriquecer nuestra vida con las personas que nos acompañan en nuestro camino pero comprender que a lo mejor en ese camino no te va a acompañar siempre la misma persona. No tiene ni por qué ser tu marido siempre, puedes tener muchas parejas, puedes no tener ninguna...”*

Ella misma reconoce que, pese a considerarse muy trabajadora y persistente, no ha sido **proactiva** en su carrera **sino que ha aprovechado las oportunidades** que se le han ido ofreciendo: *“No soy una lumbreras pero es verdad que soy muy persistente, soy muy trabajadora y yo creo que ese es el valor que apporto, eso es verdad, pero no he buscado proactivamente en mi profesión. Fíjate que empecé en otra y no persistí en esa y luego las oportunidades que han ido saliéndome... y luego que han ido llevando mi carrera profesional... me las han ido ofreciendo todas las personas que han ido trabajando conmigo. Luego, reconozco mi valor de que: oye, no lo habré hecho tan mal cuando me lo han ofrecido... y, menos aún, en una empresa como esta. Eso es así, pero no me puedo poner la medalla de que lo haya buscado yo...”*

Cree que **cuando las mujeres se plantean metas y buscan el éxito pagan un coste muy elevado** pero, a su juicio, ese es el salto cualitativo que se debe dar. Y eso habrá de llevarse a cabo a través de la formación y del coaching, tanto en la escuela como en la empresa. Si las empresas quieren contar con ese talento en sus equipos directivos, deberán poner atención en ello.

Accenture, por su parte, consciente de este potencial, ofrece coaching a las mujeres, foros empresariales, etc. Pero, aún así, hay muy pocas mujeres en los equipos ejecutivos que lo aprovechen. **La mujer**, a juicio de Cristina, **tiene miedo**; miedo a no poder conciliar y, ante eso, rechaza propuestas de promoción a altos niveles. Uno de los problemas es el tener que viajar.

Ahora contempla un problema que afecta a hombres y a mujeres por igual y es el de **ser mayor de 50 años**. En Accenture, los socios se jubilan a los 55 pero si a los 45 no se ha ascendido a esa posición, ya es difícil conseguirlo. En la actualidad, dado que las empresas, y también Accenture, se plantean una rotación de la pirámide para bajar el precio de las nóminas, es una incógnita lo que va a pasar con las personas de más de 50

años, puesto que la edad oficial de jubilación ha pasado a los 67 años: “¿Cómo lo enfrento yo?. No me preocupo mucho. Mi preocupación siempre ha sido avanzar en mi formación, mejorar mi currículum y tener un currículum atractivo que, si en algún momento determinado en esta empresa se considera que no hay oportunidades para mí, tener un currículum suficientemente atractivo en el mercado como para no tener problemas”.

Liderazgo y cultura corporativa

En la actualidad **lidera un equipo** dentro de Accenture que desarrolla productos bancarios y es la responsable de su desarrollo en dos localizaciones: Madrid y Filipinas. Bajo su responsabilidad, a nivel ejecutivo, hay otra senior manager, otra mujer que le reporta, y cuatro gerentes: tres hombres y una mujer, y luego equipos mixtos: jefes de equipo, programadores, etc. Opina que la proporción de hombres y mujeres es más o menos igual hasta la categoría de “manager” pero, a partir de aquí hacia arriba, el número de mujeres se reduce.

El ambiente de trabajo siempre ha sido muy fluido en su sector motivado, quizás, porque en su mayoría era gente joven, y nunca ha notado diferencias de trato. Tampoco ha tenido problemas de interrelación con los miembros de sus equipos: “*Nunca he tenido problemas para establecer mi autoridad con nadie, ni con hombres ni con mujeres, ni he sentido ese problema tampoco ni con mis jefes ni con mis jefas. No lo he sentido nunca, nunca...*”. **Valora la experiencia que tuvo al ser dirigida por una mujer** como superior

Lo que sí ha vivido siempre ha sido **mucha competitividad** pero no por cuestiones de género sino **por exigencias de la empresa en cualificación y en formación**, tanto para empleados como para empleadas.

Opina que, en tanto en cuanto la empresa le siga satisfaciendo sus expectativas y ella, a su vez, continúe siendo un **valor** para la empresa, seguirá trabajando en Accenture.

Cristina alaba el **apoyo del grupo de trabajo**, un **valor** que recoge y fomenta la **cultura corporativa**: “...*aunque siempre he tenido el apoyo de mis compañeros, es algo que siempre se ha fomentado mucho en esta empresa y se sigue fomentando y que para mí es fundamental, el apoyo del grupo...*”.

Elogia, asimismo, la **cultura del esfuerzo** con la que ella siempre se ha sentido alineada pero que ahora, desgraciadamente, se va perdiendo con las nuevas generaciones. La **autoexigencia** de su generación, no existe ya, se ha cambiado por la exigencia de los jóvenes. Las horas de más son susceptibles de negociación. Opina que **si la empresa te da algo, también lo tiene que recibir de ti** ya que existen unos objetivos que hay que cumplir y se cumplen, no importa de qué manera. Aunque también reconoce que, a veces, seguir esta dinámica conlleva un **coste muy alto de vida personal**.

Otro valor corporativo muy estimado es el del **compromiso** a todos los niveles: tanto con el cliente, con los empleados como el de los empleados con la empresa, y esa concepción del compromiso es lo que les diferencia del resto de las empresas. *“el compromiso tiene que estar en todos los niveles del equipo y es algo que trabajamos mucho con los equipos de trabajo, que eso es importante, que es nuestro valor y que es nuestra diferenciación. Entonces es complicado con las nuevas generaciones, cuesta trabajarlo más algo que antes a mí me parecía súper normal”*

Con respecto al tema de **conciliación** opina que se ha ido evolucionando, que se ha producido un cambio de mentalidad por parte de la dirección, que estaba casi totalmente en manos de los hombres, a lo largo de todos estos años: *“yo creo que también dentro de la cultura de la empresa, de los hombres, que en aquel momento dirigían la empresa, ha tenido que cambiar pero había hombres ya que ayudaron a ese tema, es decir, y fueron hombres”*.

Cree que son fundamentales, tanto para mujeres como para hombres. Igual que una mujer puede decidir voluntariamente no tener hijos, también hay que potenciar que las o los que quieran tenerlos, lo puedan compatibilizar con el trabajo, dado que esta sociedad necesita niños. Pero **deberán estar orientadas a hombres y a mujeres**.

En su equipo **tiene hombres y mujeres con jornada reducida**, los dos casos. Mayoritariamente mujeres pero muchos hombres, y cada vez más, lo piden y tengo muchos casos: *“Mira, dentro del equipo de gerentes que tengo, la senior manager tiene jornada reducida hasta las tres porque tiene dos hijos, luego tengo un gerente que es hombre que tiene jornada reducida hasta las tres y que, además, tiene su casa en Segovia, va y viene todos los días”*.

Valora la opción que tiene la empresa, para determinados puestos, de teletrabajo para casos de vacaciones escolares, de enfermedades, etc.: *“Tenemos herramientas para poder trabajar desde casa exactamente igual que si estuviéramos en la oficina”*, con el mismo rendimiento laboral y opina que estas medidas fomentan la responsabilidad de

las empleadas y de los empleados y la productividad del equipo: *“Hay muchísimas herramientas que facilitan este tema. Qué más me da que la gerente que está llevando el proyecto esté en su casa si el otro gerente está en Filipinas, qué más me da. Me da exactamente igual”*.

Opina que la internacionalización **de los proyectos y de la empresa ha ayudado mucho a cambiar la mentalidad** sobre estas cuestiones y, no solo en Accenture, sino que también está incidiendo en la cultura española ya que fuera de nuestras fronteras, esto se respeta mucho más: *“Creo que hemos avanzado mucho, todo el mundo no tiene la misma sensibilidad, pero hay que seguir trabajando ahí y yo creo que es una labor de todos. La cultura de la empresa pone los medios y fomenta este tipo de prácticas y eso es lo importante”*.

3. Trayectoria profesional/vital de DANIELA

“Me adapto fenomenal en cualquier cultura y esa es una de las cosas que aprecio muchísimo de Accenture porque he vivido en muchos sitios...”

Antigüedad: 14 años.

Categoría: “Senior Manager”

Entorno socializador

Nació en una capital de provincia del Norte de España. Es hija única de unos **padres atípicos** para su época. Su madre era 13 años más joven que su padre pero formaban una pareja muy unida. Los dos trabajaban: su **madre era enfermera** y su **padre** tenía una pequeña **empresa**. Sus abuelos eran **mineros**, “gente **humilde**”, como ella los califica. No obstante, sus padres le transmitieron un estilo de vida especial que a ella le ha marcado su trayectoria vital. Comenta que solían viajar mucho, que salían de excursión al campo con mochilas a caminar y siempre contaban con Daniela en sus actividades desde pequeña.

Su **madre falleció** de cáncer cuando ella estaba en la universidad y este hecho le ha marcado significativamente toda su vida.

Trayectoria educativa y elección de estudios

Se educó en un **colegio religioso femenino**, de lo que está muy **satisfecha**, y sostiene que ello le ha llevado a no percibir diferencias de género hasta que llegó a la universidad, ya que fue donde comenzó a compartir espacios con chicos. En su casa siempre había visto a **su padre resolviendo tareas domésticas** de la misma manera que su madre.

Cuando terminó el bachiller quiso hacer **arte dramático** porque le gustaba el teatro pero su padre se impuso diciendo que antes tenía que hacer una carrera seria y que después estudiara lo que quisiera. Así que estuvo dudando si estudiar Ingeniería o **Económicas** y optó por lo último. Tenía entonces 17 años.

Su madre murió cuando aún no había terminado la carrera; hecho que le hizo perder un año académico. Para ella **supuso un hito muy importante que le marcó un antes y un después**. Aún hoy, que hace ya 20 años, no puede evitar llorar cada vez que habla de ella.

Con 8 años la enviaron a Edimburgo a aprender inglés.; experiencia que recuerda muy positivamente. Volvió a Edimburgo cuando murió su madre pensando en quedarse allí a vivir simplemente porque le gustaba y quería salir de España, pero tuvo que volver porque le avisó una hermana de su madre diciéndole que su padre estaba enfermo. A su vuelta retomó los estudios hasta terminar su carrera, a los 22 años. En este momento también conoce al que iba a ser su marido.

Tenía **muchas ganas** de ponerse a **trabajar**. Los **estudios universitarios** le habían dejado un regusto de **fracaso**, porque estaba acostumbrada a sacar muy buenas notas en el colegio y en la universidad no fue así. Pese a ello, durante sus **años universitarios** estuvo muy **activa** y formaba parte de la junta directiva de una asociación internacional de estudiantes de Económicas-Empresariales. Se llegó a presentar a las elecciones... Hizo muchas cosas y además de todo ello, consiguió una beca.

Trayectoria laboral previa a Accenture

Termina los estudios y se incorpora a un programa del Gobierno de su Comunidad para hacer unas prácticas a la vez que se dedica a repartir su CV por todas las empresas de su zona. Pese a que no le convencía el puesto, **comienza a trabajar de contable** en una pequeña empresa de canalizaciones de gas. De los 40 empleados que eran en total, solo

había dos mujeres: la secretaria del director y ella: *“yo me incorporo a este mundo de hombres y entonces empiezo llevando la contabilidad”*.

Le sugieren que curse, por su cuenta, **la certificación en gas con la norma ISO 9000** que en aquellos entonces era algo **novedoso** y no lo poseía nadie en su Comunidad Autónoma para lo que gasta todos sus ahorros y lo consigue. **Este hecho marcó un hito en su carrera profesional:** *“lo cuento porque ha sido muy relevante en mi vida esto”,* porque a sus 23 años coincidió allí con los cargos más relevantes de las empresas de tecnología de la zona. A partir de este momento comienza a **recibir ofertas de trabajo para trabajar en consultoría** y en cuestión de un año **cambia la orientación de su carrera:** *“acepto la oferta de trabajo y empiezo a trabajar en consulting. Cambio totalmente después de un año. Todo esto pasa en un año y cambio el enfoque”*.

Su primer cliente es el Ayuntamiento de su ciudad donde acude a las reuniones como experta responsable para asesorar la certificación de varios servicios centrales y en ese entorno se da cuenta de que eso era lo que estaba buscando: *“y me va muy bien, yo me doy cuenta, o sea, yo ese día llego a casa y dije: “esto es lo que he querido hacer toda mi vida”. Esta es mi vocación. Yo quiero hacer proyectos y quiero hacer proyectos con gente y quiero hacer proyectos que ayuden a mejorar la forma en la que la gente aborda su trabajo y se encara a su día a día”*.

En este sector recibe una mejor oferta de trabajo para llevar a cabo proyectos de consultoría por todo el territorio nacional en empresas de todos los sectores. En este puesto, Consultoría de Calidad y Medio Ambiente, ya comienza a dirigir grupos de trabajo junto con otra mujer.

Su intención era **salir de su ciudad y venir a Madrid** en busca de mejores posibilidades laborales pero hasta ese momento no se había atrevido a dar el salto por no abandonar a su padre: *“Porque, sinceramente, la única cosa que me retenía era mi padre porque si mi madre hubiera vivido, yo ya me hubiera ido en medio de los estudios”*.

Y cuando se le presenta la oportunidad le ocurre algo importante: *“Hubo una posibilidad de moverme con la primera constructora aquí a Madrid y me pasa algo personal muy fuerte que es que tengo un accidente de coche. Yo tenía en esa época once clientes y viajaba con mi coche todas las semanas y me hacía del Norte al Sur. Entonces, un día pues yendo a ver a un cliente a Valladolid por la mañana pues me salgo de la carretera y tengo un siniestro total, ¿vale?. Entonces.., yo lo reconozco: me*

dormí. Iba muy cansada, me acuerdo perfectamente de todo lo que pasó y me dormí. No me pasó nada. Estuve una semana en observación. Di varias vueltas de campana, me, me golpeé muy fuerte en la cabeza, pero no hubo secuelas. Entonces, yo ya decido que no quiero seguir viajando así”.

En estas circunstancias, toma la decisión de cambiar de empresa y venir a Madrid. Una amiga le sugiere que **envía su CV a Accenture**, a través de un conocido suyo, pero Daniela opina que a sus **27 años ya es muy mayor para recomenzar de nuevo su carrera** profesional aunque la empresa le atraía mucho.

Toma la decisión y después de unos meses hace las pruebas de acceso y **la admiten tras un largo proceso**: *“Entonces me dijo: Daniela, tienes 27 años ¿qué quieres hacer?. Dije: “yo quiero hacer consultoría”. Me dice: “¿Tú crees que consultoría?”. Dije: “Sí”. Dije “quiero viajar, quiero salir de España y quiero... vamos, el mundo me queda pequeño”. “Sí, pero, claro, aquí no contratamos a gente tan mayor”. Le dije: “sí, ya lo sé”. Me dijo: “¿Estás dispuesta a empezar de cero?”. Yo salía perdiendo dinero, o sea,... Empecé de analista 1, que es el escalón 0 en Accenture. Y dije: Sí, sí, estoy dispuesta a empezar desde 1”.*

Trayectoria laboral en Accenture

Y así comenzó su carrera en Accenture en la que ha ido **ascendiendo a buena velocidad**: *“El primer año, a los tres meses de llegar, me voy a Méjico. A los tres meses de llegar a Méjico el proyecto se queda sin pasta y el socio me dice: “¿te quedarías tú con todo el equipo local?. Y dije: “Sí, pero me darás triple salto y me reconocéis parte de lo que no me habéis reconocido cuando he entrado”. Dice: “Pues sí”. Hago Méjico, luego voy a Brasil, luego vuelvo a España. Y ya la cosa está encarrilada y me va muy bien en la casa haciendo lo que yo creo que he nacido para hacer”.*

En cuanto a su **desarrollo profesional en la empresa con relación al género** opina: *“me encanta Accenture porque.. Aquí no te dicen, o sea, esto es para mí como volver a estar en casa con mi madre y mi padre en esa época en la que yo pudiera hacer todo lo que me diera la gana y nadie, y nadie...aquí nadie te pregunta ni ¿quién es tu padre? ni ¿quién es tu madre? ni ¿quién es tu hermana? ni quién es... ni de dónde vienes ni de dónde vas, ni, ni si eres hombre ni si eres mujer. Y el que te diga lo contrario, eh?, te miente”.*

Le encanta **viajar** y siempre está **buscando nuevos retos profesionales**, a poder ser, **fuera del país**: *“porque mi bagaje... O sea, yo siempre he querido viajar, siempre, me*

ha gustado muchísimo, me adapto fenomenal en cualquier cultura y esa es una de las cosas que aprecio muchísimo de Accenture porque he vivido en muchos sitios gracias a Accenture y volveré porque ahora mi próximo paso tiene que ser Asia que todavía no he estado, sí, sí”.

Vida familiar, conciliación y género

En cuanto al tema de conciliación opina: *“El problema es que todos venimos con un bagaje, o sea, que pretendemos que a veces la empresa solucione nuestra vida familiar y la empresa no puede solucionar nuestra vida familiar, claro, la vida familiar te la tienes que solucionar tú. Pero... yo soy muy combativa con el tema de las jornadas reducidas”.*

Daniela lleva con su marido 17 años y tienen **un hijo** en común de 6 años. Antes de tener a su hijo, ella ha desarrollado proyectos de consultoría en Méjico y en Brasil mientras su marido permanecía en España trabajando. En un momento dado, ella le plantea a su marido solicitar cada uno en su empresa correspondiente traslado a Londres. Durante el tiempo que transcurre, ella se queda embarazada y cuando lo consigue su marido, el niño tiene ya tres meses. Así pues, toma la decisión de hacer un alto en su carrera profesional, **solicita una excedencia** en Accenture y se marcha con el niño a acompañar a su marido y, a la vez, a afianzar su inglés. De su jefe directo recibe una consigna: “vuelve”.

Un año y medio después **se reincorpora a su puesto de trabajo en las mismas condiciones y con la misma categoría y responsabilidad**: *“Yo me reincorporo después de año y medio, la baja maternal más un año de excedencia, y “decíamos ayer”, no pasó nada. De hecho, este año hice un buen proyecto”.* Al año siguiente le **surge a ella un proyecto en Londres**, lo que le obliga a estar fuera de casa de lunes a viernes mientras que su marido y su hijo se quedan acompañados por el padre de Daniela, que se traslada a vivir con ellos: *“Todos hombres aquí, en casa, y no te digo que no haya sido difícil porque, después de año y medio, el niño y yo teníamos un attachment tremendo, pero es un niño súper”.*

Niega que exista **discriminación** en la empresa por razón de género ya que, **cuando ella termina el proyecto en Londres, se lo reconocen y promociona** ese año a pesar de haber estado excedente el anterior por razones familiares: *“¿qué discriminación?... ninguna, aquí todos somos iguales. Ahora, uno tiene que ser consciente de que hay momentos en los que estás primando tu vida personal, y yo lo he hecho, y ahí, que la*

empresa te promocione: estás en año sabático o estás con jornada reducida, significa que tu prioridad en ese momento es tu familia, y es fantástico, pero hay que ser consecuente: tú trabajas la mitad”.

Daniela opina que se puede **conciliar perfectamente** la familia con el trabajo y que ello **no tiene por qué suponer un problema ni en la pareja ni en la educación y cuidado de los hijos**: *“mis padres... a ver, yo tenía muy presente que mis padres, o sea, que yo viví con mis abuelos los tres primeros años de mi vida porque mis padres estaban trabajando como leones para poder... y fui feliz, entonces que no te genera ningún trauma, es que esto, trauma lo tienen los niños que viven en la India y no tienen qué comer, es que no tenemos ninguna perspectiva, trauma lo tendrá la mujer en la India que esté en la casa y no sé qué, y encima la violan todos los días, pero nosotras... pero ¿qué trauma vamos a tener nosotras?. Lo que tenemos que hacer es organizarnos, tenemos mucha suerte, somos unas suertudas”.*

No es partidaria de **las jornadas reducidas** para las mujeres que pretenden potenciar su carrera profesional. Sin embargo, defiende que, en un momento dado, la **mujer es muy libre de dar prioridad a su vida personal** pero que, en ese mismo momento, su trabajo no se puede equiparar al de otro/a compañero/a que trabaja la jornada completa ni sus expectativas de carrera tampoco: *“¿Cuántas empresas tienen lo de que tú puedas parar un año o año y medio y vuelvas y no pase nada? y te incorpores como si... Ahora, no pretendas trabajar la mitad de la jornada, si vuelves, vuelves y vuelves con todas las consecuencias, y si no, búscate otra posición, no puedes estar aquí, no puedes estar de cara al cliente y tu carrera no puede ir como un tiro, porque no puede ser, tiene que ser otra cosa”.*

Opina que, pese a todo, la empresa te sigue **valorando** en la medida que lo hacía antes de la reducción y que en el momento en que se solicita la vuelta a la normalidad, lo conceden sin ningún problema ni demora, siempre y cuando exista un proyecto adecuado para el perfil o pretensiones de la mujer: *“(la empresa) te valora igual, y va a hacer todo lo posible porque tengas un buen proyecto, pero tus expectativas de carrera no pueden ser las mismas que las de una persona que trabaja 14 horas diarias, porque no es lo mismo, porque no será justo”.*

Asegura que en la empresa prima “la cultura de la **meritocracia**”, que esa es una de las razones por las que está encantada en ella, y que **cualquier persona empleada, hombre o mujer, que se adapte al sistema corporativo puede llegar donde se proponga**: *“macho, esto son lentejas y las reglas del juego aquí están clarísimas. Y habrá gente que se siente aquí y te diga: “no, es que en Accenture no se puede conciliar*

porque con estos horarios...”. Esto es lo que hay, estamos en el cliente, o sea, los horarios no los pone Accenture, tenemos, a partir de Manager, tenemos flexibilidad total, nadie te pregunta cuando entras ni cuando sales. El problema es que tenemos unos clientes, que son los que nos pagan y nos pagan una pasta, y por eso tenemos los salarios que tenemos”.

En este momento, Daniela se está planteando **dos nuevos retos**: uno personal, **tener otro hijo**, y otro profesional: **solicitar la dirección de un proyecto en un país asiático**: *“Lo que me estoy planteando ahora, voy a hacer cuarenta este año, es si tengo otro (hijo) o no, esa es la tesitura en la que estoy ahora. Al mismo tiempo estoy animando mucho a mi marido, porque lo que más me apetece, lo que más ... el niño va al Colegio Británico con intención de que nos sea muy fácil movernos, porque mi idea es pedir otra asignación, volver a irnos, y esta vez pues irnos a Asia, porque creo que es una oportunidad que no debemos de perder porque... pues porque sí, pues porque... ¿por qué no?, ¿por qué no?. Porque no hemos estado nunca, porque es donde crece el mundo y porque hay que verlo también y hay que vivirlo”.*

Reconoce que tiene una **mentalidad muy avanzada** y una **disposición abierta a nuevos retos y expectativas** pero asegura que en la empresa existen muchas mujeres de similares características. En su caso particular, lo atribuye a los **modelos familiares** que ha vivido en su familia y también a las oportunidades de desarrollo que le ofrece la convivencia con su **marido**, a quien pone como **ejemplo de corresponsabilidad**: *“Yo creo que he sido muy afortunada, porque con mi padre he tenido un "rol model" distinto, porque que un señor... a ver, mi padre va a hacer 80 años, estamos hablando de que un señor hace 40, lo que yo veía en mi casa es que fregaba el baño”. “Entonces tuve mucha suerte porque mi marido asume... entonces yo esta semana y la anterior no he podido ir al colegio a nada y ha ido él. Y si no puede, y si va al médico, pues vemos a quién le encaja mejor. No es un tema de que yo tenga que hacer nada más, o sea, los dos asumimos que es un tema conjunto, y eso no es así para mucha gente”.*

Opina que la **falta de apoyo en la pareja** es uno de los desencadenantes de problemas familiares y una **barrera** importante en la carrera profesional de la mujer y que **muchas mujeres** que sufren esta situación **culpabilizan a las dinámicas empresariales** de no favorecer la situación laboral de las mujeres, lo que ella considera contraproducente: *“a lo mejor poner las cosas claras pone en riesgo tu matrimonio. Es más fácil venir a la empresa y quejarse de que no puedes salir a las tres, de que no te dejan salir a las ocho, de que no sé qué, de que tiene que llevar... o sea, yo me pongo negra, es que no, no, no. Y lo entiendo porque también me pasa, pero ya te digo que flexibilidad tenemos*

todas, no tienes que pedirlo, aquí nadie te pide cuentas de nada. (...) Entonces, es un tema de cómo lo tienes tú en casa y cuáles son tus prioridades en un determinado momento”.

Por otra parte también piensa que muchas mujeres tienen **problemas de conciencia** con respecto a la **desatención de sus hijos** por dar prioridad a su trabajo: *“¿Tienes que tener la casa organizada?, pues yo, por ejemplo, al principio, cuando vine de Londres pues me negaba al tema de la interna y luego te das cuenta de que si no tienes una cobertura completa pues estás muerto, porque el problema lo tienes tú y lo tienes con tu pareja. Entonces, una vez que te has organizado, pues las cosas van bien y no quiere decir que estén desatendidos, ni muchísimo menos”.*

“Entonces, es que todo depende de con quién te compares. Yo no me voy a comparar con la funcionaria que sale a las tres, es su elección y me parece fenomenal, pero en otros sectores no va así. (...) Mi hijo es un niño súper feliz. El sábado y el domingo estamos los dos full time, o sea, totalmente volcados disfrutando por la semana. Hemos ido con él a hablar con la profesora al cole esta semana y nos ha dicho: “es evidente, claro, pues hay días que no lleva lo que tiene que llevar, pero nos ha dicho: ‘son súper maduros, nos damos perfectamente cuenta de que tu hijo se prepara las cosas, de que es él el que se hace la bolsa, es él el que sabe lo que tiene que traer”. Claro, y él sabe que nosotros trabajamos mucho pero no lo ve como... Yo se lo digo: “tío, es que trabajamos mucho y tenemos mucha suerte porque tenemos un buen trabajo”.

Liderazgo

Está convencida de que los **modelos que los hijos observen en la familia** van a ser cruciales en su futuro y **van a marcar los diferentes roles** que vaya a desarrollar en las distintas vertientes de su vida porque eso es, precisamente, lo que a ella misma le ha ocurrido y le ocurre: *“Mira, hay una cosa que, en términos de "rol model" puedo tener muchos: mi padre es un "rol model", mi madre es un "rol model", mi tía Menchu es un "rol model", mi marido es un "rol model", mi hijo es un "rol model", mi jefe es un "rol model", tengo un montón de amigas en el cliente, una de ellas es un "rol model".*

También opina que hay empresas con las que trabaja donde las mujeres sí perciben un “techo de cristal” que les es difícil superar por méritos propios: *“ y hay un montón de mujeres en... (la empresa cliente), que me encantaría que conocieras porque bueno, bueno, bueno, y eso que es una organización mucho más complicada que esta, porque ahí sí que tienen un techo de cristal, ahí o te apellidas de una determinada manera o tienes un problema para llegar, y aquí no”.*

Discrepa en cuanto a la **dualidad estilo femenino-estilo masculino** en la empresa. Considera que **no existe diferencia**, que depende de las personas: *“Yo no creo que haya un estilo masculino y un estilo femenino, no. (...) Parece que hemos intercambiado papeles, pero es que no hemos intercambiado papeles, son estilos, son estilos, estilos de personas. Entonces, sí que aportamos, pues aportamos no sé, lo mismo. ¿Hay diversidad? Pues sí hay diversidad, a lo mejor, pues sí hay diversidad, no sé.*

Sin embargo opina que cuando comenzó a trabajar **adquirió cierto estilo masculino por trabajar con mayoría de hombres**: *“yo nunca dije un taco en la Universidad, hasta que llegué al entorno de trabajo, pero con cuarenta tíos, como comprenderás, o sea, te das cuentas que aquí para imponerte te tienes que... Los primeros años de vida profesional solo trabajaba con hombres, solo trabajaba con hombres”.*

En cualquier caso, es una **apasionada de la vida** y esa concepción personal **la refleja en el trabajo y en todo lo que hace. Le encanta su profesión y la vive día a día** “como si fuera a ser el último”: *“yo desde pequeña, el mensaje es: “la vida es un regalo, cada día hay que vivirlo como si fuera el último”. Entonces, si tú vives la vida como si fuera... porque yo no sé si va a ser el último. Entonces, sí es un regalo. Si no sabemos si cada minuto va a ser el último, ¿cómo vamos a perder el tiempo haciendo cosas que no nos hacen vibrar, que no nos apasionan?. Es que a eso no hay que darle ni un minuto, ni un minuto”.*

Su lema es **crecer en el trabajo, aprender** todo lo que se pueda y **sentirse lo mejor posible** y, a su vez, que a las personas que trabajan con ella sientan lo mismo pero siempre **siguiendo las “reglas del juego”**: *“Esto no quiere que no sea una tía dura ¿vale?, porque ahora me acabo de incorporar a un proyecto y probablemente eche a dos personas del equipo, o sea, esto es así, porque estas son las reglas del juego.”*

Esta mujer se considera una **líder motivadora**: *“Soy capaz de aunar equipos con un objetivo común y hacer que todo el mundo bregue y trabaje como nunca en su vida habían pensado que iban a trabajar y conseguir, pues... conseguir imposibles, he conseguido cosas imposibles”.* Aunque también ha sufrido las consecuencias negativas de ello por decisiones de sus superiores: *“Cuando llego a Méjico, claro, monto un equipo, les ilusiono y tal pero luego los echan, y eso para mí fue una decepción muy grande porque me sentí un poco mentirosa, ¿sabes lo qué quiero decir?”. Sí, la que puse la cara y la que hice que todos aunaran pero sin darme cuenta que, hiciera lo que hiciera, no dependía de mí, la decisión ya estaba pre-tomada que es que, claro, sobran miles de personas, y eso sí que ha sido un cambio para mí en la carrera con*

respecto a las... es decir, que la pequeña y mediana empresa es más como el entorno es más familiar, más paternalista. Aquí, claro, en estas organizaciones a nadie le tiembla el pulso para nada y entonces a veces una también tiene que auto limitarse, o sea, limitarse un poco”.

En su discurso aparece el tema de la **deshumanización** de las grandes empresas en las que cada persona es un número pero no está de acuerdo con ese término. Ella opina que en esta empresa se trabaja en **equipos muy cohesionados** en el que todos los miembros están muy apoyados y arropados, con un fuerte sentido de **pertenencia** a la empresa, con un gran sentido de la **responsabilidad** y del **compromiso**: *“Yo no siento ninguna deshumanización porque... porque la humanidad, como dice un compañero: “esto es el racimo de uvas y uno tiene que humanizarse con el de al lado. Al final, a ti quien hace que vengas a trabajar como una moto o no, al final, es el que tienes al lado y el que tienes encima, porque son con los que te rozas todos los días. Entonces, lo que tenemos que hacer es que seamos buenos jefes y buenos compañeros, que es lo de siempre. Entonces, si tienes un buen jefe y un buen compañero estás atornilladísimo porque luego la organización es un monstruo que solo pone cosas a tu disposición, cursos, formación, información, foros..., etc. Esto es una máquina de poner a tú disposición cosas, uff!”.*

Tiene **aspiraciones** a llegar a la **máxima categoría**, “Managing Director” (Socia), pero también reconoce que la situación no acompaña y que debe tener contempladas otras opciones: *“mi siguiente paso es: ser Socio y, bueno, las cosas en este país están como están y yo quiero darme todavía otra oportunidad porque quiero viajar y quiero viajar con Accenture porque es un lujo irte con Accenture, pero ¿luego qué?. Me voy a encontrar... ¿con qué?. Imagínate que me sale bien y me voy el año que viene y vuelvo con 43 o con 44.... Y no hay sitio...., entonces, hay que reinventarse”.*

Se manifiesta **contraria** al **apoyo** profesional y del **liderazgo de las mujeres** porque opina que deben **estar en igualdad** de condiciones con los hombres y que a ellos no se les promociona diferenciadamente: *“A mí me cogieron este año para un programa, no lo he hecho, la verdad, no lo he hecho porque era un “programa de mujeres”, y no me gusta que me llamen a programas de mujeres, o sea, entonces, no he querido hacerlo. Era un coaching en Londres, no he querido hacerlo, me niego, o sea, no, pues que me llamen al programa que hay de altos potenciales de tíos y de tías que también lo hay, o sea, aquí siempre ha habido un programa para la gente que tiene potencial para ser socio y ahora se han inventado estos de mujeres que, vale, que es porque quieren...”*

Afirma asimismo que siempre se han impartido en Accenture cursos de liderazgo y que, cuando alguien promociona a puestos de relevancia, es porque ha tenido un “**sponsor**”, un superior que ha creído y confiado en él/ella: *“tienen un programa de liderazgo donde ellos tienen que elegir una mujer y hacerle de sponsor. Yo también he llegado hasta aquí porque tengo sponsors: ha habido gente que ha creído en mí en la organización y me ha hecho subir. (...) es que el que, la que no tiene sponsors, no sube. Entonces, ¿qué condiciones tienen que dar para nosotras?, las mismas que para ellos, pero es que las primeras que nos lo tenemos que creer somos nosotras”*.

Daniela opina que son **las propias mujeres las que se imponen sus límites**, que de situaciones coyunturales, como pueda ser la maternidad, crean situaciones estructurales lo que les interfiere en su carrera profesional por ir en contra de los objetivos de la empresa: *“Si lo que es coyuntural, que es: tener un hijo y los dos o tres primeros años, lo transformas en estructural, tú ya has acabado tu carrera profesional. Algo coyuntural, lo entiende cualquiera, una baja, un accidente, lo puede tener cualquiera, y no pasa nada, pero, claro, si tú lo conviertes en estructural, entonces, claro, ya está liada, entonces tú... es que te auto excluyes tú, es que nadie está excluyendo a nadie, es que tú te auto excluyes”*.

Asegura que **la mujer que quiere superarse profesionalmente, lo puede hacer perfectamente**: *“Tengo alguna compañera, con una que coincidí con ella la semana pasada en un curso que tiene cuatro y es Senior Manager, como yo, y de mis Socias muchas tienen dos, tres, dos, tres, dos, tres y se las han apañado. Y siguen haciendo su carrera y les va muy bien, pero con esta actitud, una actitud relajada”*.

Considera asimismo que la **evaluación** es un medio **duro** pero **justo** de mantenerse en la empresa: *“Ya sabemos a lo que jugamos, claro”*. Lo que **evalúa** ella en los miembros de su equipo es principalmente la **actitud**, el **grado de implicación** y la **forma de trabajar** de cada uno: *“la actitud y la forma de trabajar de cada uno y que la gente sea responsable y cumpla y sea consciente de la suerte que tenemos. (...) Me da igual que sea chico o que sea chica, lo que sea, yo no trato a nadie distinto, a nadie, para nada, nunca, me molesta muchísimo”*.

En cuanto al futuro profesional de las mujeres en la organización, la informante opina que puede ser bueno dependiendo de **cómo cada mujer se gestione su vida privada**. Cree que es fundamental la **corresponsabilidad de la pareja**: *“Hombre, pues yo creo que, a ver, si empezamos a organizarnos mejor en casa y empezamos a elegir mejor los*

maridos, pues a lo mejor. Es que es muy importante. Me decía mi abuela que “el que no acierta en casar, no le queda en qué acertar”. Y es verdad”.

Y pese a contemplar los **contras** de una gran organización, como pueda ser la mala gestión de un proyecto concreto que pueda dar al traste con la carrera profesional en Accenture del responsable último del proyecto: *“Es que aquí no te garantizan... es que aquí ruedan cabezas por arriba, por en medio y por abajo, ¿eh?, no importa, y no importa tampoco lo brillante que seas. Un proyecto malo lo tiene cualquiera, pero la organización aquí no perdona, si las cosas no van bien, estás fuera, no importa lo arriba que estés”.*

Esta mujer considera que es uno de los **mejores sitios para desarrollarse profesionalmente, para aprender y vivir determinadas experiencias**: *“Yo animaría a cualquiera a entrar. Creo que este es el mejor con independencia de que luego quieras hacer de la consultoría tu vida, ¿no?, creo que es una escuela fantástica, que te da muchísima perspectiva tanto en tema de personas como en temas técnicos, como en temas culturales, o sea, animaría a la gente a venir y a viajar, porque eso no lo puedes hacer en todas las empresas, animaría a la gente a venir y a pedir proyecto internacional, porque eso hay que verlo. (...)¿Hay que sudar la camiseta?, claro, hay que sudar la camiseta, pero todo, todo, es levantar el teléfono. Te vas con tu American Express de Corporate y con todo, unos señores te recogen allí y te llevan, y te ponen... Duro, lo de mis abuelos que tenían que bajar a la mina: uno murió con 46 de silicosis, eso es duro; esto es... pasárselo bien”.*

4. Trayectoria profesional/vital de ELVIRA

“Cuando tuve la reducción de jornada, fue cuando promocioné de “Jefe de Equipo” a “Jefe de Proyecto”. (...) en cuanto a carrera profesional, decidí yo frenar, no que la empresa me frenara”.

Antigüedad: 20 años.

Categoría: “Jefe de Proyecto”

Entorno socializador y trayectoria educativa

Elvira nació en un pueblo de la provincia de Guadalajara. Hija de un **empleado de Renfe** y de una **modista** que dejó de serlo para dedicarse a la familia: *“Primero, al principio, era modista y se dedicaba a la costura, pero después ya de ir naciendo cada vez más, se dedicaba a hacernos trajes a nosotros más que trabajar en coser. Entonces*

el que trabajaba era mi padre, mi madre estaba en casa”, es la **menor de cinco hermanos**. Con los dos mayores existe una acusada diferencia de edad, más de diez años, razón por la cual ha estado más apegada a los dos anteriores a ella, ambos chicos. Comenta que en su familia han estado siempre todos muy unidos y que, pese a las diferencias de edad, carácter y opinión, la **unión** ha sido y sigue siendo el **valor** fundamental transmitido por sus padres.

Fallecido ya su padre, en la actualidad es la **hermana** mayor la que se encarga de seguir **aglutinando** a toda la familia y de hacer que se mantengan todos como “una piña” en torno a la madre: *“Siempre vamos los cinco a lo que haga falta. Mi hermana, normalmente, es la que nos une a todos. La segunda, que es la mayor, es la que nos une a todos”*.

Recuerda también que el **mensaje** que han recibido de sus **padres** en relación con el futuro de la **familia** es la **unión** entre los hermanos y la **ayuda** entre ellos: *“Siempre: que nos ayudemos unos a otros, que siempre, ellos han dicho: ‘nosotros tenemos cinco hijos, todos son por igual’ y, además, mi madre lo sigue diciendo y sigue diciendo: ‘cómo decía vuestro padre, sois cinco, los cinco sois iguales pero si uno tiene un problema, es al que hay que ayudar y si uno pues tiene éxito, muy bien, y todos nos tenemos que alegrar por él’. Es como de unión hacia todos y apoyando tanto el éxito como la desgracia”*.

Elvira también **aprecia** sobremanera el **valor** de la **amistad** y continúa manteniendo una sólida relación con algunas amigas de la infancia; hecho que atribuye, en gran medida, a haber nacido en una pequeña localidad.

De los cinco hermanos tan **solo dos**, Elvira y el anterior a ella, han cursado **estudios universitarios**. Ella es **licenciada** en **Matemáticas** y su hermano es profesor de inglés en un instituto. Pese a que sus **padres** siempre los han **animado a estudiar**: *“Sí, siempre han intentado, de hecho, a los tres que no quisieron estudiar, que siguieran estudiando, de hecho al mayor le metieron..., en el pueblo había un colegio público y un privado que ahora es concertado, y le pasaron del público al privado para ver si en el privado le animaban a seguir estudiando, pero no quiso seguir, y mi hermana tampoco, y el que es dos años mayor que yo, que iba conmigo, y de hecho, coincidimos en cursos porque él repitió y coincidimos en cursos y dijo que no, que él quería trabajar y no quería seguir estudiando”*.

Elvira siempre sintió inclinación hacia las **Matemáticas**: *“Yo, desde pequeña, me han gustado las Matemáticas, de siempre, me parecían mucho más atractivas que cualquier otra asignatura, o el saber... porque las veía como futuro, como investigación, como el poder descubrir nuevas cosas”,* en especial, por las puras: *“Sí, sí, de hecho, yo, cuando empecé Matemáticas, aquí en Madrid, ya que me vine, yo iba a la rama de Fundamentales, a estudiar Matemáticas puras, lo único que luego ya cuando tienes que elegir la especialidad, el ambiente que había, sobre todo en la Facultad dentro del área de fundamentales, no me gustaba”*.

Y pese a haber sentido una marcada **inclinación** por la **investigación**, según iba avanzando en la carrera fue contemplando otras posibilidades profesionales, como la **Informática**: *“Sí, entonces no me atrajo ese mundillo, y aparte luego viendo las expectativas de salidas de trabajo, porque Fundamentales era lógicamente para quedarte en la facultad y seguir investigando primero. Y dentro de las otras opciones que había, estaba: Computación, relacionada con el mundo de la informática y era la que más salidas tenía en ese momento. Entonces no dejabas de tener la base matemática, pero tenías asignaturas propias de Informática. Entonces por eso cogí la rama de Computación”*.

En el momento de **decantarse** por esa **opción** ya contempló la posibilidad de trabajar en una **empresa** y, en concreto, en el **área de I+D**: *“Con esa formación, sabía que iba a ir a una empresa, a una gran empresa o pequeña empresa en ese momento, pero sí relacionada con el mundo de la informática. En un principio pensaba más en una empresa que fuera dedicada a investigación y desarrollo y estar ahí en investigación y desarrollo”*.

Trayectoria profesional en Accenture

Elvira **no** tiene **experiencia** laboral **previa**. Antes de salir de la facultad, recibió información sobre las posibilidades de carrera profesional en diferentes empresas y ya desde ese momento, se sintió **atraída** por la **seriedad** que transmitía **Accenture**: *“Sí, en la facultad te hablan de las distintas empresas que hay, te dan alguna charla, van de las empresas allí, te dan, de hecho, cuestionarios para que rellenes y entregues. Y dentro de las fueron, así sin ir a ninguna entrevista de selección, te transmitían un orden que decías: ‘pues me apetece ir a esta empresa a ver si puedo entrar’ por la seriedad y el orden, sí, que transmitían cuando te contaban las cosas”*.

Por ello, cuando estaba terminando la carrera solicitó una **beca** de formación en Coritel, empresa del grupo de Accenture pero cuando la llamaron para realizar las pruebas, aún

le quedaba una asignatura pendiente, que aprobó en febrero del año siguiente. No obstante, quedaron en llamarla tan pronto como se examinara y lo cumplieron. Le hicieron las pruebas y la admitieron: *“dejé una asignatura para febrero del año siguiente, justo antes me habían llamado de Coritel para hacer la beca, para hacer las pruebas, vamos, de selección, y además que les dije tranquilamente, porque era diciembre, dije: ‘pues mirad, es que tengo un examen, que me queda una asignatura el 14 de febrero y quiero preparármelo. Entonces queda un mes y prefiero terminarlo, y nada más terminarlo y ya si es posible pues hago las entrevistas de selección’. Y se lo apuntaron la fecha, porque hice el examen por la mañana y por la tarde me llamaron desde Coritel para ir a hacer las entrevistas de trabajo. Entonces, nada, muy bien, nada más terminar el examen, al día siguiente o al siguiente cuando me llamaron, ya concretamos las citas, hice las entrevistas de selección en la empresa, las pase y empecé a hacer la beca de Coritel y la formación previa que hacen de dos meses, y nada más terminar la formación ya fui contratada y asignada a un proyecto”*.

Pese a tener un nivel de **inglés oral** no demasiado bueno: *“Llevaba nivel intermedio, seguí yendo a academia de inglés y lo que siempre me ha costado es el hablar. El escuchar y el leer perfecto, el escribir perfecto, bueno dentro de un nivel, pero el hablar es lo que siempre cuesta”*.

Desde que ingresó en Accenture, hace ya 20 años, ha pasado solo por **dos grandes proyectos: uno bancario y otro en el sector de la comunicación. Valora el ambiente** trabajo que ha tenido desde el principio, además del **empuje profesional** que ha sentido por parte de todo el **equipo**: *“el acogimiento fue muy bueno, se mantenía el clima pues que te transmitía de seguridad, de acogimiento de la gente para enseñarte y para formarte y preocuparse por ti, por tu carrera también desde el principio, que de eso no te das cuenta hasta que no pasan unos años, porque vas viendo que te van dando más y más y, al principio, dices: ‘¿y por qué me dan más responsabilidad?, espérate, espérate, espérate. Y, sin embargo, pues no, porque la gente se preocupa, se preocupa por proporcionarte tu carrera profesional”*.

También pone de relieve el **proceso de formación** continua que tiene la empresa: *“La formación necesaria e incluso si te iban a asignar a un proyectito, o un grupito de tareas. Y tú decías: ‘¿en esto no sería conveniente que tuviera una formación en tal?’, pues te intentaban buscar un curso para poder asignarte e incorporarte en ese curso y recibirlo antes de hacer las tareas. Y, si no, ellos pues te formaban, te daban una formación previa si no había la opción de ir a una formación como tal en ese momento. Pero, vamos, que, normalmente, sí como, de hecho, la formación está por categorías,*

también, los cursos, que por la experiencia, como tiene tantos años la Empresa, ya se saben los cursos que interesan en cada categoría, pues entonces sí que los recibes”.

Así como el sistema de **promoción**: *“Y nada, desde que entré) fui pasando de categoría en categoría según marca la Compañía. Cada año definen cómo es la promoción en cuanto pues al ‘banding’ que te asignan en comparativa con el resto de tus iguales, y también el tiempo que llevas en la categoría, en fin los criterios de la Compañía, pues en cuanto los cumplías pues ibas subiendo de categoría”.*

Dentro de los dos grandes y únicos proyectos en los que ha trabajado, ha ido **cambiando de puesto** y conociendo diferentes entornos y se ha ido **enriqueciendo** con la amplia **formación y experiencia** adquiridas: *“En el primero en el que pasé, que era de mantenimiento, a mí me gratificó muchísimo el mantenimiento, porque, a pesar de que mucha gente decía: ‘mantenimiento, si ahí no aprendes nada, estás todo el tiempo tocando aquí, allí, pero no te centras en nada, mientras que en un desarrollo aprendes del desarrollo’. Pues sí, en un desarrollo lógicamente aprendes y tienes más profundidad en el conocimiento de ese desarrollo, pero en mantenimiento se tiene la visión amplia de lo que es la propia aplicación. Entonces, cuando entras al principio vas como un torito, claro, tú no vas viendo la visión. Según va pasando el tiempo y vas cogiendo experiencia vas viendo que el mantenimiento te da un abanico de visibilidad amplio de dónde estás, de la aplicación dónde estás, y desde el principio, algo más focalizado”.*

Desde el comienzo, su **vida laboral** se había desarrollado en un **entorno bancario** y, debido a la reconversión del mismo y aprovechando que se iba a casar, decidió **cambiar** de entorno de actividad y así lo solicitó: *“Justo en la conversión, una vez que ya se definió y estaba montada, yo me casaba y había pedido, aunque ya estaba en desarrollo y tal, yo había pedido probar otra industria para ver si realmente... porque a mí el mundo de la banca me atraía y me gustaba, pero me decía: ‘voy a probar otra industria a ver si me atrae más’. Entonces, justo como me casaba y ya lo había solicitado antes, en la medida de las posibilidades, cambiar de industria”.*

Y le propusieron trabajar para Telefónica: *“Y además en Telefónica, en lugar de pasar a un proyecto o a un mantenimiento, pasé a estar contratada como administración, es decir, como si fuera un telefónico más de la parte de I+D. Entonces yo hacía las tareas del propio telefónico, estar con reuniones con el cliente, con el usuario final de Telefónica..., definiendo los requisitos que querían para las nuevas facturaciones o para lo que en ese momento se definiera, pasando esas definiciones a la empresa de desarrollo que en ese momento estaban en las aplicaciones que yo llevaba y que no era*

Accenture, era EDS en ese momento y pasándoselas, y verificando los subdesarrollos, haciendo las pruebas de usuario , o sea haciendo otras labores”.

Tras permanecer en ese entorno unos cinco años, solicitó **volver** de nuevo al entorno bancario y consiguió regresar al mismo banco donde estuvo desde el comienzo, aunque ya finalizada la fusión. Desde entonces, permanece en él: *“entonces al final era como yo decía volver a la familia, volví a la familia del banco. (...) Entré en un proyecto, primero, en el proyecto en el que entré en el área de consumo, la aplicación de consumo y luego en esta área conseguimos el mantenimiento de la aplicación que la llevaba otra empresa y luego ya hemos ido pasando por otras aplicaciones dentro del banco”.*

Conciliación y futuro profesional

En el periodo en que Elvira estuvo trabajando en Telefónica, tuvo a sus **dos hijos** en un intervalo de 19 meses. Por este motivo, le habían concedido una **reducción de jornada**: *“Sí, yo pedí reducción de jornada, con los niños, cuando eran pequeñitos, pedí reducción de jornada. Trabajaba de 8:00 a 15:00 y muy bien”.*

Con estas condiciones laborales, una vez que había regresado al banco, la empresa le ofreció pasar a Accenture Outsourcing System (AOS): *“lo valoré y dije: ‘pues sí, porque en este momento tengo dos niños pequeños’ y en AOS, como la carrera puede ser más lenta, la carrera promocional, porque te ofrece la estabilidad de estar en el proyecto en el que estás si tiene larga duración. Que además pues es el auge, el mantenimiento y era el auge en ese momento y no te sientes con la inquietud u obligación interna que es el ‘tengo que promocionar’, porque mi empresa es así, entonces tengo que hacer todo lo posible, todas las tareas por promocionar”.*

Porque Elvira seguía teniendo **expectativas profesionales** pero en este momento consideraba importante, a la vez que se sentía **limitada**, su situación familiar: *“Tenía inquietud, lo único que vi que no me daba la vida para ambas cosas, entonces decidí aparcas un poco la carrera. (...) no es que te obliguen pero entras en esa dinámica. Y pasando a AOS, esa dinámica es mucho más relajada, no quiere decir que te quedes en un proyecto y hagas las tareas de la siguiente categoría, pues no, pues las haces y ya está, pero te lo puedes tomar de otra forma”*

Y hasta cierto punto, también se sentía **presionada** por la oferta de su **empresa**. Así pues, antes de tomar una **decisión** al respecto, **revisó su trayectoria profesional**, la

categoría alcanzada hasta el momento, estudió sus **posibilidades** de **promoción** futura, lo **consensuó** con su **marido**, quien también tuvo que reorganizar su trabajo, y decidió aceptar la oferta: *“Sí, sigo siendo Jefe de Proyecto. Era una de las cosas que tenía que valorar, porque si no hay hueco, aunque yo haga tareas de la siguiente categoría, no voy a promocionar. Pero lo valoré y miré la estabilidad... un poco de los dos niños pequeños porque ni mis padres estaban aquí, ni los padres de mi marido estaban aquí, y mi marido también trabaja en el mismo sector, en otra empresa y su horario es como el nuestro. Entonces, tuvimos que decidir... y estaba esta opción y me la ofrecía la empresa con lo cual...”*.

Reconoce que el hecho de haber solicitado **reducción** de **jornada** para cuidar a sus hijos **no** ha **ralentizado** su **carrera profesional** y se siente tranquila al poder **equilibrar ambas vertientes** de su vida: *“Estuve seis años de Jefe de Equipo, pero según vas subiendo también, al ser nuestra empresa piramidal, pues no subes tan rápido como cuando estás abajo, claro, tienes que mantener la pirámide y por eso se modifican cada año los criterios de promoción, me imagino, viendo pues que se siga siendo una pirámide. Entonces estuve el tiempo que se requirió de jefe de equipo y luego pasé a Jefe de Proyecto cuando tenía reducción de jornada”*.

En la actualidad ya ha **finalizado** la **reducción** de **jornada** y ha vuelto a la **normalidad horaria**: *“Ahora no, el pequeño ya cumplió los ocho años y se me acabó la reducción de jornada y estoy en jornada completa”*.

En general, Elvira **valora** como **positivas** las **medidas** de **conciliación** que la empresa pone a disposición de los empleados y las empleadas con el fin de **apoyar** el **desarrollo profesional** de su personal y opina que dichas medidas no tienen porqué influir negativamente en la marcha de la promoción laboral de las personas: *“sobre todo en lo que más trabaja la empresa en todas las medidas de conciliación y que se hacen reuniones para proponer medidas o avanzar y proponer nuevas cosas, se está avanzando y cada vez hay más opciones para poder conciliar, cada vez te ofrecen más cosas, el "flex summer" para poder... si no tienes campamento, no tienes con quien dejar a los hijos, el poder solicitar un mes más de vacaciones”*.

Haciendo balance de su vida laboral, esta mujer comenta que se siente **satisfecha** porque sus **expectativas** de carrera se han ido **cumpliendo** y, por otra parte, desde su cambio de área empresarial afronta el trabajo de forma más relajada al no sentirse **presionada** por tener que **promocionar**: *“como tenía claro que al pasar a AOS tiene que haber hueco para promocionar, no tengo en la cabeza el “tengo que promocionar”, sino “tengo que hacer estas tareas además de las que estoy haciendo”*.

Y estas tareas son de la siguiente categoría, de Manager, pero hasta que no haya hueco no lo voy a ser, entonces no por eso voy a dejar de hacerlas ni voy a..., sino que voy a seguir”.

Sin embargo, tiene **expectativas** de seguir adelante y de **promocionar** de categoría pero de forma más **reposada** y cuando **sea posible**: *“Sí, y de hecho, pues yo hago tareas de Manager pero sé que hasta que no haya hueco no voy a promocionar, pero eso ya lo sabía desde el principio al pasarme, entonces yo siempre busco el no quedarme estancada”.* Incluso le gustaría llegar al nivel más alto aunque ella misma opina que quizás sea un poco tarde: *“Yo creo que sí que con 42 años..., la gente es socio... no llega a 50..., pero, oye, nunca se sabe”.*

Cuestiones de género

A lo largo de su carrera profesional en Accenture, Elvira ha tenido **superiores hombres** y **mujeres** y afirma **no** haber notado ninguna **diferencia** en razón del **género**: *“No, no he notado ninguna diferencia pero quizás porque yo soy muy abierta, ¿sabes? y no me da ni vergüenza ni apuro decirle a una mujer o un hombre lo que le tenga que decir, ¿sabes?, sea por una situación profesional o personal, ¿sabes? Entonces... Y siempre he recibido de ellos, por ahora, toco madera pero ha sido así, siempre el mejor consejo o la mejor orientación”.*

De la misma manera, ahora que ella **dirige** su propio **equipo**, **tampoco** aprecia **diferencias** significativas por ser hombre o mujer **sino** en razón de las **características individuales** de cada persona: *“Por ser hombre o mujer, no, yo creo que por el carácter o la forma de ser de cada uno. Ahí hay más diferencias, efectivamente, pero más por cómo es cada persona, que no por sexo, efectivamente”.*

Elvira vuelve a revisar toda su vida profesional en la empresa y se reafirma en que fue ella misma, por motivos familiares, la que **optó** por **lentificar** su **carrera** aunque también considera que el haber pasado por **distintas áreas** de la empresa le ha aportado una **amplia experiencia** y unos **conocimientos más profundos** dentro de su profesión. Considera que estuvo acertada en sus decisiones. Otra situación que siempre ha tratado de **evitar** y lo sigue haciendo es la posibilidad de **viajar**. Hasta ahora lo ha conseguido pero no lo descarta en el futuro: *“Si, lo tengo en mente que dentro de... que en cualquier momento me puede tocar, lo único que veía que era más difícil pasando a AOS que esa opción llegara que estando en otra”.*

Valoración de la carrera

Elvira **valora** muy **positivamente su carrera** profesional en Accenture desde su inicio y asegura que **nunca ha detectado nada** que le haya **impedido avanzar** en ella, sino todo lo contrario, en todo momento ha encontrado la manera y el **apoyo** para ir **progresando** en la medida en que ella lo ha demandado: *“Yo, positiva, positiva porque nunca he visto nada que me haya impedido seguir avanzando y porque, además, si yo no he visto algo por donde avanzar, me han ayudado a verlo”*.

Reconoce que la propia **empresa** le ha **inculcado** determinados **valores** que le han llevado a buscar siempre **nuevos caminos de desarrollo profesional** a través de la **motivación**, la **autovaloración**, el **apoyo**, la **búsqueda de nuevos retos...**: *“desde el primer momento, quizá a lo mejor eso me ayudó luego a que yo fuera buscando nuevas opciones, porque pues te abrían los ojos de: ‘no, es que tú puedes seguir y puedes hacer esto, esto y esto’. ‘Ah, pues sí, tienes razón’, y entonces veías que te ayudaba y te desarrollaba profesionalmente y te sentías bien. Entonces, desde el principio, como se suele decir, “desde pequeña” en la Empresa, me han inculcado esos valores, entonces es como algo que tú sigues haciendo, buscando, que no paras”*.

En ningún momento se ha sentido defraudada por la empresa. Tampoco considera que haya aportado ningún estilo personal en su trabajo ya que para ella es muy **importante** el **equipo** y opina que se trata de **un todo** donde no deben hacerse notar las partes: *“Hombre, todos somos uno es como se dice, ¿no? en un equipo ganan todos o pierden todos, entonces... yo me veo como uno más en el equipo”*. Aunque sí es consciente de la actitud que ha mostrado y mantenido siempre de **apertura** a **nuevas búsquedas** y **oportunidades de desarrollo** y además **transmitir** ese **mensaje** a los demás, tanto a los clientes como a los compañeros y a los integrantes del equipo: *“el estar abierta siempre a cualquier opción que me propongan, el estar siempre buscando opciones y velando por la Empresa para meter a la Empresa más en donde yo estoy y hacer ver a los demás la seriedad y el orden que tiene esta Empresa a la hora de hacer los trabajos, hacérselo ver con quien estoy”*.

Opina que pone especial énfasis en esta labor en relación con la gente joven que ha sido educada en otros criterios de más derechos y menos obligaciones: *“Sí, pero que hay una diferencia, antes entrábamos con... yo creo con las ganas de dar, de aprender y de poder dar cuanto antes tus conocimientos, lo que tú puedes hacer y que se viera el resultado de tu trabajo y ahora entran más con..., o sea, tengo más derechos que obligaciones”*.

5. Trayectoria profesional/vital de ESPERANZA

“Claramente era una empresa donde iba tener oportunidades de crecer hasta donde yo quisiera. (...) Los temas de conciliación los acepto y los respeto... los respeto plenamente y es una decisión muy personal... pero supone una parada en tu carrera”.

Antigüedad: 17 años

Categoría: “Managing Director”

Entorno socializador y trayectoria educativa

Esperanza procede de una familia de **industriales** gallegos. Su abuelo paterno era propietario de un astillero y su **padre** cursó estudios de perito industrial y se dedicó a los negocios: fábrica de maderas y temas inmobiliarios, entre otros, y paralelamente, a la **política**: fue alcalde de su pueblo y militante de un partido conservador.

Su **madre** era **ama de casa** aunque en su juventud había realizado algunos estudios de enfermería que no llegó a finalizar porque se casó. Del matrimonio nacieron dos hijas: Esperanza, que es la pequeña y otra niña cuatro años mayor que ella. Dos hijas totalmente diferentes en cuanto a perfil e inquietudes pese a que las dos recibieron el mismo tipo de educación y los mismos mensajes, en especial los de su madre, sobre las ventajas de ser independiente: *“Como roles parece que soy yo la mayor y ella la pequeña... (...) La verdad es que nos han inculcado a las dos lo mismo, pero hemos salido cada una con personalidades completamente diferentes y caminos muy distintos. (...) Mi madre que nunca ha trabajado siempre he intentado inculcar el tema de la independencia que tuviéramos nuestro propio...”*.

La mayor, muy conservadora, estudió tres años de Económicas y abandonó la carrera. Trabajaba intermitentemente y, cuando lo hacía, se dedicaba a temas relacionados con la moda llegando a montar su propia tienda. Nunca dejó su ciudad, permaneció cerca de sus padres y se casó con el novio que había tenido desde la adolescencia. En los periodos que no trabajaba fuera de casa, se dedicaba al cuidado de sus hijos y de sus padres: *“Hombre, a mis padres les hubiera gustado que hubiera acabado su carrera y que hubiera trabajado y que hubiera hecho otras cosas pero ella optó más por estar cerca de ellos, por casarse con su novio, tener sus niños... y ha estado una pequeña etapa de su vida haciendo estos temas de moda, que le gusta mucho, y después ha*

estado muchos años sin trabajar... y desde que falleció mi padre, pues sí que lleva a todos los temas de papeleos de la sociedad patrimonial...”

Esperanza era todo lo contrario. Desde muy pequeña siempre obtuvo **las mejores calificaciones** de su clase y a partir de los diez años, a petición suya, comenzó a viajar y pasar periodos de vacaciones en Irlanda para aprender **inglés**: *“ también se lo ofrecieron a mi hermana y no le gustó porque estaba con su novio y le apetecía más y mis padres tampoco eran de obligar... (...) Yo me formé mucho con ayuda y apoyo de mis padres”*.

A la hora de elegir estudios universitarios, dudaba si decantarse por Medicina o por Derecho y Económicas, ya que su nota de Selectividad era alta y podía elegir lo que quisiera. Finalmente, optó por estudiar a la vez Derecho y Económicas, opción que, entonces, solo podía cursar en **ICADE**, en Madrid. Consideró que, además, era una buena oportunidad para salir de su ciudad, así pues, solicitó realizar las pruebas de ingreso y la aceptaron.

A partir de ahí y durante los seis años siguientes, estuvo centrada totalmente en los estudios y en sacar la **carrera** de forma **brillante** ya que, además, estaba alojada en un colegio mayor religioso y femenino, con un horario bastante rígido que no le permitía demasiadas salidas.

Alaba continuamente el **apoyo** recibido de sus **padres** a todos los niveles, sobre todo, sus esfuerzos económicos para costear todos los gastos que requerían sus estudios en Madrid, así como, las oportunidades que ofrece salir a estudiar fuera de casa: *“Yo creo que son experiencias que te van marcando, que te van abriendo de cara al futuro... y después, el estar en Madrid, el estar fuera de casa... yo creo que también es una experiencia muy buena para darte soltura después, a la hora de enfrentarte al trabajo... en el momento que sales a buscarte la vida, desde el punto de vista profesional...”*.

Trayectoria profesional en Accenture

En el último año de carrera, cuando estaba realizando las prácticas, hizo las pruebas de acceso en **Accenture** (entonces Andersen Consulting) y la admitieron justo para comenzar en cuanto finalizara los estudios: *“No empecé aquí pensando: voy a ser socia. Empecé pensando voy a hacerlo bien, voy a aprender y aprovechar las oportunidades que te brindaban”*.

Valora la rapidez con que ha realizado su carrera profesional en **consultoría**, impulsada, en buena medida, por la ventaja de haber formado tarde una familia: *“ Que yo también,*

como he empezado muy tarde con las responsabilidades familiares, he avanzado a un ritmo muy bueno laboralmente. (...) si la edad normal para tener una familia en España son los 30, pues yo lo he hecho casi diez años más tarde...”

Habla de cómo ha transcurrido su carrera profesional durante todos estos años y del ritmo que ha seguido: “ *Aquí hay una carrera muy definida y la verdad es que o tiras para delante o te vas para fuera... pero dentro de lo que son los años clave, los años que estás en cada nivel para saltar al siguiente, pues siempre he ido saltando rapidito...*”. También de las **posibilidades** que ofrece la **Empresa** tanto en lo que se refiere a **desarrollo profesional** en las distintas áreas de negocio, como en otras que son más de **enriquecimiento personal**: “*Hago lo que tengo que hacer, por supuesto, porque si no, no te valoran bien pero, además, intento hacer otras cosas que me diviertan porque, si no, me muero... y un poco así, he ido haciendo los temas...*”.

El trabajo de Esperanza en estos años ha estado más centrado en las Administraciones Públicas aunque también ha trabajado con el grupo de banca y otras empresas: “*internamente conozco distintos sectores y distintos equipos... o sea, internamente conozco a mucha gente y me conoce mucha gente así que me he movido mucho*”. Paralelamente, **se ha involucrado a nivel personal** en determinadas actividades de la Fundación Accenture, con el Comité de Personas, en el Grupo Innovación: “*que eso no me cuenta a mi directamente en mi evaluación pero es algo que a mí, personalmente, me enriquece. Además de hacer el trabajo habitual, en una empresa como ésta, tienes oportunidad de hacer otras muchas cosas, que las haces si quieres...*”.

Su nivel de **conocimiento** viene dado por toda esa **experiencia profesional** adquirida durante todos estos años, por sus **inquietudes personales** por adquirir otro tipo de formación al margen de lo que le exigen los proyectos en los que está involucrada: “ *yo creo que eso es muy bueno no circunscribirse a solamente al grupo porque en estas empresas grandes, hay veinte mil empresas dentro de la empresa. Incluso cada grupo de personas tiene una forma de... unos procedimientos muy definidos, una estructura de carrera, un proceso de evaluación... después el estilo de cada uno es muy diferente... (...) Si estás solo con las personas del entorno que te toca es que no estás aprovechando todo lo que puedes aprender aquí*”, y por la **formación interna** que ha recibido tanto dentro del horario laboral como en fines de semana: “*Aquí dentro te sigues formando y después a medida que avanzas en una carrera*”.

Conciliación

En lo que respecta al tema de la **maternidad**, opina, por una parte, que los cuatro meses de baja maternal por sí mismos no tienen una importancia significativa en la carrera profesional de una mujer pero lo que sí **repercute negativamente** en su rendimiento es el hecho que de muchas mujeres, cuando son madres, asumen casi en solitario las **obligaciones familiares** en detrimento de las profesionales. Esta prioridad, asegura, se debe a un **anacrónico estilo educativo** que dirige a las mujeres a asumir un rol predeterminado sin tener en cuenta sus intereses y los responsable de esta situación somos todas y todos: *“Las chicas pues han sido más bajas de rendimiento por este tema de la casa, los niños..., que parece un tópico pero que yo creo que lo siguen teniendo un poco en mente. Y ahí, un tema educacional bestial que yo creo que todos somos responsables”*.

Según su experiencia personal, Esperanza opina que la forma de compensar estos **desequilibrios** que existen para **conciliar** la vida laboral con la personal reside en la **corresponsabilidad** de la **pareja** en las obligaciones domésticas, así como la importancia y el respeto que la otra parte otorgue al trabajo de la mujer: *“las mujeres, a la hora de que escoger una pareja, tienen que escoger a alguien que les vaya a apoyar en todas estas cosas porque, desde luego, si tienes que llevar tú todo el peso en casa y después ser igual en el trabajo, pues es complicado. Tienes que tener una persona al lado que comparta eso... que comparta al 50 por ciento”*. Así pues, para ella, es fundamental tener controlada esta situación si la mujer quiere sentirse apoyada para desarrollarse profesionalmente y **no paralizar su carrera**.

También considera que las **jornadas reducidas** son muy **difíciles de encajar** en los proyectos de consultoría dado el carácter presencial de las jornadas laborales, aún vigente en las empresas de nuestro país, así como las exigencias por parte de los clientes de disponibilidad horaria y flexibilidad organizativa: *“Yo, de hecho, en mi grupo tengo varias chicas con reducción de jornada y la verdad es que es muy complicado de gestionar, muy complicado”*. En cualquier caso, opina que las medidas de conciliación son decisiones personales de cada mujer pero suponen una **significativa ralentización**, si no paralización, de su carrera profesional: *“Entonces, yo los temas de conciliación los acepto y los respeto, los respeto plenamente y es una decisión muy personal, pero supone una parada en tu carrera porque va a ser muy complicado que tengas trabajo de forma fluida. Entonces, al final pues te estás un poco marcando”*. Además, también comenta que se da algún caso de mujeres con jornadas reducidas que teletrabajan con lo cual, trabajan más tiempo, porque están conectadas desde sus casas hasta altas horas de la noche, y cobran menos dinero, lo que tampoco es rentable para ellas: *“ Al final, acaban haciendo más trabajo que tu jornada, cobrando tres cuartas partes...”*.

Esperanza aboga por **fomentar la flexibilidad** para que cada persona pueda organizar su trabajo y trabajar por objetivos ya que, según su experiencia, las mujeres (y los hombres) que se acogen a la jornada reducida se “estancan” y no solo eso, sino que esa situación supone un perjuicio para la mujer y para la Empresa: *“Yo creo que en un entorno como el de consultoría lo que hay que fomentar es la flexibilidad, no las medidas de conciliación están ahí y son para todos ir a coger... pero la experiencia es que una persona que se coge una jornada al final se estanca.*

Comenta que hay **mujeres, brillantes** profesionales, que se ven obligadas a **abandonar sus carreras** por imperativos familiares: *“Entonces yo creo que hay mucho por avanzar en ese sentido. Si entendiésemos bien el tema de la flexibilidad a todos los niveles, a lo mejor conseguiríamos que menos mujeres abandonen la carrera”*. Es partidaria de una **flexibilidad** bien entendida y bien aplicada desde todas las partes implicadas. En primer lugar, desde la **perspectiva de la propia mujer**, que tiene que ser capaz de gestionar su tiempo para equilibrar las distintas vertientes de su vida. En segundo lugar, con la **pareja**, consensuando y compartiendo las tareas domésticas y familiares y, si no es posible, buscando apoyo en terceras personas. Finalmente, en el **entorno laboral**, gestionando con profesionalidad y haciendo respetar el tiempo y el ritmo de trabajo propios: *“Pero a medida que vas haciendo la carrera tú te tienes que gestionar tu tiempo, y ahí eres tú, a lo mejor, la que educa al jefe con el que estás trabajando”*.

En cualquier caso, la marcha de la carrera profesional de las mujeres depende de las **prioridades** de cada una y de la vertiente que cada **mujer** desee potenciar de su vida. *“Pero yo creo que es perfectamente compatible el tener familia, amigos y vida con trabajar en una empresa como ésta si sabes ser flexible. (...) yo creo que hay mucho por avanzar en ese sentido”*.

Género y liderazgo

A lo largo de su trayectoria profesional, comenta que ha tenido **superiores mujeres** con las que le ha ido muy bien, aunque asegura que en la Compañía hay algunas que **adoptan** determinados **patrones masculinos**: *“Aquí hay muchas chicas que tienen un poco formato macho”*. Se refiere a que, para defender una idea o dar una orden puntual, lo hacen a través de gritos o levantando la voz de forma enérgica e injustificadamente ya que se trata de **profesionales muy competentes y respetadas** en su entorno. Incluso, algunas de ellas, presentan una imagen poco femenina. No obstante, Esperanza asegura que ella **nunca ha tenido problemas** con este perfil de mujeres pese a haber trabajado

con alguna de ellas en varias ocasiones, ya que le recordaban las formas autoritarias de su padre con las que estaba familiarizada desde pequeña: “ *A mí me han tocado varias de este perfil pero curiosamente yo siempre me he llevado muy bien con la gente y como he tenido un padre también muy enérgico estoy muy acostumbrada al perfil autoritario...*”.

En cuanto a su **estilo de liderazgo**, Esperanza manifiesta que siempre trata de **ser ella misma** en todo lo que hace y en todas las vertientes de su vida y, por consiguiente, en este terreno también: “*En mi caso intento mantener mi perfil femenino, mi personalidad. Yo no soy de pelearme con nadie, digo las cosas como las tengo que decir*”, y asegura que siempre ha recibido una **respuesta positiva de su equipo**, a la vez que comenta que, si en alguna ocasión le llegara a fallar, se marcharía de la Empresa: “*Hasta ahora me ha funcionado. (...) Si en algún momento veo que eso no me funciona pues me tendré que ir de aquí, ir a otro sitio*”. No obstante, opina que, lamentablemente, existe la inercia generalizada de que todo el mundo escucha con más atención y otorga **mayor protagonismo al líder** que exhibe actitudes **autoritarias**, sea hombre o mujer, y que ese estilo, desgraciadamente, sigue existiendo en Accenture: “*Sí es cierto que el estilo este... macho... en esta casa funciona, y de hecho, yo creo que es más fácil si eres así*”.

Asimismo, comenta que, en ocasiones, sus iguales no han entendido ni respetado su estilo personal llegando al punto de haber ignorado su opinión en algún tema puntual, a la vez que ha observado que existe mejor comunicación entre los que tienen un perfil autoritario. También le consta que hay profesionales que exhiben “dos caras”, una especie de doble personalidad, según la ocasión de que se trate y asegura que ella nunca podría adoptar actitudes semejantes ni estará nunca de acuerdo con esta forma de liderazgo: “*Yo creo que es mejor ser la misma persona aquí, con los clientes, con tus niños, con tu marido... no sé, ese es el estilo que me gusta y que he defendido en todo momento*”.

Defiende su estilo personal por encima de todo: “*(...) que a mí no me falta la parte... más de networking: el come, el venir, el tal..., la caña..., pero es cierto que mi estilo es muy diferente al del resto del grupo, o sea, es muy diferente*” pero es el que ha mantenido desde que comenzó a dirigir equipos; con el que, hasta el momento, ha obtenido óptimos resultados y con el que piensa seguir obteniéndolos, ya que las personas de su equipo siempre se lo han agradecido y valorado: “*Pues yo creo que me valoran bien, de hecho todas estas cosas de las evaluaciones de 360... cuando hay posibilidad de mirar hacia arriba y que de abajo den la opinión sobre ti, siempre ha sido muy positiva. Sí, porque es cierto que yo también me preocupo más, a lo mejor,*

por la gente, persona a persona a nivel humano, que otros compañeros míos, que esa parte la ven como una pérdida de tiempo. Yo sí que dedico tiempo a escuchar a la gente, o intentar buscar alternativas para personas que ves que no están en el momento más adecuado para estar al cien por cien...”

Sin embargo, reconoce que nunca ha notado **ninguna traba** para llegar al nivel en el que está a pesar de que, casi siempre, ha sido **evaluada por hombres**, pero han sabido valorar sus estrategias y sus competencias. Paralelamente reconoce que, una vez se ha llegado al nivel profesional más alto, como es el suyo, los **grupos de poder** están **compuestos por hombres** y que eso sí puede tener alguna trascendencia, aunque no sea de forma manifiesta: *“en este caso, sí que muchas cosas se deciden con un punto objetivo pero también con un punto subjetivo de: “éste es mi colega, con éste juego al pádel...” dentro de la objetividad. Yo no digo que aquí se seleccione a nadie que sea malo, pero cogiendo dos que son iguales, se tiende más al que es más afín a ti...”*

Esperanza opina que las **mujeres** que han llegado a **altos niveles profesionales** aportan un **estilo de gestión** bastante **diferente** al de los hombres pero que, en cualquier caso, la **diversidad**, no solo en cuanto a género se refiere sino a todos los niveles, aporta **riqueza** a la organización. Además, las mujeres son más partidarias de la diversidad en cualquier entorno que los **hombres** que se manifiestan más **proclives a apoyarse entre ellos** y a cerrar sus grupos.

En este sentido, opina que sería conveniente **activar** de alguna manera el **protagonismo de las mujeres** y su motivación para optar por **visibilizarse** y formar parte de la **élite del poder** sin tener que recurrir a la **cuotas**, de las que Esperanza **no** es, en absoluto, partidaria: *“Es que las cuotas no me gustan nada, es que no me gustan nada...”*. Esperanza asegura que no hay **ningún impedimento objetivo** que limite el acceso de las mujeres a las cotas más elevadas; que en la práctica son las propias mujeres las que no se postulan para ocupar esas posiciones. Contrariamente, la Compañía hace esfuerzos a través de coaching, seminarios y distintas actividades para que las mujeres de alto potencial se sientan seguras de sus capacidades y escalen a estos niveles: *“se venden mejor ellos y son más valientes a la hora de postularse para cosas que a lo mejor no tienen idea. (...) Entonces sí que hay que hacer un trabajo quizás a la hora de darles más confianza a las chicas. (...) que no es cuota... no estoy hablando de cuota... estoy hablando de dar posibilidad, después elegir. Yo soy partidaria del empuje y después elegir libremente”*.

6. Trayectoria profesional/vital de LUISA

“Es importante entender las situaciones de cada una de las personas de tu equipo, entender cuál es su situación actual... por qué no pueden ascender o por qué no pueden desarrollar ciertas tareas, cuáles son las incompatibilidades en su vida personal, y yo creo que de todo esto, un supervisor, si lo conoce muy bien, tiene muy identificadas las piezas de su equipo”.

Antigüedad: 17 años

Categoría: “Consultant”

Entorno socializador y trayectoria educativa

Luisa tiene cuarenta y dos años. Es hija de un **conductor y de un ama de casa** que dejó de trabajar para tener a sus hijos aunque, una vez fueron mayores, volvió al trabajo como **limpiadora**. Su madre apenas cursó los estudios básicos y el padre poco más pero ella **los considera un referente y se siente orgullosa de ambos, sobre todo de su madre**: *“Los dos han sido mis referentes durante toda mi vida, la verdad es que todavía los conservo y... soy muy afortunada. Mi madre es el pilar más importante de la casa, de la familia, es, como digo yo: “es una Lola Flores”, porque tiene carácter, tiene... a pesar de los pocos estudios que tiene, tiene muchísima, muchísima lógica y muchísima práctica y además tiene un don de gentes y una mano izquierda impresionante, con lo cual de ella he aprendido muchísimo, la verdad, muchas más cosas que en los libros”.* Y les agradece los **valores** que le han transmitido y su empeño en que estudiaran lo que quisieran.

Es la **mayor de tres hermanos**: un hermano, año y medio menor y una hermana con cinco años menos. Los padres han animado siempre a los tres a estudiar y todos los esfuerzos han estado dirigidos a la educación de sus hijos: *“Y como referencia, siempre, mi madre, mi padre... sobre todo, mi madre, pilar importante, ha sido: “estudia lo que te guste, lo que yo te pueda ayuda, te ayudo”, con los pocos conocimientos se involucraba muchísimo, tanto en la educación mía, como en la de mis otros dos hermanos”.*

Siempre fue una chica **estudiosa y responsable**, con **alto rendimiento** escolar. Le gustaban especialmente las **Matemáticas** aunque se le daba bien todo. Sus calificaciones siempre eran de **sobresaliente** y **matrícula** de honor. Optó por estudiar **Ingeniería Técnica Industrial** para terminar antes y poder trabajar para ayudar en casa.

Una vez que terminó comenzó a **trabajar** los **fines de semana** con el fin de sacar un dinero para sentirse un poco independiente, poder pagarse las clases de inglés a las que asistía y descargar un poco a sus padres de gastos.

Su hermano, después de cursar COU, optó por un módulo de Imagen y Sonido y trabaja en una cadena de televisión mientras que su hermana, también buena estudiante, hizo Químicas pero en la actualidad trabaja en informática también en Accenture.

Además de los fines de semana, Luisa comenzó a **trabajar** también por las **tardes** para poder seguir estudiando por las mañanas. Se matriculó en la UNED, en el curso de acceso a **Ingeniería Superior Industrial** que le abrió paso para continuar dichos estudios en la Politécnica, en la especialidad de Organización Industrial mientras que en la técnica había elegido Electrónica Industrial, terminando en dos años los tres cursos de que constaba la carrera y teniendo un **expediente académico tan brillante**, rápidamente **encontró trabajo**.

Trayectoria laboral en Accenture

Luisa conocía Accenture a través de unos foros en la universidad y de comentarios y recomendaciones de compañeros de estudios que iban terminando estudios y desde el primer momento, le pareció una empresa interesante para trabajar en ella. Así que, cuando terminó, envió su curriculum pero al no tener aún el proyecto de fin de carrera terminado que le daba opción al título superior, entró como ingeniero técnico en **Coritel**, empresa del Grupo. Tras una beca de **formación** inicial de tres o cuatro meses en **programación**, aprobó y le ofrecieron un puesto de trabajo. Pero en el intervalo transcurrido desde que solicitó la beca hasta que se la concedieron, consiguió el título superior y la enfocaron directamente hacia la **consultoría** en **Accenture**, que era lo que ella había pretendido desde el principio.

Pensó en Accenture, o en alguna otra consultoría semejante, con el fin de pasar dos o tres años, **adquirir experiencia** y **cambiar** de empresa pero ese cambio no se ha producido aún.

Lo primero que hizo cuando llegó fue otro curso de programación en un sistema informático que se estaba implementando en aquel momento en Estados Unidos y, cuando terminó, gracias al buen nivel de inglés que poseía, le propusieron **viajar** allí: *“a mí me propusieron y la primera idea que me vino a la cabeza: “inglés, profesional, experiencia profesional en el extranjero, me voy”, así que, se lo dije a mis padres”*.

Aceptó el **reto**: *“Y fui para allá, estuve como dos años yendo y viniendo en el proyecto y ¡jo! la experiencia... maravillosa, yo se lo recomiendo a todo el mundo”*.

Alaba en este caso la **proactividad** y la **apertura** de mente de su **madre** con referencia al aprendizaje del **inglés** que desde muy pequeños les llevó a clase previendo ya su importancia en el futuro de sus hijos: *“Mi nivel de inglés era bastante bueno porque había estado siempre formándome. Desde chiquitita mi madre siempre me apuntó a unas clases de inglés, siempre, siempre...”*.

Regresa a España **encantada** a todos los niveles de su **primera experiencia profesional**: *“Desde el punto de vista de la independencia; desde el punto de vista del inglés; de experiencia profesional que te abre mundo, que te abre la mente; conoces a otras personas, otras culturas...”* y decide **cambiar de rumbo** y asumir otro reto distinto: *“me apetece hacer un trabajo más thinking, más de pensar, más de lo que he hecho yo en la carrera”, es decir, más de proceso, más de ingeniería de procesos”,* y **solicita** el **cambio de área** para trabajar en un proyecto para una importante cadena hotelera: *“Y respondía muchísimo a mis expectativas, y entonces, todo el aprendizaje que había hecho de programación lo pude aplicar allí pero también a la hora de diseñar los procesos y ver qué programas podíamos implementar allí para la gestión hotelera, el front office y el back office de los hoteles. Y estuve allí pues un añito y algo, también, haciendo este tipo de trabajo”*.

Vuelve a Madrid, **promociona** a **“Consultant”** y le ofrecen desarrollar un proyecto en Francia en el sector de la automoción. Acepta y pasa un año allí, en la central de la empresa, definiendo procesos. Posteriormente **viaja** por toda la geografía española implementando ese sistema en todos los concesionarios de automóviles: *“Estuve un año en Francia y, después, ya sí que estuve durante varios meses, casi 8 o 9 meses, pues viajando por España, y eso fue muy agotador en ese sentido, porque es que es muy agotador ir de un sitio a otro: parabas dos días en un sitio, te ibas a otros dos, es decir, esa época fue un poquito agotadora, con lo cual la terminé y ya dije: “por favor, no, más”*”.

Tras de este periodo de gran actividad **solicita quedarse en Madrid**. Le asignan a dos proyectos diferentes: uno, para otra cadena hotelera más pequeña que la anterior y, paralelamente, ayudando en la Fundación Accenture; proyecto, este último, del que quedó fascinada: *“Este fue otra tónica, éste fue: personas a las que ayudar, es decir, con el objetivo de las donaciones de Accenture de la AFP. La verdad es que tiene un programa excelente, te sientes como parte involucrada en la sociedad, de decir: ”es que esto me ayuda”, es que... lo haría gratis, es decir: yo iría porque es que, de verdad, es*

*un retorno de inversión emocional lo que te dan estas personas, tremenda”. Y así permaneció un año y medio aproximadamente, momento que coincide con su **boda** y con sus **planteamientos personales y familiares**.*

A partir de este momento decide, en **conjunción con su marido**, comenzar una **etapa profesional más asentada y tranquila** con el fin de **dedicar más tiempo a la familia** que tenían proyectado crear. Así solicita un **cambio** de departamento para **abandonar la consultoría**: *“Entonces, yo, después de casarme, yo ya pedí asentarme y me ofrecieron una oportunidad muy buena en el BPO, es Position Based, es decir: “si no hay posición, no asciendes, no promocionas”. Yo lo acepté porque, bueno, mi situación cambió. Mi perspectiva era tener hijos y no esperarme mucho y, yo, esta oportunidad yo la tomé con gran acierto, desde mi punto de vista personal”.*

En este destino permanece tres años dirigiendo un equipo dedicado a la administración de personas y en este intervalo tiene a sus **dos hijos**: *“Nuestra opción era: “vamos a tener dos hijos y muy seguidos y para que se lleven poquito. (...) Y esta fue nuestra opción de carrera es decir, mi opción de carrera en conjunción con mi marido. Cuidando a los hijos y dedicándoles tiempo, que era uno de nuestros principales objetivos: “educarlos en casa, que no los eduquen en el colegio, que no los eduquen unas terceras personas”. Entonces, esa era nuestra... era nuestra preferencia...”*

Este cambio voluntario de actividad le supuso un **parón** en su **promoción** en la empresa aunque, según ella, no en su experiencia profesional y personal: *“Yo sigo siendo “Consultant”, sí, “Specialist” que ahora le llaman en... pero, bueno, sigo estando en el mismo rango, lo que pasa es que con más años de experiencia. Y, bueno, pues esa es la expectativa que tenía y, de momento, se va cumpliendo. Estoy criando a mis hijos que están preciosos y estupendos”.*

A Luisa **no le preocupa escalar niveles** pero lo que sí necesita, y busca, de vez en cuando es la **motivación, ilusión y conocimientos** que le aporta un **cambio** de área: *“cuando llevas varios años haciendo lo mismo como que... yo, personalmente, sí que es verdad que necesito cambiar para motivarme y decir cosas nuevas y aprender cosas nuevas y cambiar, precisamente a lo mejor también de supervisor y aprender otras cosas nuevas de otro”.*

Así, vuelve a cambiar de posición, pasando ahora al departamento de Recursos Humanos, bajo la **dirección de otra mujer, a la que admira**: *“Con mi jefa, que es un encanto, un encanto y, bueno, estoy aprendiendo muchísimo de ella porque es una*

persona también tremendamente profesional y tiene un... don de mente impresionante esta mujer”, y donde permanece en la actualidad manifestando que está **encantada con su puesto y con la marcha de su carrera**, ya que todo se está desarrollando conforme a sus **expectativas profesionales y a sus planteamientos personales** que hizo en su día: *“estoy encantada, porque llevo que año, dos años, he hecho en enero, y estoy encantada, estoy encantada, aprendiendo todavía muchísimas cosas”*.

Y continúa planteándose **nuevos retos** valorando y aprovechando las **oportunidades profesionales y de conciliación** de las distintas vertientes de la vida de las personas que brinda la empresa: *“Oh, muchísimos, sí, sí, sí, sí, esto es lo bueno de esta Empresa, que te ofrece la posibilidad de cambiar; hay huecos que se van abriendo, vacantes que se van abriendo y, en función de tu perfil y de tu desempeño, te van proponiendo y, la verdad, que esto es lo maravilloso, no hacer siempre lo mismo”*.

Cuestiones de género

Asegura que **no existe diferencia entre hombres y mujeres**, en particular, en lo que respecta a los criterios de **promoción** que aplica la empresa que está sujeta a la evaluación de cada persona y a la puntuación que se obtenga en ella. A partir de dicha puntuación se promociona o no, lo que redundará, a su vez, en la subida salarial y en el bonus correspondiente que se adjudique: *“Independientemente de que seas hombre o mujer, siempre yo, desde mi punto de vista, nunca he tenido ningún problema, es decir: nos han evaluado de la misma forma y con los mismos criterios, siempre. (...) En ningún momento me he sentido discriminada, si queremos utilizar esta palabra, aunque yo creo que es un poco fuerte, pero en esta empresa, precisamente no..., para entendernos, no, yo no lo he vivido”*.

Asimismo, opina que **no se valora especialmente en la empresa el estilo que aportan las mujeres** pero que, a su juicio, cree que tienen **más mano izquierda que los hombres**: *“yo creo que hay determinados trabajos que favorecen el estilo femenino, es decir, es verdad que muchas veces las mujeres tenemos una mano izquierda que a los hombres les cuesta, pero no se valora especialmente”*.

Lo fundamental es que en todo momento se buscan los **resultados** tanto de hombres como de mujeres. También en la asignación de proyecto lo que se mira son las personas disponibles sin importar el género: *“entonces, en función de las personas que haya disponibles, se asignan a los proyectos según la disponibilidad”*. Lo que sí asegura es que depende también de la **reputación profesional** que se tenga y del **criterio** de los **superiores** con los que se haya trabajado: *“Entonces, más que por género, es por valía*

y por conocer que realmente la gente, cuando has estado trabajando con ella, pues les has dado muy buenos resultados en los proyectos...”

Asegura que la **opción** es de las mujeres, según las **prioridades** de cada una: “*Sí, sí, sí. Sí, es verdad, que yo en un determinado momento de la carrera... opté por la vía personal, es decir mi peso, el 80% de peso en la decisión estaba en el tema personal. Entonces, bueno, pues hay gente que sí, tiene más peso en el tema profesional y dice: “bueno, pues a mí no me importa realmente ir por este camino porque realmente mi peso está aquí. Yo, mi peso estaba en el otro sitio y necesitaba conciliar, necesitaba..., bueno, pues darles esa educación directa a mis hijos, con lo cual yo desvié un poco desde la carrera profesional de Accenture”*

Cree que, efectivamente, hay **áreas** más **feminizadas**, como Recursos Humanos: “*... es curioso que aquí, en Recursos Humanos, haya tanta mujer, es decir, sí, sí, me chocó el hecho. Y luego miras otras empresas por ahí y es verdad que el porcentaje sigue siendo alto*”. Así como que las **mujeres concilian** mucho **más** que los hombres: “*de todo el círculo social que tengo, la verdad, que la gran parte, lo soportan las mujeres. En mi caso, sí es verdad que, bueno, tengo una situación excepcional dado que mi marido tiene muy buen horario, pero...”*

En todo caso afirma que el desarrollo o ralentización de la carrera profesional de las mujeres radica en las **decisiones que cada mujer tome en cada momento de su vida**: “*Yo creo que son decisiones en la vida, igual que: “yo quiero estudiar letras en vez de ciencias o yo quiero estudiar francés en vez de inglés”. Yo creo que todo son decisiones en la vida y todo te va marcando, ¿no? realmente. Lo que no se puede es estar en misa y repicando, bajo mi punto de vista*”. Que depende de las **prioridades** de cada una: “*cada uno tiene un ‘leitmotiv’, ¿no?, en la vida y te vas guiando por él*”. Y de los **valores** que sustenten dichas decisiones. En el caso de Luisa priman los valores recibidos de su familia y tiene el propósito de **transmitírseles** a sus hijos: “*Los valores que a mí me inculcaron de pequeña son: “tienes que ser algo, tienes que tener una carrera, tienes que tener unos estudios, tienes que ser educada, pero tienes que ser familiar”*. Entonces, ese valor que a mí me han inculcado me gustaría inculcárselo a los hijos también”.

Conciliación y familia

Luisa tiene concedida la **reducción de jornada** para atender a sus hijos por la tarde lo que no ha dificultado, a su juicio, el éxito de su carrera profesional aunque sí su promoción de categoría en la empresa. Tiene la convicción de que hoy, en general, los **padres** y las **madres minusvaloran** la **educación** directa de los **hijos** en favor de sus carreras profesionales, situación con la que ella y su marido no están de acuerdo: *“estamos relegando el tema familiar, ¿no? a que lo eduquen fuera, que se pase muchas horas en el colegio, que venga una señora que me cuide los niños, que venga la asistente.... Entonces creo que, sobre todo durante los primeros años de vida de un niño, es muy importante inculcarle determinados valores que nadie lo va a hacer mejor que tú, esa es mi humilde opinión”*.

Pese a ello, considera que su desarrollo profesional no se ha visto resentido por esta situación y que ha seguido **aprendiendo** y **motivándose** con el trabajo, que el hecho de hacer uso de las **medidas de conciliación** no conlleva, necesariamente, la **paralización** de la carrera en la empresa en cuanto a oportunidades de trabajo se refiere: *“estoy muy contenta con el trabajo que hago ahora mismo, porque estoy aprendiendo cosas nuevas, es enriquecedor, estoy metida en un montón de proyectos, tanto a nivel local como a nivel global y creo que es interesante pues siempre estar a la última, ¿no?”*.

Su **valoración** general de las **medidas de conciliación** que pone la empresa a disposición de los empleados y empleadas es muy **positiva**, sobre todo en relación con las **específicas** de Accenture como son la **flexibilidad de horario**, la posibilidad de comprar tiempo libre (less time), el teletrabajo: *“Yo creo que vamos por muy buen camino, en esta Empresa, al menos, (...). Aquí se han lanzado y se están lanzando varios programas para aumentar esta conciliación entre la vida profesional y la vida personal. Yo creo que, a base de todas estas medidas del "flex time" del "flex summer" para los niños, del "telecomputing", todas estas medidas yo creo que proporcionan y aumentan esa conciliación, ¿no?, sobre todo para las mujeres y para los hombres, que luego nos sorprenderíamos de la cantidad de hombres que lo piden, ¿no?”*.

No obstante, opina que todo depende de que el trabajo de cada uno lo permita en cada momento y que, en general, hace falta que la mentalidad del país vaya cambiando pero que en Accenture las posibilidades de conciliación van por muy buen camino, todo depende de los clientes.

Futuro profesional y estilo directivo

Pese a su dedicación al trabajo a tiempo parcial, contempla **buenas expectativas de futuro profesional** ya que opina que está en una compañía que apoya el cambio de área

y de actividad y que ofrece continuamente **oportunidades de formación y de desarrollo**: *“es una Empresa llena de oportunidades, siempre está llena de oportunidades y creo que en el futuro voy a poder seguir desarrollando mi carrera profesional aquí”*.

Con relación a sus superiores, comenta que a lo largo de su carrera ha tenido superiores hombres y mujeres y que **no hay diferencia por razón del género, depende de la persona**. Tampoco tiene preferencias. Opina que siempre ha tenido suerte porque le han dado la oportunidad de aprender de la profesionalidad de ellos e incluso de los errores de ambas partes: *“No he notado diferencia desde el punto de vista profesional, todos han sido muy profesionales, he tenido siempre muchísima suerte porque he aprendido de todos los profesionales con los que he trabajado, tanto por arriba como por abajo, siempre me..., independientemente de que hayan sido hombre o mujer, siempre me han aportado muchísimas cosas para aprender y también he aprendido de errores que hemos cometido conjuntamente”*. Actualmente tiene una **superior mujer a la que admira** y con la que trabaja codo con codo de forma muy motivadora y enriquecedora. Elogia el hecho de que la empresa imparta formación para superiores sobre cómo tratar y valorar a los empleados pero opina que, finalmente, eso depende también de las personas: *“Si bien es verdad que también Accenture promociona de alguna manera estos..., digamos, reconocimientos: hay una serie de programas internos en la Compañía para reconocer a las personas con las que trabajas, pero, bueno, que también tiene que salir de ellos, es decir, por mucho que haya programas, si no los aplicas pues, entonces, tampoco te vale”*.

En lo que respecta a su **valoración** como profesional y su aportación a la empresa, considera que está basada en una relación de **dar y recibir** y que dicha relación siempre ha sido muy **equilibrada** desde su punto de vista: *“Pues creo que, como todos los profesionales que hay, cuando nos mantenemos tantos años en una compañía es porque hay un toma y daca, ¿no?, es decir: a mí me han dado mucho desde el punto de vista personal hasta el punto de vista profesional, es decir he aprendido muchísimo, ha sido, como digo yo, mi único matrimonio profesional que he tenido hasta la fecha y estoy muy orgullosa de trabajar aquí y es igual... es un toma y daca, yo he proporcionado muy buenos resultados a Accenture, he tenido muy buenas evaluaciones, muy buenos performances durante muchos años y creo que, bueno, pues es algo que tiene que tener un equilibrio”*.

En cuanto al estilo profesional que está aportando durante todos estos años cree que está marcado más por **su forma de ser** que por el hecho de ser mujer. Se considera una

persona **extrovertida**, capaz de **integrar** muy bien a su equipo y muy “**enfocada a la gente**”: “Uno de mis principales fuertes, es el... digamos, tenemos tres áreas dentro de Accenture y una es el “enfocarse a la gente”. Siempre he sido una persona muy cercana a mis equipos y creo que es importante y ya no solo por ser mujer, sino que yo creo que es más de carácter, como persona ¿no?, el acercarte a los equipos y ver las necesidades. No mandar y que hagan”.

Siempre ha tenido en cuenta las **necesidades** y situación particular de cada uno de los **miembros** de su **equipo**: “es importante entender las situaciones de cada una de las personas de tu equipo, entender cuál es su situación actual, qué es lo que... por qué no pueden ascender o por qué no pueden desarrollar ciertas tareas, cuáles son las incompatibilidades en su vida personal, y yo creo que de todo esto, un supervisor, si lo conoce muy bien, tiene muy identificadas las piezas de su equipo” , en el que siempre ha dejado su **impronta personal**: “Siempre he intentado hacer esa labor de mentoring o de counseling, ¿no?. A la gente que estaba por debajo mía para que, bueno, pues que ellos fueran progresando”.

En cuanto a sus **expectativas** de **futuro** en la empresa son **seguir desarrollándose profesionalmente**: “Mis expectativas es seguir creciendo profesionalmente dentro de Accenture, crecer en el sentido de cambiar.... también de rol, es decir, ir cambiando cada equis años de rol para no mantenerme siempre en las mismas tareas y no caer un poco en la rutina, que es lo que al final, ¿no?. Cuando llevas muchos años haciendo lo mismo, te cuesta, te cuesta mantener después la motivación. Entonces mi intención es no caer... digamos en la desidia de un puesto durante muchísimos años y, bueno, pues seguir ahí un poco en la candelera siempre de los nuevos conocimientos”.

7. Trayectoria profesional/vital de NURIA

“Creo que las mujeres somos muy organizadas, somos más creativas, somos más tranquilas en el sentido de que no necesitamos ese nivel de agresividad generalmente para hacer las cosas. Buscamos más el consenso que la imposición. (...) Lo que pasa es que muchas veces preferimos estar en la sombra solucionándole el tema a otro que tiene menos problemas en estar en el escenario”.

Antigüedad: 16 años

Categoría: “Senior Manager”

Entorno socializador y trayectoria educativa

Nuria es la **penúltima** de **siete hermanos**: cinco chicas y dos chicos. Hija de un ingeniero de Caminos, Canales y Puertos y de una licenciada en Filosofía y Letras vivió desde pequeña en un ambiente de estudio y trabajo. Su padre tuvo una vida profesional muy rica: llegó a ostentar un puesto muy elevado en una empresa privada y, quizás, por este motivo, su **estilo educativo** siempre estuvo **orientado hacia la vida profesional**, transmitiendo a sus hijas e hijos, sin diferencias, **el valor del trabajo**.

Las cinco hijas son licenciadas universitarias y, en la actualidad, todas ocupan cargos relevantes en distintas empresas y sectores. Por su parte, los dos hijos también cursaron estudios universitarios con brillantes carreras profesionales ambos.

Además del mensaje paterno sobre el valor del trabajo, también les ha transmitido los **valores** de la **calidad** y el **servicio** además de la **excelencia** y la **exigencia**. Con esa “mochila” repleta de reflexiones, con una sólida formación académica y siguiendo el ejemplo paterno, Nuria, sus hermanas y hermanos fueron accediendo al mundo laboral con éxito: *“he sido educada, sobre todo, con el ejemplo y con mensajes no dichos pero sí vividos y entonces, eso realmente se interioriza”*.

Paralelamente, su madre, pese a ser una mujer “ambiciosa”, nunca llegó a trabajar fuera del hogar. Se casó joven y con la carrera sin terminar que fue finalizando a lo largo de los años a la vez que criaba siete hijos. Además, llegó a doctorarse en Historia de América. Aún así, decidió apoyar la carrera de su marido en detrimento de la suya. Sin embargo, supo transmitir a sus hijas el valor de la **independencia** y las educó en ello.

Nuria siempre se ha sentido más identificada con sus hermanas y unida a ellas que a los chicos, ya que éstos eran los mayores y ejercían sobre ellas un instinto protector. **Todas y todos** recibieron el mismo tipo de educación, con las mismas exigencias y las **mismas oportunidades** (carrera universitaria y un curso académico bien en Estados Unidos, Inglaterra o Canadá para aprender idiomas). Sin embargo, a la hora de realizar alguna tarea doméstica concreta no “todos” participaban sino que solían recaer en las chicas: *“culturalmente el machismo de “¿quién es el que se mete en la cocina?, todavía permanecía en mi casa. (...) aunque tampoco mi madre lo fomentaba, pero eso es algo tan antropológico que es muy difícil de quitar. Pero todo eso en un ambiente de mucho cariño, en mi casa”*.

Tras asistir desde pequeña a un colegio femenino religioso en el que la prioridad era el inglés, Nuria cambió a un conocido y elitista centro educativo, esta vez mixto, en el que

tras permanecer un curso académico, lo deja para marcharse a estudiar a Canadá regresando un año después: *“Para mí fue un cambio porque en aquella época no había colegios mixtos y fue empezar en un colegio mixto y de una exigencia bastante más elevada. Para mí fue la primera vez que caí en la cuenta de la diferencia entre la educación de mujeres y hombres en aquella época”*.

El colegio estaba más orientado a las **ciencias** y a la **ingeniería** y a Nuria ese ambiente le cautivó. Termina sus estudios y comienza a estudiar **Ciencias Económicas** en la Universidad Autónoma de Madrid aunque no sentía una clara vocación por esa carrera. Se sentía más atraída por la hostelería: *“Yo tenía una vocación por la hostelería y la gastronomía muy marcada y tenía una necesidad de canalizar mi creatividad por ahí”*, pero sus padres se lo desaconsejaron. Fue ese el motivo de que se decantara por estudiar Económicas dadas las posibilidades que ofrecía de compatibilidad para otras actividades posteriores. Pero termina la carrera y comienza a trabajar en Accenture.

Trayectoria laboral y conciliación

Nuria contacta con Accenture a través de una feria de empleo en la universidad. Comenta que, llevada por la inercia y **sin mucha convicción** ni entusiasmo porque no tenía “las cosas muy claras”, envió su currículum a todas las empresas que participaban en dicho evento. Una de esas empresas era Accenture y fue donde ingresó una vez finalizada su carrera. Comenzó en **consultoría de sistemas** desarrollando un proyecto para el Ejército del Aire: *“tú de la carrera sales con cierta preparación, con algo de madurez, y dónde realmente aprendes es en la vida profesional. Y allí yo aprendí a salir adelante en circunstancias poco claras, poco favorables porque en aquel momento”*. Había recibido los cursos de formación inicial durante seis semanas para comenzar a trabajar pero se trataba de su primera experiencia profesional y se sentía apoyada pero no segura de sí misma: *“durante el proyecto estabas respaldada porque trabajábamos en un equipo con una pirámide completa, o sea, que no era saltar sola al ruedo. Pero para mí fue muy duro porque fue la primera toma de contacto con la realidad”*.

Después de esta experiencia, dura pero enriquecedora en el plano profesional, en la que estuvo involucrada unos tres años, pasó a trabajar en un par de proyectos más. En ese momento se casó y, a partir de ahí, sus inquietudes personales se posicionaron por encima de las profesionales. Las jornadas laborales eran muy prolongadas y el ritmo de trabajo muy estresante, así pues, Nuria estimó que eran **incompatibles** con su **proyecto**

de vida y decidió **abandonar** la Empresa después de cuatro años. Además, consideró que era una buena oportunidad para **crear su propia empresa** y emprender en algo totalmente diferente... tan diferente como una “**escuela de cocina**”.

Sus padres la ayudaron desde el principio hasta que estuvo en marcha. En este intervalo también nació su **primer hijo** y todo se iba desarrollando satisfactoriamente según sus planteamientos: *“aquello empezó a volar. Yo tuve mi primer hijo, todo funcionaba estupendamente. Para mí fue una experiencia empresarial impresionante. Fui capaz de montarlo todo desde cero: tener clientas, profesoras... toda una estructura... y me demostré a mí misma que era capaz de hacer una cosa así, que también me venía muy bien desde un punto de vista profesional”*.

Habían pasado dos años y la escuela funcionaba a pleno rendimiento, cuando llegó a la conclusión de que el **motor** que le había estado impulsando para el desarrollo de su proyecto había sido **afrontar el reto**: desarrollar su idea... el proceso... la organización, en definitiva, la creación y la puesta en marcha de su negocio, no su continuidad y descubrió que, paralelamente, comenzaba a **echar de menos el mundo empresarial** que dejó atrás.

Dado que ella había conservado el contacto con determinadas personas de Accenture, se le presentó la oportunidad de **regresar**, esta vez al Departamento de Recursos Humanos que se estaba reconfigurando como un departamento de gestión del talento, de dirección de personas... más que de administración. Y lo hizo. Al llegar, también le satisfizo encontrar un grupo de trabajo formado especialmente por mujeres: *“El caso es que volví aquí, me encantó, me sentí en un ambiente muy bueno. Había muchísimas mujeres aquí trabajando, porque era una evolución como muy natural, ¿no?, ver que la consultoría no era muy compatible”*. En este departamento se sintió tan integrada que estuvo trabajando durante ocho años aproximadamente.

Al poco tiempo de regresar a Accenture, nació su **segundo hijo** para cuyo cuidado solicitó una **reducción de jornada** ya que en ese momento no podía contar con el apoyo de su marido que viajaba a menudo y pasaba muchas horas fuera de casa: *“decidí que pedía una reducción de jornada y con eso estuve unos años hasta que llegué a la conclusión de que era absurdo, porque me estaba quitando dinero y estaba trabajando exactamente lo mismo. Porque trabajaba por las noches”*.

La experiencia **no** le resultó **positiva** ya que Nuria, para conseguir sus objetivos, debía trabajar hasta altas horas de la noche cuando los niños ya estaban durmiendo, pese a que

su salario estaba reducido así como tampoco percibió en esos años ninguna revisión salarial ni promoción alguna: *“Es verdad que durante esos años no tuve revisiones salariales, al compararme con otras personas iguales mías que trabajaban y estaban físicamente allí, yo siempre salía perdiendo siempre y, encima, trabaja igual, que nadie lo veía”*.

Una vez se **reincorporó** a la **jornada completa** **promocionó** a un puesto de mayor responsabilidad. Nadie se lo indicó expresamente pero ella intuyó que debía retomar toda la jornada y **flexibilizar** su horario si quería seguir creciendo profesionalmente: *“Es verdad que no me lo dijeron y no puedo decir que nadie me presionara en absoluto, porque no fue así, pero yo misma me lo impuse, me dije: “¿qué estoy haciendo?, ¿yo quiero realmente seguir creciendo, me interesa mi carrera profesional? pues tengo que ir por aquí y tomaré otras medidas de flexibilización”, que son las que realmente a mí me ha ayudado durante mi carrera. (...) así que, mi relación win-win en temas de conciliación ha sido la flexibilidad, claramente, y lo sigue siendo”*.

Su **tercer hijo** ya nació con esta última forma de conciliar. Además, siempre ha contado con apoyo exterior, e incluso en ocasiones, **contratando dos personas** con mucho esfuerzo económico. Sin embargo, ella asegura que es una madre que está presente y **sigue de cerca** la vida cotidiana de sus **hijos** aunque pasa la mayor parte del tiempo en la oficina: *“Sí, físicamente no estoy, pero yo estoy pendiente. Ellos me llaman... contesto, necesitan algo... voy, y yo creo que es mejor eso que estar, que es lo que hacía la otra vez: estaba físicamente pero mentalmente estaba pensando en la oficina y estaba con mi PC”*.

En cuanto a las **medidas de conciliación** propiamente dichas, opina que legalmente hay que tenerlas y precisamente Accenture, en este sentido, es un ejemplo por la **variedad** y por las **facilidades** para elegir la opción que más interesa. No obstante, Nuria opina que acogerse a los **modelos fijos** y rígidos de conciliación **no benefician** a ninguna de las partes, que son medidas aplicables de forma puntual y para necesidades muy concretas pero que, a su juicio, no se deben prolongar demasiado en el tiempo porque repercuten de manera negativa en la carrera profesional de las mujeres: *“Yo creo que no nos benefician para nada modelos fijos, no nos benefician, porque no, porque yo creo que eso nos funcionariza, nos convierten en funcionarios”*.

En lo que respecta a sus **necesidades de conciliación** dice que en todo momento se ha sentido **comprendida** y **apoyada** en todas las situaciones personales que se le han ido presentando, tanto con jornada reducida o a través de flexibilizar su jornada laboral pero que, como contrapartida, ella también ha sabido **responder** en todo momento a

cualquier **necesidad** de la **Empresa**; se trata de una **relación simétrica** que funciona: *“Soy una persona que si tengo una urgencia, esté donde esté, puedo atenderla. A no ser que sea algo grave, lo normal es que yo atienda. O sea, que ellos pueden esperar de mi capacidad de respuesta y ellos han respondido conmigo. Con lo cuál ha sido un toma y daca que ha estado muy bien”*.

Ella es plena partidaria de la **flexibilidad**, opción aún no muy generalizada debido a un tema cultural, pero que, opina, hay que fomentar. Además, hay que **corresponsabilizar** a la pareja y/o de **buscar el apoyo** de terceras personas: *“creo más en la flexibilidad, creo que es bueno para las mujeres, en el sentido en que te fideliza a la compañía y, al mismo tiempo, te permite atender tus inquietudes personales, ya no las llamo obligaciones, porque tanto es obligación tuya como de tu marido”*.

En cuanto a la corresponsabilidad de las parejas, cree que hoy ya hay una **mayor concienciación** por parte de los **hombres jóvenes** pero que aún va a costar esfuerzos, ya que los hombres siguen **manteniendo** una **situación** tan sumamente **cómoda** que se **resisten a abandonar**: *“se han instalado en sacar de nosotras lo mejor de todos los mundos y es: trabajamos y aportamos dinero a la economía familiar, pero no desatendemos nuestras obligaciones de casa, la organización sigue siendo llevada por nosotras, los niños son nuestra responsabilidad también, si hay problemas en el colegio la que se ocupa es la madre también. (...) Entonces se han instalado en un... ¡Pues vaya chollo que tenemos!”*.

Género y liderazgo

Nuria siempre se ha sentido muy **valorada profesionalmente** en Accenture. Comenta que todas las **evaluaciones** de su **desempeño** han sido **justas**, unos años mejor reconocida que otros pero asegura que ello se ha debido a razones meramente estadísticas. Lo mismo opina en lo que respecta a la valoración económica o de resultados.

Asegura que en todo momento ha percibido un **respeto absoluto** hacia su persona y hacia su trabajo, tanto cuando los comentarios han sido de elogio como cuando ha recibido alguna crítica, siempre en **tono constructivo**. Asimismo, explica que, a lo largo de su carrera y con mayor o menor celeridad, le han ido llegando **oportunidades de desarrollo profesional** y confía en que aún recibirá alguna otra interesante, ya que su intención es llegar a Manager Director (Socia) en no mucho tiempo: *“ahora se reducen cada vez más, lógicamente, pero yo pienso que sí... pienso que sí... yo lo veo posible”*.

En cuanto a la **idiosincrasia** de las **mujeres** y su contribución al ámbito profesional como **valor añadido**, no tiene claro que la Empresa lo aprecie como tal. Está convencida de que las **mujeres aportan riqueza** y unos **valores** diferentes, precisamente porque son diferentes; valores que, a su juicio, deben mantener y defender pero que, desgraciadamente, en muchas ocasiones, se ven obligadas a renunciar a ellos y adoptar patrones masculinos y eso, a su juicio, es contraproducente para todas las partes: “*según vas subiendo tú en la pirámide, te vas dando cuenta de que cada vez hay menos mujeres arriba, aunque... y muchas de las que llegan, como te digo, adoptan un modelo masculino de las cosas*”.

El motivo de esta situación lo localiza en que la mujer tiene **miedo** a la hora de **escalar puestos** por haber sido históricamente blanco de críticas y de burla a causa de actuaciones en las que ha manifestado su sensibilidad o su naturalidad no se atreve a traspasar determinados límites en los que no se siente segura: “*Pero eso es lo que necesitamos, imponer y perder el miedo. Perder el miedo de que nadie... de que no pasa nada. ¿Quiénes o quién son los hombres para juzgar...?*”. Aunque asegura que entre iguales, no existe ningún tipo de diferencia entre hombres y mujeres.

Ahora Nuria desarrolla su actividad en el Departamento de Operaciones gestionando programas de expansión para países en vías de desarrollo. Comenta que en su grupo se da la circunstancia de que **todas** son **mujeres**, salvo los que están en el escalafón superior que son **hombres** y que, según Nuria, no muestran una actitud de superioridad sino de “cierta protección”, sobre todo cuando tiene que viajar: “*agradezco por el detalle de que se preocupan por ti. Nunca jamás han dicho: no, ésta como es mujer y tiene tres hijos no la vamos a asignar a esto*”.

Nuria **lidera un equipo de mujeres**, la mayoría más jóvenes que ella, y comenta que en general las **jóvenes** son **menos autoexigentes**, **valoran** más su tiempo de **ocio** y otorgan más **importancia** al tiempo **personal** que al profesional, así como también tienen un sentido **más relajado** de la **responsabilidad** y de la **dedicación**: “*Yo es que soy mucho de ejemplo y las cosas que yo transmito son: que no se puede optar a las cosas porque sí, las cosas hay que ganárselas y que hay que perseverar, ¿eh? y que perseverando y esperando pues que las cosas se consiguen, que nada es automático*”.

Pero ella les anima a esforzarse y a seguir adelante si quieren alcanzar metas, así como les brinda la posibilidad de flexibilizar cuando se enfrentan a algún problema personal importante que les exige más atención. Comenta que son las **mismas oportunidades** que a ella le ha brindado siempre la Empresa y que, por ello, siente la **obligación moral**

de **ofrecerlo**: *“yo he tenido la suerte de poder facilitar... de poder servirme de esto en esta Empresa, lo he agradecido y me ha hecho ser fiel a esta Compañía y ha hecho que yo me desarrolle, con lo cual pues hay que hacerlo. (...) Yo no transmito a mi equipo que hay que estar aquí de sol a sol, sino mi equipo sabe que tiene que responder de sus responsabilidades y, con eso, se consiguen las cosas y con un poquito de suerte que, de vez en cuando, también viene bien”*.

Nuria opina que es una **cuestión de tiempo** que las mujeres lleguen a los **puestos** más elevados de **poder** en las empresas. Que llevan tanto retraso que tampoco es positivo forzar las cosas, que todo proceso evolutivo debe seguir su ritmo. Además, a esto hay que unir que las mujeres necesitan tomar confianza y perder el miedo al fracaso, a ser vulnerables y dar menos vueltas a las cosas: *“Creo que debemos coger más confianza en nosotras mismas, en nuestras posibilidades y empujar y confiarnos, porque tenemos la misma preparación y en muchas cosas somos mejores que ellos”*.

Está segura de que la **clave** está en la **educación** desde la escuela en la que falta mucha **formación** en **habilidades** que, en su opinión, deben ser **diferenciadas** porque no son las mismas en un hombre que en una mujer y que en esto, la coeducación, tal como está enfocada, tampoco ayuda pese a que se declara absolutamente partidaria de ella: *“Creo que en la escuela, en general, no solamente en el terreno de las mujeres falta mucha formación en habilidades sociales y en habilidades profesionales”*.

8. Trayectoria profesional/vital de YOLANDA

“Como mujer, lo que intento aportar es equilibrio. (...)Yo apporto mi corazón y apporto mi cerebro. (...) Hay que hacer lo que queremos y tenemos que echarle corazón a lo que hacemos, y amor, y cariño... y cerebro, porque hay que pensar siempre las cosas, no vale solo con ponerle corazón, es un poco la conjunción de los dos”.

Antigüedad: 18 años

Categoría: “Senior Manager”

Entorno socializador y trayectoria educativa

Yolanda es hija de un empresario y de un ama de casa. Tanto su padre, persona de carácter muy fuerte, como su madre estudiaron bachillerato y después “se fueron ganando la vida”. La madre trabajó en Telefónica hasta que se casó y dejó su puesto

para cuidar de la familia; una difícil decisión que, en opinión de Yolanda, le marcó su vida. Tuvieron tres hijos de los que Yolanda es la mayor y “*la rara*”, como ella misma se denomina.

Los **mensajes** que ella ha recibido desde pequeña en su casa han sido siempre: **esfuerzo, afán de superación, el valor del trabajo, los valores humanos, la ética por encima de todo, la independencia, el no depender de nadie, el que “tú puedes hacer lo que quieras”, la libertad...** pero siempre desde una marcada **filosofía católica y ética** y, sobre todo, en un contexto de **esfuerzo personal** y desde la idea de que: “*si Dios te ha dado unos dones tú los tienes que multiplicar*”.

Manifiesta haber sido una niña muy **obediente** y capaz de absorber todos los mensajes y **recomendaciones** que venían de sus padres. Recuerda una ocasión en que, tenía unos diez u once años, su rendimiento escolar había bajado ostensiblemente y su madre le dijo: “*Mira, tu rendimiento escolar no creo que sea el adecuado, te mereces mucho más... tú vales mucho más de lo que están reflejando tus notas*”. Esa reflexión materna le “cambió la vida”, según ella: “*A partir de ahí cambió mi expediente académico brutalmente y siempre he tenido un magnífico expediente académico y quizás también lo de “tú vales mucho más” pues... eso me hizo cambiar mucho*”.

Ya de más mayor, ha ido basando sus **decisiones académicas y profesionales** en “lo que me gusta hacer” y en “**lo importante para mí**”. Se declara a sí misma el “bicho raro” de su casa mientras que a sus hermanos los cataloga de “españoles típicos” porque a ellos les gustaba salir y divertirse mientras que ella prefería “otra cosa”: “*Entonces, eso me ha marcado mi identidad y lo que para mí era importante, el resto me importa un bledo. Entonces, en el momento académico pues era importante tener buenas notas, porque consideraba que tenía que tenerlas, no sé si llegaba a más, para qué y por qué y ahí estaba... sobresalientes y todo lo que podía, fenomenal*”.

Estudió **ingeniería aeronáutica** porque lo que le “movía” en aquellos tiempos no era el hecho de que hubiera solo once mujeres en clase sino la importancia que para ella tenía el espacio, la luna... ser astronauta... entender determinadas leyes ... y como tenía expediente para ello pues eligió esa opción, de la que se siente muy orgullosa. Mientras que su hermana eligió Imagen y Sonido y su hermano estudios de Formación Profesional, en el área comercial: “*Mis hermanos iban más marcados por el “vive la vida”, “diviértete y tal”, y yo lo del “diviértete y tal” no entraba dentro de mis planes*.”

Comenta que en el momento de tener que elegir carrera compaginaba sus estudios con la práctica del voleibol a muy alto nivel y su padre le sugirió que analizara qué tenía

más importancia para ella porque no podía seguir compatibilizando estudios y deporte. Se decantó, lógicamente, por la carrera pero siempre ha seguido practicando algo de deporte en sus ratos libres: *“Entonces mi padre me dijo: “tú decides, o dependes de un hombre y sigues jugando a voleibol, estupendamente, o estudias y haces lo que tú quieras”; “hacer” desde el punto de vista profesional. Claro, ahí también me abrió los ojos, llevándome siempre al tema de la independencia”*. Esas mismas reflexiones se las hizo también a sus hermanos quienes, al igual que Yolanda, se decantaron por la opción que consideraron más oportuna con la salvedad de que para ellos también era importante divertirse en el tiempo de ocio.

Trayectoria profesional en Accenture

En el último año de carrera Yolanda comenzó a plantearse su **salida al mercado de trabajo**; momento en el que decidió dejar un poco de lado el conocimiento científico y tecnológico para decantarse por el mundo de los **negocios**: *“la complejidad intelectual fue un disfrute estupendo, pero cuando me venía en una profesión decía: “es que esto es muy estrecho, yo solo conozco la micro gravedad y la hiper combustión y la aéreo elasticidad... y el mundo que yo veía por ahí era otra cosa”. (...) y es que, claro, en la universidad no tienes contacto con el mundo comercial, con el mundo del bussines... allí estás en el mundo científico, de la investigación y tal”,* y ese fue el motivo de que optara por solicitar su ingreso en Accenture, en el campo de la **consultoría**.

Comenzó **desarrollando proyectos** de naturaleza aeronáutica en CASA y en el Ministerio del Aire, donde se sintió muy a gusto. A los tres años, más o menos, de entrar en Accenture, comenzó a plantearse la posibilidad de solicitar salir **fuera del país** para atender **proyectos internacionales**, también valorando el hecho de que siempre le habían gustado mucho los **idiomas**: habla inglés, francés, alemán e italiano: *“Entonces yo dije: pues yo quiero viajar, quiero viajar. Y entonces.... pues ahí sacrificué, digamos, el desarrollo de una competencia profesional específica en una temática y tal... “me da igual, me lleváis dónde queráis, hago lo que sea pero fuera de España”*.

A partir de ahí, se marchó a Luxemburgo durante cuatro años aproximadamente, donde estuvo desarrollando proyectos de banca y posteriormente a Estados Unidos, o otro año, con temas de seguros: *“a mí me daba igual, el tema era el mundo internacional, porque para mí eso era “lo importante”... y era mucho más importante que lo que estuviese hablando, mientras estuviese hablando en francés y aprendiendo francés, como si hablaba de los caramelos, me daba igual”*.

Lo que más **valora** de trabajar en **Accenture** es, entre otras, la posibilidad de **conocer mundo** y de realizar una **carrera profesional** de carácter **internacional** así como la **riqueza** que aporta conocer todo tipo de negocios... pero, paralelamente a las aportaciones de la empresa, valora su **propia actitud**, el hecho de que siempre se mueve por lo que **“es importante para ella”** y cuando ambas **fuerzas se unen**, según su opinión, el éxito del proyecto está prácticamente asegurado: *“Siempre me he movido por lo que para mí era lo importante, me daba igual el resto, de todo. Y, claro, pues también efectivamente tiro mucho para adelante, porque cuando haces las cosas porque para ti son importantes, es que es una locomotora imparable...”*.

Mientras se desarrollaba su brillante carrera internacional, en el plano personal Yolanda iba experimentando ciertos cambios que se fueron focalizando en una **inquietud interior** que trascendía los intereses profesionales que hasta ese momento habían fundamentado su carrera: *“Pero ahora, cuando me iba a acostar, decía: “¿pero realmente es esto “lo importante” para ti?”. (...) Fue el periodo en que más conscientemente he buscado “lo importante” para mí. Lo otro, quizás, lo he encontrado más rápido o soy menos consciente ahora de que tardé en... pero ahí coincidió también con una búsqueda espiritual, porque la verdad es que estaba bastante perdida. (...) Pero yo creo que fue un poco de búsqueda espiritual. Para mí, el punto que me encontré, habiéndome criado en una familia católica, fue que no había prestado ningún tipo de atención a mi desarrollo espiritual... y Dios... y la conexión...”*.

A lo largo de los cuatro años que estuvo fuera de España y cuando tuvo más o menos claro qué era lo que sentía, hacia dónde la llevaba y cómo deseaba materializar los resultados, tomó la decisión (o “alguien la tomó por ella”) de que tenía que regresar: *“(...) La vuelta no ha sido nunca mi decisión, era la decisión de “¿qué tengo yo que hacer en esta vida?”. Y cuando tú te unes espiritualmente y realmente encuentras a Dios (...) el punto es: “tú estás aquí para hacer lo que quieras pero entre otras cosas para hacer la voluntad de Dios. (...) entonces tardé mucho... tardé más de un año y medio en entender cuál era mi caminito y llegué a una simpleza tal que era: “yo quiero ayudar a los demás”. Y fue para mí la bomba... o sea, ingeniero aeronáutico... consultoría... yo lo que quiero es “ayudar a los demás”*.

A partir de ahí, sopesando su formación y su experiencia profesional, decidió que se iba a dedicar a hacer **consultoría** del mundo de **cooperación al desarrollo**. Comenta su decisión a sus jefes, que no dan crédito a lo que oyen, también a su familia y allegados y en ese proceso recibe de un socio de la compañía la propuesta de reorganizar y potenciar la **Fundación Accenture**, que ya existía pero con un espectro muy limitado, y en la que actualmente ocupa el cargo más elevado: *“existía la Fundación Accenture*

pero con un tema de donaciones económicas. (...) Pero justo este socio tenía inquietud de montar algo con bastante más valor basado en dar lo que somos: “¿Qué somos?”: consultores, “¿Qué podemos dar?”: horas de consultoría... entonces a mí me cautivó la idea, claro, enseguida dije: “perfecto”.

Tiene la certeza de que llegar a ese punto **no fue una casualidad**: estaba llamada a hacerlo y en su realización, disfrutó, se **enriqueció interiormente... creció como persona** y, pese a que había renunciado a su meteórica carrera y a todo lo que implica trabajar en una gran compañía como Accenture (alto salario, beneficios sociales, antigüedad, seguridad...) porque pasaba a depender un la Fundación y con un futuro incierto como perspectiva, el balance ha sido altamente positivo ya que se trataba de un gran reto profesional que partía de cero y estaba todo por construir: “*fue en plan: ‘mira: hoja en blanco..., tienes que hacer esto, esto, no sé qué... empieza’. O sea, una maravilla... un reto tremendo...*”.

Yolanda **asumió** este **nuevo proyecto** con toda **ilusión, coraje y expectativas de éxito** y en él lleva ya involucrada diez años: “*Empezamos de cero y estuve seis años en cero, pero ahora hemos crecido y somos seis en el equipo, además de otras dos personas. (...) Todas mujeres. Es una experiencia muy fuerte y ya llevo diez años aquí, con una estabilidad muy grande en lo que es donde tengo que estar. Ahora lo que me está perturbando es el contexto familiar difícil que tengo*”.

Conciliación y familia

A los dos años, aproximadamente, de estar al frente de la Fundación, Yolanda se **casó** y tuvo **dos hijos**: un niño, el mayor de los dos, y a los cuatro años, una niña. Cuando el niño contaba solo nueve meses de vida, su marido se marcha a trabajar a Italia; decisión que entiende ya que ella había tenido libertad absoluta para tomar las suyas propias cuando se le presentó la oportunidad: “*cuando una persona me dice ‘yo quiero hacer algo’, es que no tuve ningún problema. Según me lo comentó, yo le dije: ‘no hay ningún problema’.*”

Pero representaba el problema de tener que **afrentar en solitario**, aunque **delega** en una **empleada** del hogar, las **responsabilidades familiares** y la organización doméstica al regreso de su trabajo en la Fundación: “*a mis hijos no les veo, y tengo suerte porque a las ocho y media estoy en casa todos los días, pero son las ocho y media de la noche, sin padre y sin madre, entonces digo... me revuelve un poco*”. La solución a este

problema no la tienen prevista a corto plazo, ella y su marido han consensuado continuar así, salvo imprevistos, unos cuatro o cinco años más.

Habla de sus dos **bajas por maternidad** que las tomó de **forma flexible** adaptándolas a sus **necesidades y criterios**: *“mis bajas maternales han sido: un mes de estabilizar al bebe, lactancia materna... pum, pan... y al mes estaba trabajando, al mes estaba trabajando al 50% porque quería continuar con la lactancia materna, es decir, me reducía la baja al 50%, entonces, iba trabajando y luego la baja me duraba un año, un año. Estaba con las dos cosas, porque siempre he tenido esa responsabilidad. Y con la niña, igual”*.

Relacionando la forma de **conciliar trabajo y familia** con la composición del equipo que lidera, todo mujeres, comenta que ellas no han llevado a cabo ningún proceso de selección de personal sino que han sido las propias **mujeres** las que han optado por **abandonar** de forma **voluntaria** el **puesto** en Accenture y solicitar su ingreso en la Fundación: *“nosotros no hacíamos recruiting, era un poco el que se manifestaba que tenía inquietudes sociales y todo eso, pues le entrevistábamos y veíamos y tal...”*.

Cree que la **razón** de que sean **todas mujeres** puede estar en el hecho de que, al tratarse de profesionales que abandonan voluntariamente el mundo de los negocios paralizando las carreras profesionales que han construido con tanto esfuerzo, supone que lo hacen **movidas** por unos **valores** fuertemente **arraigados** y por un cierto **desapego** a lo **material**: *“yo creo que las personas que pueden tomar una decisión como la nuestra que al final es parar la carrera, son mujeres pero es porque aceptamos no ganar mucho dinero, no me digas por qué”*.

Lo que no quiere decir que los **hombres** no compartan esos mismos valores pero, según ella, están más **mediatizados** por los **prejuicios** y “responsabilidades” **sociales**: *“muchos hombres no comparten o no pueden compartir por la presión social que ello conlleva. (...) yo creo que para un hombre es mucho más duro tomar esta decisión, tiene que tener unos valores, y más un hombre de este mundo. (...) son cabezas de familia, tienen que pagar los coles, sus colegas, es... como la paternidad y no sé qué... Y esto, no todo el mundo es capaz”*.

Yolanda trata de **comprender** y, en cierto modo, **defender**, el **rol** asumido por la mayoría de sus compañeros **hombres**; rol en el que se encuentran a gusto y “favorablemente” instalados: *“cuando eres el que traes el primer sueldo a la familia tienes una responsabilidad que muchas veces tienes que callar hasta que revientes. Yo creo que es un cambio muy brusco para personas que están aquí... para los hombres de*

aquí... que están ganando mucho dinero, que, en fin, que son muy trepillas, muy ambiciosos, es un cambio muy brusco...”.

Paralelamente **sorprende** en una persona como ella la **aquiescencia** ante el socialmente adjudicado “**rol débil**” de la mujer: “*Claro, es la parte buena que tiene estar en el “rol débil”. Yo creo que cuando eres la que trae el segundo sueldo a la familia tienes suerte también de que... bueno... (...) yo llevaba una muy buena trayectoria profesional, lo que pasa es que para mí careció de importancia el llegar a ese nivel profesional. (...) A lo mejor... ¿porque era mujer?... pues no lo sé... a lo mejor, sí”.*

En cualquier caso, en el **trabajo** que realiza actualmente **encuentra algo** que nunca tuvo en su brillante carrera profesional en Accenture y ello le **compensa** por todo el éxito alcanzado y disfrutado anteriormente: “*Me aporta la tranquilidad de saber que cada día hago lo que creo que tengo que estar haciendo, me aporta sentido a mi vida”.*

Presente y futuro laboral

En cuanto al tipo de **acciones** que se realizan desde la Fundación, están como actividad principal y en la que se invierten unos 5 millones de euros al año en coste, la **prestación de servicios de consultoría gratuita al tercer sector**. Cuentan como clientes a Cruz Roja Española, Médicos sin fronteras, Ayuda en Acción, Intermon Oxfam, las grandes Caritas, las grandes Manos Unidas. “*todos estos se han favorecido de nuestros servicios gratuitos de consultoría”.*

En cuanto a la dinámica que siguen, Yolanda coordina los servicios entre el cliente, quien previamente a trasladado sus necesidades y el Grupo Accenture que asigna el número de consultores precisos para desarrollarlo, de la misma manera que lo hace con sus proyectos salvo, que en este caso, no factura el importe de los trabajos y, a la vez, soporta el coste de los profesionales implicados en el proyecto.

Comenta Yolanda que el Grupo Accenture asigna a la Fundación el 0,7% de las horas que puede hacer. Durante los diez años que lleva funcionando se calcula que ha asignado unas 700.000 horas: “*Como tener una PYME, gran PYME de cincuenta y cinco personas, todo su tiempo, todo el año, durante diez años trabajando para el tercer sector”.*

Además realizan **donaciones**, aunque menos significativas, y **voluntariado**, muy **importante**, entre el personal de Accenture. La Fundación promueve y canaliza **las inquietudes sociales** de los **empleados** y de las **empleadas** a través de oportunidades de voluntariado o de donaciones económicas: *“Tenemos aproximadamente la mitad de la plantilla involucrada trabajando con temas nuestros, con temas de la Fundación Accenture, con lo cual también, yo creo, que es una de las cosas más bonitas que en los últimos tiempos se han producido en Accenture”*.

Por todo ello, **prevé un buen futuro** para las actividades de la Fundación ya que está totalmente conectada a Accenture que va cediendo el personal no ocupado entre proyecto y proyecto y este tipo de actividades les sirve de motivación y de crecimiento personal: *“es un balón de oxígeno en el que llegas por la mañanas, te dan las gracias por venir, por el trabajo que estás haciendo... (...) el impacto de ‘tú, también’ en un mundo social pues es muy gratificante, que hacen lo mismo pero en un contexto muy distinto. Entonces salen los verdaderos seres humanos que llevamos dentro... salen ahí... afloran”*.

Y se empeña en **compartir** con sus **compañeras** su **motivación**, sus **inquietudes** y su **fortaleza**: *“Es que llega un momento que lo que quieres es... ser feliz”*

Aspectos significativos de las trayectorias profesionales/vitales de las mujeres

Introducción

Tras los capítulos de resultados 6, 7 y 8, en los que se describe en profundidad el caso objeto de estudio, así como las trayectorias profesionales y vitales de las mujeres del Grupo I y del Grupo II, el propósito de este nuevo capítulo es poner de relieve los aspectos más significativos de cada uno de los itinerarios expuestos, para proceder a una comparación analítica entre ellos a través de la elaboración de un entramado de vivencias, opiniones, recuerdos, sentimientos, que revela las similitudes y las disparidades entre estas mujeres en cada estadio vital.

Este enfoque facilita, aún más, el conocimiento y la comprensión de los factores que, con mayor incidencia, concurren en el desarrollo profesional de las mujeres en la empresa, dotando de sentido las percepciones transmitidas por ellas en sus relatos.

La nueva revisión va a arrojar más luz a los resultados obtenidos hasta el momento y, dado que constituye un paso más en el proceso de triangulación, se pretende que sirva para evitar, o corregir, cualquier sombra de sesgo. En cualquier caso, la conjunción de diferentes fuentes, procedimientos y datos, proporciona una comprensión más profunda y clara tanto del escenario como de las personas estudiadas (Taylor & Bogdan, 1987).

A lo largo del presente capítulo vuelve a emerger de nuevo la singularidad de cada una de las mujeres con respecto a las demás. Sin embargo, al mismo tiempo, se explicitan cuatro características comunes a todas ellas que les confiere un rango de afinidad y las conecta entre sí; cuatro cualidades que surgen espontáneamente con la lectura de los caminos recorridos por ellas. Esto es que:

- Todas son mujeres.
- Todas comparten un mismo espacio laboral y una misma cultura corporativa.
- Todas trabajan día tras día para alcanzar sus metas profesionales.
- Todas desean crecer como personas.

Cuatro evidencias objetivas de profundo calado cuya esencia va surgiendo transversalmente en todos y en cada uno de los hitos vitales de cada mujer, imprimiendo

en ellas una huella indeleble, origen de otras realidades más subjetivas como son el esfuerzo, la valentía, la frustración, la superación, la perseverancia, el éxito... presentes en el día a día de todas ellas.

Son mujeres de distintas edades y con distintas realidades personales que se han situado, cada una en su momento, en la línea de salida con ilusión, con expectativas, con valentía; avaladas por una formación académica sólida, en la mayoría de los casos, o suficiente, en algún otro, y una ambición más o menos marcada, que les incitó a plantearse unas metas y a enfrentarse a unos retos que, quizás, ellas nunca hubieran imaginado de antemano o, por el contrario, que han anhelado en algún momento y aún no han alcanzado. Este es el panorama que se vislumbra en este capítulo.

1. Mujeres profesionales con <10 años de antigüedad en Accenture

Las trayectorias pertenecientes a este grupo de mujeres son, quizás, las que ofrecen mayor diversidad en cuanto a hitos vitales se refiere ya que abarcan una franja de edades comprendidas entre los 26 y los 35 años aproximadamente. Se trata de un periodo cronológico muy significativo en la vida de la persona al comprender la incorporación al mundo laboral una vez finalizados los estudios académicos, así como el primer periodo de desarrollo profesional en él, con la pluralidad de vivencias, e intensidad de las mismas, que se experimentan en esos años.

1.1. Diferentes entornos de partida

La mayoría de las mujeres de este grupo han nacido en Madrid (Paloma, Pilar, María y Sonia) aunque el origen familiar provenga de otras provincias como es el caso de la madre de María, que procede de Cantabria, o el padre de Sonia, originario de Galicia. Esta situación ofrece la ventaja de que la gran ciudad (y en este caso, la capital) ofrece muchas más facilidades educativas y ofertas culturales así como una mayor apertura de la mentalidad familiar hacia la formación de las hijas, equiparándolas con los varones de la casa; lo que genera en las niñas motivación para el estudio y expectativas laborales.

Las otras dos mujeres del grupo, Eva y Julia, son de fuera de Madrid pero ello no les ha supuesto un impedimento para participar de las mismas oportunidades que las anteriores con las consiguientes dificultades de acceso a determinados centros educativos que no han tenido las primeras.

El nivel cultural y económico de sus entornos familiares es también muy diverso y no cabe duda de que este hecho es determinante, sobre todo, en el momento de la elección de estudios y de la planificación de sus proyectos profesionales y vitales.

El punto de partida de todas estas jóvenes puede presentar semejanzas y diferencias entre sí, sin embargo, **todas han recibido de sus familias el mensaje común sobre la importancia de la formación** hasta el nivel que las economías domésticas lo han permitido. Paralelamente a este mensaje, también **han llegado al mundo del trabajo con unos valores familiares interiorizados**, tales como la unidad y el apoyo familiar y, especialmente, **por parte de las madres el valor de la independencia**.

Sin embargo, al mismo tiempo, han recibido por parte de éstas un ejemplo de vida que, pese a los mensajes de formación, trabajo e independencia lanzados verbalmente a sus hijas, les estaban transmitiendo en su día a día un **modelo de renuncia profesional y personal a cambio de proporcionar protección, dedicación y cuidados a los miembros de sus familias**; visión que, a estas jóvenes mujeres, les ha quedado grabada en sus retinas y les va a marcar, sin lugar a dudas, las presentes y futuras decisiones profesionales y vitales.

- *“El apego que tenía pues más siempre con mi madre, pues en los pueblos es un poco más cultura machista, entonces siempre he tenido un poco más de apego a mi madre que es la que siempre ha estado ahí para todo; y mi madre, pues sí, encantada de que estudiara y de que me construyera un futuro dentro de las posibilidades que teníamos”* (Julia. Anexo II, p. 15).

Otro dato relevante es que **las madres de la mayoría de estas mujeres**, pese a tener cierta formación académica, alguna de ellas universitaria, y de haber ejercido su profesión en algún momento de sus vidas (las madres de Pilar, Eva y Sonia), **han optado por el cuidado del hogar y de sus familias después del matrimonio**. Sin embargo, en casi todos los casos, **estas madres han inculcado en sus hijas el valor de la independencia económica y del trabajo**.

Por una parte, está el caso de **Paloma**, procedente de una **familia numerosa, culta y acomodada**, cuya infancia, adolescencia y juventud han transcurrido en el refinado y cálido ambiente que **su madre se esmeraba en crear para la familia pese a ser también una inquieta profesional de la enseñanza y trabajar fuera del hogar**.

Este entorno familiar ha marcado profundamente la vida de Paloma, según ella misma comenta, hasta el punto de **ir reajustando sus expectativas profesionales conforme ha ido formando su propia familia**, de manera que le permitan recrear un ambiente

similar para sus hijos, así como **mantener vigentes los valores recibidos desde su infancia: sentido de responsabilidad, trabajo bien hecho e importancia de la unión familiar.**

- *“Entonces esos valores de la unión, de la importancia de la familia yo los tengo interiorizados e integrados en mi vida, y lo mismo hago con mi familia, claro. Estoy casada, tengo dos niños y para mí la familia es prioritaria, o sea el trabajo es importante porque lo necesito para vivir, pero mi familia prima sobre todas las cosas”* (Paloma. Anexo II, p. 79)

Similar es el entorno de **Eva**, algo más joven, pero **también nacida en el seno de una familia de padres universitarios** ambos, **aunque su madre nunca llegó a ejercer su actividad profesional** para poder ocuparse a tiempo completo de la organización familiar. Una familia cuyo nivel económico ha permitido que las dos hijas salieran de su ciudad natal para estudiar la carrera que libremente habían elegido.

También Eva está orgullosa de su familia y del ambiente de flexibilidad y libertad que ha respirado en su casa, así como de la unión familiar que le han inculcado y que sigue manteniendo pese a la distancia.

El contexto familiar de **Sonia**, sin embargo, varía de los dos anteriores en lo que a nivel cultural se refiere, ya que **sus padres solo poseen estudios de bachillerato**. También la situación económica de la familia le ha permitido realizar con toda libertad la carrera universitaria que eligió en su día. De **su madre, ama de casa y protectora de la familia**, ha recibido el mensaje de unión y apego familiar. Sin embargo, Sonia **se ha decantado siempre por el modelo recibido de su padre en quien ha visto su referente profesional** por su capacidad para emprender así como para equilibrar la vida laboral y familiar al mismo tiempo. O **la admiración que siente por su abuela materna** a quien considera “una adelantada a su tiempo”, que le ha inculcado el valor de la independencia de la mujer con respecto al hombre.

- *“Yo a mi abuela la tengo como referente, ella siempre me ha dicho que no dependa nunca de un hombre, siempre búscate tú tus propias posibilidades”* (Sonia. Anexo II, p. 95).

Pilar también es **hija de padres con estudios de bachillerato**. El padre es propietario de una empresa de construcción, herencia familiar, y la madre ama de casa. **Nunca le han faltado recursos económicos** en su familia para llevar a cabo la formación que hubiera elegido, sin embargo, prefirió cursar un módulo de Formación Profesional de

Grado Superior en Administración y Finanzas cuando abandonó los estudios de Derecho en primer curso. Se **siente muy integrada en su familia** y lamenta no haber agradado a su madre estudiando una carrera universitaria pero no está en sus planes.

Situación bien distinta es la de **Julia, procedente de un ambiente rural y de una familia numerosa con baja o nula formación académica**. Hija de los guardeses de una finca de labor, es la pequeña de cuatro hermanos y la única de la familia que ha cursado estudios medios. Terminó el bachillerato en su pueblo y se marchó a la capital de la provincia a realizar, mediante una beca, un módulo de **Formación Profesional** de Grado Superior, también en Administración y Finanzas, como Pilar, ya que **sus padres no podían ofrecerle otra alternativa**. **Julia destaca la unión con su madre**, quien siempre la animó a que estudiara y, paralelamente, la educación machista que ha recibido en su entorno desde niña.

Por último, encontramos el caso de **María nacida en un ambiente familiar muy humilde y muy problemático**. Desde pequeña tuvo que ayudar económicamente a sus padres realizando pequeños trabajos así como ocuparse de sus dos hermanos cuando se quedaban solos en casa. No tuvo más remedio que **trabajar para poder estudiar** pero comprendió desde muy joven que **solo a través del estudio podría salir de la situación en la que se encontraba** y ayudar a salir de ella también a su familia. Ahora **se siente satisfecha de todo lo que ha conseguido con su esfuerzo** y declara que ha tenido una infancia feliz porque siempre se ha sentido querida.

Las trayectorias académicas seguidas por estas mujeres también son muy diferentes entre sí. En la mayoría de los casos, **no responden a una inclinación vocacional clara** sino que son fruto de **elecciones más o menos casuales**: Sonia, estudia Telecomunicaciones porque le gustan las matemáticas; Paloma se decanta por Icade por seguir el ejemplo de sus hermanas; a Eva le gustaban las bellas artes pero, aconsejada por sus padres, opta por Filología Inglesa y después por Traducción e Interpretación; María sí desea desde un principio estudiar Informática pero se tiene que contentar con cursar un módulo superior de Formación Profesional hasta que, años después, su sueldo le permitió hacer frente al pago de las tasas universitarias para cursar Ingeniería Técnica en Informática. O el caso de Julia que, pese a ser buena estudiante, las posibilidades económicas de su familia no le permitían acceder a una carrera universitaria por lo que optó realizar una Formación Profesional en Administración y Finanzas que le abriera las puertas del mundo laboral como administrativa.

- *“A mí las ciencias se me daban bien pero tampoco me apasionaban y las matemáticas sí me gustaban. Entonces pensaba ‘estudio matemáticas’ y,*

entonces, fue un poco por imitación, quizás, de mis hermanas mayores, y estudiamos las tres la misma carrera, ICADE, empresariales en el ICADE. Y la verdad es que el primer año se me dio fatal pero, bueno, yo creo que fue un tema de inmadurez mía” (Paloma. Anexo II, p. 78).

- *“Según acabé el COU, como no podía acceder a la universidad para seguir formándome, hice un módulo de grado II de Informática. (..) y seguía trabajando por las tardes repartiendo publicidad y demás. Entonces, cuando acabé el módulo... Sí... dos años, cuando acabé el módulo, saqué el módulo con sobresaliente, pero no tenía dinero para pagarme la universidad, entonces directamente, desde el módulo, ya me puse a trabajar en informática” (María. Anexo II, p. 53).*

Si buscamos un **punto de conexión** entre estas cinco mujeres es que **todas ellas eran muy buenas estudiantes** cuyas calificaciones les hubieran permitido acceder a cualquier carrera que hubieran deseado. En este sentido, la situación de Pilar es la excepción del grupo ya que, según su propio testimonio, no le gustaba estudiar y su trayectoria académica fue una continua lucha personal contra la asignatura de Matemáticas y una huida de cualquier plan de estudios que la incluyera. Finalmente, después de abandonar Derecho sin terminar el primer año, decide cursar un módulo superior de Formación Profesional en Administración y Finanzas en el que se vio obligada a enfrentarse de nuevo con la asignatura de Matemáticas.

- *“Ya no quería saber nada de las Matemáticas. Empecé la facultad, empecé Derecho. Hago letras puras porque ya... ya no sabía si porque me gustaba o no, simplemente porque no llevaban Matemáticas. Pues ahí me metía. Empecé derecho y lo dejé porque no me gustaba nada. Como no sabía por dónde tirar... luego cogí y, bueno, como no sabía qué hacer, hice un grado de FP Superior en Administración y Finanzas. Había Matemáticas, me preocupaba un poco esa asignatura, pero bueno al final la saqué como pude, aprobé” (Pilar. Anexo II, pp. 35-36).*

También resulta llamativo su comentario sobre el hecho de que solicitó realizar las prácticas de finalización de estudios en el Departamento de Recursos Humanos de Accenture y, en su lugar y contra su voluntad, la destinaron a un proyecto de banca; sector que, desde que comenzó a estudiar, había descartado para trabajar. Y no solo eso, sino que, paradójicamente, tras el periodo de prácticas la contratan y en el que permanece desde su llegada a Accenture hace ya cinco años: *“O sea, que al final, el mundo que no quería coger para nada, que era el de banca y finanzas, pues al final es en el que he acabado” (p. 36).* Con la consiguiente **desmotivación y falta de expectativas profesionales**.

1.2. Iniciando un camino profesional y/o explorando nuevas rutas

Resulta significativo en este grupo de mujeres es que, **cuando acceden al mundo laboral no tienen aún un proyecto profesional y vital mínimamente concebido**, salvo en el caso de Sonia, sino que **aprovechan la primera ocasión laboral que se les presenta para comenzar a adquirir una experiencia profesional** que les vaya aclarando intereses y expectativas de carrera y abriendo otras puertas, quizás, más interesantes. Tal es el caso de Eva, que obtiene en Accenture su primer empleo, y que contemplaba la posibilidad de dedicarse a la docencia o al secretariado de dirección bilingüe mientras estudiaba Filología Inglesa pero sin unas expectativas ni intereses concretos. Las demás, salvo Pilar, aportaban ya **una experiencia laboral previa** y cambian a Accenture con **perspectivas de mejora laboral y desarrollo profesional**.

Como **María** que, tras una **dilatada y probada experiencia profesional como informática** en otra empresa, accede no solo como “profesional con experiencia” sino con el nivel de “Jefe de Proyecto”; categoría que, a petición suya, se le reconoce en su contratación en Accenture. También **Paloma había ido pasando de empresa en empresa**; primero, como becaria, y después, como profesional aunque, como ella misma comenta, no con demasiada suerte en sus comienzos. O **Julia** a quien **no le faltó un puesto de trabajo como administrativa desde que terminó sus estudios**; primero, en el Ayuntamiento de su pueblo tras un periodo de prácticas. Sin terminar el contrato por un año que tenía firmado, decide venir a Madrid en busca de más y mejores oportunidades de empleo. Consigue trabajar en un par de pequeñas empresas con el propósito de seguir aprendiendo y de potenciar su carrera.

- *“El motivo por el que me cambié de empresa, porque hubiera estado toda la vida ahí, fue porque yo ya estaba en puestos de..., en puestos muy altos, yo ya gestionaba totalmente clientes, totalmente ventas, totalmente todo.(...)No, el sueldo no era acorde con las responsabilidades” (María. Anexo II, p. 57)*
- *“Buscar algo, primero, que me gustara y, segundo, pues poder hacer algo que realmente te sirva para aprender y para seguir promocionando tu carrera, es que si no te estancas y no haces nada. Entonces era eso querer promocionar y querer avanzar y en tu desarrollo. También económicamente...” (Julia. Anexo II, p. 20).*

El caso de **Sonia** es el único en el que mejor se **identifican de partida unas expectativas profesionales y una ambición por afrontar retos antes de acceder al mundo laboral** ya que, mientras estudiaba Ingeniería de Telecomunicaciones, iba detectando la falta de una formación en el ámbito empresarial así como de la aplicación de su carrera en esos entornos y ya entonces ambicionaba enfocar su experiencia

profesional por ese camino. De ahí que optara desde un principio por trabajar en el sector de consultoría, primero en temas financieros y de negocios, en una importante empresa del sector, cuyas directrices empresariales no le satisfacían demasiado y decidió, por ello, cambiar de empresa aprovechando una oferta en Accenture de plazas para “profesionales con experiencia” y continuar su carrera profesional como consultora de soluciones tecnológicas novedosas para grandes empresas.

- *“vi que la consultoría me encajaba con ciertas características que tenía yo, como que me gustaba cambiar constantemente de contenido del trabajo, me gustaba trabajar en equipo, me gustaba encontrarme con un problema nuevo y tener que solucionarlo pero luego pasar a otra cosa. Y luego, aparte, que también es cierto que hace años la consultoría se veía como: ‘vas a tener una carrera de éxito y luego te va a abrir un montón de puertas’ y yo también creo que es también lo que he buscado abrirme puertas”* (Sonia. Anexo II, p. 96).

A partir del momento en que estas mujeres, con diferentes carreras, nivel formativo, experiencia profesional y personal, distintas motivaciones, expectativas, aspiraciones, sueños y anhelos se incorporan a Accenture es cuando comienzan a compartir un mismo espacio físico y a respirar y sentir una misma cultura corporativa que, sin embargo, cada una de ellas la va a percibir e interpretar de manera singular. Es a partir de este momento, cuando todas y cada una de estas mujeres va a continuar un proceso de desarrollo profesional y personal, comenzado ya fuera, con unas posibilidades que, a priori, son comunes y están al alcance de todas y de todos sin distinción de ningún tipo.

Y va a ser, también, a partir de este momento, cuando cada mujer va a ir formando, conformando, consolidando y/o reorientando su carrera en el sentido que más le va a convenir en cada etapa de su vida, aprovechando o no “libremente” las oportunidades que se le van a ofrecer, teniendo en cuenta que el término “libremente” va a estar sujeto al nivel de formación en el momento de la incorporación a la empresa, a la predisposición personal y voluntad de seguir formándose, a la disponibilidad de tiempo, a la mayor o menor apertura al cambio, al grado de ambición y a la búsqueda de nuevos retos..., en definitiva, a la singularidad de la persona y de su entorno.

En este sentido, analizando la **percepción de la cultura organizacional**, entendida según lo expuesto en el *Capítulo 3*, de cada una de las mujeres y el nivel de participación e interiorización de la misma, se observa que, salvo en los casos de Pilar y de Julia que trataremos después, **las demás mujeres del grupo aprecian y valoran muy positivamente las posibilidades** que ofrece la compañía en lo que se refiere, sobre todo, al proceso **de formación continua**, bien sistemática, según el *Plan Anual de Formación* o específica, acorde con el proyecto en el que trabajen. La formación en

Accenture constituye una de las claves tanto del desarrollo profesional de las personas que trabajan allí como para la apertura y posicionamiento de la compañía en el mercado de manera que les permite estar siempre a punto para hacer frente a los nuevos retos que se les presentan cada día.

- *“Pues muy positiva, muy enriquecedora sobre todo, porque claro, es que ha sido formarte en algo que... bueno, que tenías tu base, pues porque tenías tus habilidades o tenías el idioma, en tecnología también, pero es eso formarte, especializarte y abrirte”* (Eva. Anexo II, p. 6)

Muy relacionados con el tema de la formación, están la **promoción y el liderazgo de las mujeres**. Quizás, sea con el tema de la **“promoción”**, a su vez **dependiente de los resultados de las evaluaciones anuales del personal**, en el que se encuentran más discrepancias entre las opiniones de las mujeres ya que promocionar a otra categoría profesional más elevada **no solo depende de alcanzar los objetivos propuestos con la excelencia exigida** en el desarrollo del trabajo, sino que influyen otros muchos factores; entre ellos, la **“visibilidad” del puesto que se ocupe y/o el apoyo y la opinión del o la superior de turno**, como señala Paloma cuando explica su trayectoria profesional de los primeros años en Accenture que, junto con la experiencia previa que aportaba, nada satisfactoria, le han creado un poso de descontento y un sentimiento de “pérdida de tiempo” que, según ella, están marcando la marcha de su carrera hasta el momento actual.

- *“Entonces sí, en el momento que he tenido más visibilidad y más responsabilidad, sí que se me ha valorado. Yo creo que he estado demasiado tiempo como ahí oculta, como aislada”* (Paloma. Anexo II, p. 84).

Sin embargo, **la mayoría de las mujeres valoran más recibir una formación acorde con las necesidades que les van surgiendo en el día a día de su trabajo que ascender de categoría**, como manifiesta María, que declara no ponerse altas metas en cuanto a promoción se refiere, aunque sí aprovechar todas las oportunidades laborales que se le ofrezcan, y concede más importancia a otros asuntos como el formativo, la igualdad de oportunidades, la seriedad y la importancia de los comportamientos éticos para la empresa. O como Eva, que valora por encima de todo la especialización que está adquiriendo gracias a los procesos formativos a los que tiene acceso.

Volvemos a hacer mención especial al caso de **Sonia**, mujer joven con **grandes ambiciones profesionales**, que sí **otorga gran importancia a la promoción**, objetivo para el que trabaja a conciencia, alcanzada a través de una sólida formación, para lo que

ha conseguido que Accenture le financie en su totalidad un máster MBA que realiza fuera de sus horas de trabajo, y una estricta organización personal de su trabajo.

- *“El MBA que nos financia Accenture en todos los años, bueno tampoco llevan tanto años haciéndolo, yo creo que dos años o tres. Para cada categoría lanzan un proceso de selección para participar en el máster. Entonces de mi categoría han seleccionado a cuarenta personas y de gerentes el MBA no sé a cuantos, pero me imagino que será una cantidad similar. Y lo que hacen es que en el MBA del instituto de empresa, potencian algunas asignaturas más que otras dependiendo de la categoría que tengas”* (Sonia. Anexo II, p. 99).

No obstante, estas cuatro mujeres se consideran especialistas en su área gracias a la formación recibida, al apoyo de sus superiores y al ambiente de colaboración existente en el equipo de trabajo.

La trayectoria profesional de Pilar y Julia en Accenture transcurre por **otra vía** distinta a la de las otras mujeres. **La diferencia radica en el nivel académico con el que han accedido a la empresa.** Ambas carecen de titulación universitaria y aportan una **formación profesional** que les conduce a unas áreas concretas y limitadas de actividad, con unas posibilidades de formación adaptadas a la naturaleza de su trabajo y, asimismo, circunscritas a un proceso de promoción especial. Por otra parte, en ambos casos no manifiestan intención (Pilar) ni posibilidades (Julia) de cursar una carrera universitaria por lo que sus **perspectivas de desarrollo profesional en la Compañía son muy escasas** y así lo perciben ellas mismas, lo que reduce su motivación y sus expectativas de carrera.

Estrechamente relacionado con las limitaciones o impedimentos que pueden existir para la “promoción” en la empresa se halla el tema de la **“conciliación de la vida laboral con la vida personal”**.

Este grupo de mujeres presenta también diversidad en lo que se refiere al entorno personal de cada una. Salvo **Paloma y Julia, que tienen familia propia**, las demás están libres de los compromisos y obligaciones que comportan los hijos, con lo que gozan de una mayor libertad a la hora de disponer de su tiempo personal así como de poder centrarse en su desarrollo profesional en la medida que deseen. Y, en este sentido, aunque para ellas no constituye un tema de especial relevancia en este momento, sí aprecian el hecho de equilibrar ambos entornos, como es el caso de Sonia que, después del trabajo, sigue estudiando o María que, aunque opina que es complicado conciliar trabajo y familia, asegura que las mujeres pueden llegar tan lejos como deseen.

Paloma, sin embargo, tiene reducción de jornada desde que nació su primer hijo y es ella quien se encarga de la organización de la vida familiar con el fin de dar prioridad a la carrera profesional de su marido ya que, a su juicio, es quien mantiene económicamente la familia. No obstante, **está satisfecha de su situación porque la ha elegido voluntariamente**. En general, opina que no hay que permitir que los problemas personales influyan en el trabajo ni es partidaria de mezclar ambos entornos y, por este motivo, se manifiesta contraria al teletrabajo aunque sí valora positivamente la flexibilidad de horarios.

Sin embargo, hablando de su situación laboral actual se queja de que la reducción que ha experimentado su salario está en relación solo con su horario pero no así con el volumen de trabajo y la responsabilidad que comporta que continúan siendo los mismos, lo que considera una situación injusta y discriminatoria para las personas que están acogidas a la jornada reducida. Pese a todo, no está dispuesta a reducir el tiempo que pasa con sus hijos.

Julia, por su parte, también solicitó reducción de jornada desde el nacimiento de su primer hijo y no contempla, de momento, la posibilidad de renunciar a ella, ya que no cuenta con apoyo familiar ni tiene posibilidades económicas para pagar ayuda externa. Su situación laboral es bastante comprometida debido a que su trabajo como administrativa no le da opción a teletrabajar ni a flexibilizar su horario. Comenta abiertamente que esta situación ha paralizado su carrera profesional así como las posibilidades de formación por parte de la empresa.

Con relación al **“liderazgo de las mujeres”** todas coinciden en que, desde los órganos directivos, **se orienta a las mujeres en general para que aprovechen todas las oportunidades de desarrollo profesional** que ofrece la compañía y se forma específicamente a las mujeres que desean dinamizar sus carreras, en especial a las mujeres con alto potencial, para que progresivamente vayan asumiendo puestos de mayor responsabilidad y puedan optar, en un futuro más o menos próximo, a presidir la compañía globalmente en igualdad de derechos y condiciones que los hombres.

- *“Siempre he tenido una persona que ha estado pues eso, apoyándome, aconsejándome un poco en el tema del desarrollo profesional, orientándome: ‘pues mira tienes que ir por aquí’... También la verdad es que apoya mucho el programa que tenemos de ‘mentoring’, de... bueno, pues de seguimiento. (...) Entonces, por esa parte, yo siempre me he sentido bastante apoyada, aconsejada y respaldada”* (Eva. Anexo II, p. 6).

En cuanto al “estilo de liderazgo” que muestran las mujeres no existe una opinión unánime. Para unas, como Paloma, cuya experiencia con superiores mujeres no ha sido demasiado satisfactoria por diferentes motivos, **no existen diferencias significativas con relación al estilo masculino**; para ella, depende de la persona que ostenta el poder.

Sin embargo, para Sonia o para Eva, pese a su corta experiencia, **las mujeres aportan algo más que los hombres a su entorno laboral** como pueda ser la focalización en los objetivos o la capacidad de delegar tareas y de integrar a los miembros del equipo, o como María, desde su posición de “Jefe de Equipo”, que **se considera a sí misma una “desarrolladora de personas”** por tener “mano izquierda” en el trato con ellas, por su capacidad para enseñar a los jóvenes sin experiencia y por cuidar los detalles, incluso los personales, entregando su cariño, paciencia y alegría a los miembros de su equipo.

- *“Yo pongo el colchón para que no se hagan daño, pero se ve venir, entonces de alguna manera pues intentar guiarlos y muchas veces tienes que dejar que se caigan. Pues igual que hacen los padres con sus hijos o con lo que sea, que se caigan para que realmente vean y aprendan la lección de esto no se debe hacer o esto sí se debe hacer, o esto va de esta manera o esto va de otra. Entonces yo creo que sí que les estoy aportando, o sea, yo creo que sí, que tengo mucha paciencia con ellos y les dedico mucho cariño para que aprendan las cosas bien, para intentar encauzarlos”* (María. Anexo II, p. 75).

En lo que respecta a la percepción de la cultura corporativa por parte de estas mujeres todas coinciden en que Accenture es un buen lugar para trabajar y para adquirir una experiencia profesional. Esta idea general la concretan, salvo Pilar y Julia que se sienten muy limitadas, en las posibilidades que ofrece la empresa de desarrollo profesional a través de: una formación continua tanto general como puntual; un servicio de *mentoring* para orientación de carrera; un buen ambiente laboral y apoyo del equipo y de los superiores. También elogian de la compañía la seriedad, la organización y la defensa de la ética que debe imperar en los comportamientos, la sensibilidad con las situaciones personales y la flexibilidad que se ofrece en esas situaciones principalmente.

En cuanto a las posibilidades de desarrollo que ofrece la empresa, estas cuatro mujeres opinan que hay que responder con una actitud proactiva y de ambición profesional, con responsabilidad, creando una marca personal e innovadora y alcanzando los objetivos que se proponen en cada momento.

2. Mujeres profesionales de >10 años de antigüedad en Accenture

Las mujeres que integran este grupo son **profesionales experimentadas** cuyas carreras, en algunos casos, comenzaron en Accenture o continuaron en esta empresa tras alguna experiencia laboral previa. Procedentes de diferentes entornos familiares, todas ellas poseen formación universitaria, bien en Ciencias Económicas o en Matemáticas, Física, Biología o ingenierías.

Algunas de estas mujeres pertenecen a una época en la que el trabajo femenino después del matrimonio no estaba aún socialmente generalizado incluso, en algunos sectores de la población, ni siquiera bien considerado, así como apenas contemplado el posicionamiento de las mujeres en puestos de responsabilidad. Sin embargo, todas ellas manifiestan abiertamente estar satisfechas de su trayectoria profesional que cada una ha ido reorientando y adaptando a sus necesidades, inquietudes y objetivos en cada momento de sus vidas.

2.1. Diversidad personal y afinidad profesional

De estas ocho mujeres que componen este grupo, **Nuria, Daniela, Cristina, Rosa, Yolanda y Esperanza proceden de familias acomodadas económicamente y de un nivel cultural medio-alto**; situación que les facilitó, en su momento, el acceso a una educación superior de calidad así como alimentó en ellas la creación de expectativas, intereses y posibilidades de desarrollo profesional. **Luisa y Elvira, por su parte, nacieron en familias más humildes** pero no por ello carecieron de los esfuerzos de sus padres para asegurarles un futuro profesional basado en una formación tan amplia como sus limitaciones económicas permitieron.

De cualquier modo, todas coinciden en que **eligieron la carrera universitaria no por una clara vocación hacia el sector profesional que implicaba sino, sobre todo, por las ganas de obtener un trabajo y poder ser independientes.**

Es relevante el hecho de que **todas ellas sin excepción ensalzan el valor de sus familias de origen y el ejemplo de vida que han constituido sus padres así como los valores aprendidos en el seno familiar** que, aseguran, han marcado la pauta en el pasado, presente y futuro profesional y personal de cada una. También cabe resaltar el hecho de que **todas estas mujeres tienen pareja e hijos; algunas de ellas, como Nuria y Rosa, familia numerosa**, y según manifiestan, no han constituido nunca un impedimento a la hora de continuar con las carreras profesionales emprendidas en la

juventud; carreras que prosiguen y de las que todas ellas esperan obtener más éxitos profesionales.

Un dato significativo es que **todas hablan inglés fluidamente**, algunas con un nivel bilingüe adquirido en la niñez, otras lo han ido afianzando a través de su experiencia profesional ya que, para casi todas, les es imprescindible para la ejecución de su trabajo.

A diferencia del grupo anterior, **la carrera profesional de estas mujeres puede ser analizada desde una perspectiva más amplia** y con mayor objetividad y claridad, ya que todas ellas, salvo en el caso de Daniela y Yolanda que tenían muy claro dedicarse al campo de la consultoría, han seguido una trayectoria laboral que comenzó sin unos objetivos prefijados, de la misma manera que han empezado las mujeres del primer grupo, sino aprovechando las oportunidades de carrera que les brindaba una gran compañía; carrera que, a lo largo del tiempo, se ha ido enriqueciendo a través de una amplia formación; consolidando por medio de un proceso de promoción y de éxito profesional; así como intensificándose con reavivadas inquietudes y ambiciones en la búsqueda de horizontes de innovación y de excelencia empresarial.

- *“Estoy encantada, o sea, por una parte, de nuevo yo no lo he pedido, esto me lo han ofrecido y entonces ‘oye, si te parece bien, necesitamos un refuerzo en esta área, podrías dividir tu tiempo entre los dos y tal...’. Entonces, mi primer pensamiento es ‘puff otro’ y el siguiente es ‘jo, qué suerte, ¿no? qué suerte’. De repente añades esto a tu currículum, a tu experiencia y para mí es genial que me den esta oportunidad”* (Cristina. Anexo III, p. 107).
- *“A lo largo de mi carrera siempre he tenido la oportunidad digamos de, moverme, como has visto, me he movido bastante, de áreas incluso, dentro de la compañía Yo ahora mismo estoy muy contenta en el área de Recursos Humanos, sí, es verdad que hay muchas posiciones, digamos, dentro de Recursos Humanos y sobre todo a nivel global. Entonces es una empresa llena de oportunidades, siempre está llena de oportunidades y creo que en el futuro voy a poder seguir desarrollando mi carrera profesional aquí”* (Luisa. Anexo III, p. 90).

Todas ellas, a su llegada a Accenture, comenzaron trabajando en el área de consultoría; área dura y exigente como ninguna otra en la compañía pero impulsora por antonomasia de las carreras profesionales. Llevadas por las ganas de aprender y las expectativas de desarrollo, Luisa, Daniela y Yolanda, en sus comienzos, solicitaron voluntariamente ser destinadas a países extranjeros para desarrollar proyectos en cada destino. Pese a todo, ninguna de ellas rechaza viajar puntualmente cuando el trabajo lo requiere.

El proceso de promoción que han experimentado las trayectorias de Rosa y Esperanza, por ejemplo, que han alcanzado el nivel profesional más elevado, *Managing Director*. Por su parte, Nuria, Cristina, Daniela y Yolanda, que en la actualidad ostentan una categoría inferior, *Senior Manager*, también esperan alcanzarlo en no mucho tiempo.

En este análisis de trayectorias es fundamental poner énfasis en el hecho de que, salvo en los casos de Daniela y de Esperanza, que continúan desarrollando su labor profesional en consultoría, **en la vida laboral de las demás mujeres ha existido un “punto de inflexión” motivado por su decisión de equilibrar el tiempo de trabajo con la atención a la familia, lo que constata el peso que continua teniendo la maternidad para las mujeres** y, sobre todo, su incidencia en el cambio de objetivos e intereses en este momento de sus vidas.

- *“Entonces yo después de casarme yo ya pedí asentarme y me ofrecieron una oportunidad muy buena en el ‘BPO’, es ‘position based’, es decir, si no hay posición no asciendes, no promocionas, yo lo acepté porque, bueno, mi situación cambió, mi perspectiva era tener hijos y no esperarme mucho y yo esta oportunidad yo la tomé, con gran acierto desde mi punto de vista personal”* (Luisa. Anexo III, p. 87).

Así, **Luisa, ingeniera industrial**, cuando decide ser madre, renuncia voluntariamente a seguir promocionando al ritmo que lo venía haciendo para solicitar el cambio a otra área que le permitiera flexibilizar su tiempo y centrarse más en su vida privada. El mismo caso lo encontramos en **Nuria, licenciada en Económicas**, que incluso abandona la compañía para emprender un negocio particular y aprovecha la salida para tener su primer hijo, aunque después de tres años decide regresar pero a otro departamento diferente. También se da la misma situación en **Cristina, licenciada en Biológicas** y formada en informática por la empresa, que solicita cambio de departamento y reducción de jornada. En **Rosa, licenciada en Económicas**, que no solo decide abandonar la consultoría sino que deja de trabajar cuando se casa, aunque después regresa. O **Elvira, licenciada en Matemáticas**, que también solicita el traslado a otro sector que le permitiera tener jornada reducida. Finalmente, **Yolanda, ingeniera aeronáutica**, que tras decidir abandonar la empresa por su maternidad, le ofrecen un cambio de puesto y decide quedarse.

- *“Tenía inquietud (de promocionar), lo único que vi que no me daba la vida para ambas cosas, entonces decidí aparcas un poco la carrera. (...) Entonces me dijeron que si quería pasar, dentro de la empresa, a ‘Outsourcing’ y me lo planteé y vi que sí, que me interesaba en ese momento, porque en ese momento yo ya era ‘Jefe de Proyecto’, tenía dos niños pequeños... Pero lo valoré y miré la estabilidad un poco de los dos niños pequeños, porque ni mis padres estaban aquí, ni los padres de mi marido estaban aquí, y mi marido trabaja en el mismo*

sector, en otra empresa y su horario es como el nuestro. (...) Estaba esta opción y me la ofrecía la empresa, con lo cual...” (Elvira. Anexo III, p. 120)

Todas ellas, en un momento clave de sus vidas, han elegido renunciar “libremente” a un proceso de éxito ascendente en su trayectoria profesional, abandonando el área de negocio en el que realizaban su trabajo y solicitando un cambio (o rescindiendo su contrato laboral) a otra que les va a permitir conciliar con menos complicaciones trabajo y familia. Normalmente, el sector al que se dirigen está relacionado con la gestión interna de la compañía, como puede ser el de recursos humanos, por ejemplo, y en el que pueden continuar su carrera sin la presión que supone trabajar directamente para el cliente pero en detrimento de la promoción.

- *“A mis hijos no los veo, y tengo suerte porque a las ocho y media estoy en casa todos los días, pero son las ocho y media de la noche, sin padre y sin madre, entonces digo... me revuelve un poco... no sé si es por la pequeña que solo tiene dos años, pero en este momento estoy de nuevo..., que a mí nadie me ha cortado la carrera profesional”* (Yolanda. Anexo III, p. 8)

Tan solo **Esperanza, licenciada en ICADE**, que comenzó muy pronto a escalar puestos y llegó al más alto antes de crear una familia propia y **Daniela, licenciada en Económicas**, que ya con anterioridad a ingresar en Accenture decidió que “lo suyo era la consultoría” y continua en ella con la pretensión de seguir promocionando, pese a tener un hijo pequeño, todas las demás **han variado la hoja de ruta de su recorrido profesional, lentificándolo en alguna medida, para dar prioridad voluntariamente a su entorno familiar.**

- *“Desde luego, si tienes que llevar tú todo el peso en casa y luego ser igual en el trabajo pues es complicado, tienes que tener una persona al lado que comparta eso, que comparta al 50 por ciento. (...) Yo quiero una persona que sea igual de responsable que yo, que se levante por la noche, que juegue con la niña cuando esté en casa y no esté dedicado al rol de que él es el que trabaja. En mi casa eso no existe y, de hecho yo, si he tenido niños, es porque he encontrado una persona que comparte este tipo de temas”* (Esperanza. Anexo III, p. 54).
- *“Yo no me voy a comparar con la funcionaria que sale a las tres, es su elección y me parece fenomenal, pero en otros sectores no va así, es que no, no... y me parece estupendo, porque ha hecho el sacrificio de sacarse una oposición, es lo que quería y salir a las tres, fenomenal, y yo estoy haciendo un sacrificio porque esto es lo que me gusta. Claro y no creo que sea... no creo que esté renunciando a nada, mi hijo es un niño súper feliz”* (Daniela. Anexo III, p. 34).

Mientras que para algunas de las mujeres del primer grupo **el tema de la conciliación de la vida laboral y familiar** no era relevante, para las mujeres del segundo grupo ha

sido y sigue siendo primordial ya que todas ellas, en un momento dado, se han visto en la necesidad de distribuir su tiempo vital entre ambos entornos, algunas de ellas en una época en que esta materia no estaba regulada por ley y dependía por entero de los procedimientos internos de cada empresa, con las consecuencias que de ello se derivaban.

- *“En el 89 tuve a mi primer hijo y en el 90 tuve al segundo, dos chicos muy seguidos. Entonces, con el primero mantuve mi jornada completa pero cuando nació el segundo me resultó imposible mantener el ritmo y conciliar profesionalmente y las necesidades de mis hijos en casa, era imposible. (...) Y entonces creo que fui pionera de las mujeres en esta empresa, de las primeras que pidieron la jornada reducida y entonces eso era algo impensable porque la gente, vamos, yo estaba convencida de que eso iba a ocasionar que me despidieran, pero convencida en aquel momento”* (Cristina. Anexo III, p. 103).

Con estos antecedentes, todas ellas coinciden en valorar muy positivamente las medidas que Accenture ha puesto en marcha de forma corporativa, además de las que señala la ley, con el fin de proteger y seguir potenciando las carreras profesionales de las personas, mujeres y hombres, que necesiten acogerse a ellas en determinados momentos. Esto hace que sean importantes las opiniones que tienen al respecto, fruto de la experiencia vivida.

Elvira y Luisa siguen acogidas a la reducción de jornada que solicitaron en su día por el nacimiento de sus hijos y piensan continuar así hasta la finalización legal de este derecho. Ambas manifiestan abiertamente que prefieren tener tiempo para dedicar a la familia a costa de lentificar sus carreras, aunque paralelamente valoran el hecho de que, a pesar de no ascender de categoría como venían haciéndolo, Accenture les sigue ofreciendo la posibilidad de asumir cambios y retos en la medida que a ellas les interese y puedan gestionar en sus condiciones laborales, con lo que su desarrollo profesional en lo que a conocimientos y experiencia se refiere, no se ve paralizado.

- *“Cuando tuve la reducción de jornada fue cuando promocioné de jefe de equipo a jefe de proyecto. Estuve seis años de jefe de equipo, pero según vas subiendo también, al ser nuestra empresa piramidal, pues no subes tan rápido como cuando estás abajo, claro, tienes que mantener la pirámide y por eso se modifican cada año los criterios de promoción, me imagino viendo pues que se siga siendo una pirámide. Entonces estuve el tiempo que se requirió de jefe de equipo y luego pasé a Jefe de Proyecto cuando tenía reducción de jornada”* (Elvira. Anexo III, p. 122).

Nuria y Cristina estuvieron acogidas temporal y puntualmente a una reducción de jornada durante sus maternidades pero ambas sintieron con ella una merma de derechos

laborales al ver reducido el salario en consonancia con las horas trabajadas y no la responsabilidad emanante de su puesto ni tampoco el volumen de trabajo que gestionaban a través de teletrabajo nocturno y en días de fiesta. Así pues, decidieron abandonar esta situación reasumiendo sus horarios ordinarios de trabajo y flexibilizarlos apoyándose en el teletrabajo y, principalmente, contratando personal doméstico para la organización familiar de tal forma que les permitiera realizar el trabajo de forma más racional, recuperar el salario completo e incorporarse de nuevo al proceso de promoción según objetivos.

- *“Durante un tiempo, cuando nació mi segundo hijo que fue muy seguido del otro, tuve que pedir una reducción de jornada, sentí la necesidad de hacerlo. (...) Salía a las siete de la tarde y sí, seguía saliendo tarde, a las ocho y pico y tal... Yo tenía los niños muy pequeños y además fueron los típicos bebés petardos: no dormían, estaban siempre malos y había que llevarlos a urgencias. Uno tenía asma, que el otro tenía... ¿sabes? de eso como que todo se complicaba”* (Nuria. Anexo III, p. 16).

Yolanda, Daniela, Esperanza y Rosa representan cada una de ellas un estilo personal y diferente del resto. Tienen en común que se apoyan en la flexibilidad que ofrece la empresa y que les permiten sus puestos por medio del teletrabajo y de la organización personal de sus agendas y jornadas así como la de los miembros de sus equipos, respetando las convocatorias a reuniones y/o teleconferencias. Todas ellas organizan su vida familiar con el apoyo de personal doméstico contratado obteniendo, además, una mayor libertad en su vida personal.

En general, todas, salvo Luisa y Elvira, tienen una consideración negativa de la reducción de jornada como medida de conciliación prologada, ya que vienen a coincidir en la opinión de que presenta desventajas por partida doble: por un lado, en la carrera profesional de la mujer (o del hombre) que se lentifica o se paraliza y, por otro, para la propia compañía y, por ende, para alguna de ellas desde la posición organizativa que ocupan, al no poder disponer totalmente del tiempo de esas personas para asignarlos a los distintos proyectos y tener que buscar para ellos otros destinos que permitan una atención parcial. De cualquier manera, no rechazan su utilización como medida coyuntural en los primeros meses de la maternidad pero sí como opción continuada hasta la finalización del plazo legal (doce años).

- *“Yo soy ‘Senior Manager’, que alguien me explique cómo se hace esto pero yo creo que hay determinados puestos de dirección que requieren mucho tiempo y que ahí las mujeres y los hombres tenemos que elegir y entonces no hay fórmulas. Puedes flexibilizar trabajando desde casa, todo eso te lo ofrecen. Pero en casa estás trabajando o estás con los niños, es que tampoco es una solución,*

te quiero decir que depende de en qué momento te pille y si tus hijos son muy pequeños, eso no es una solución” (Cristina. Anexo III, p. 104).

En este sentido Daniela va más lejos y opina que cada persona debe solucionar su situación familiar por sí misma y no esperar que la empresa le resuelva los problemas. Asegura que el “techo de cristal” existe pero no en Accenture y que en muchas ocasiones son las propias mujeres las que se autoexcluyen de seguir avanzando profesionalmente por sus razones particulares.

2.2. Flexibilizar para liderar

Del análisis de las opiniones recogidas en este grupo, es unánime la idea de que el desarrollo profesional es decisión personal de cada mujer dependiendo de las prioridades que tenga en cada momento. Sin embargo, también coinciden en asegurar que a través de las posibilidades de flexibilizar que ofrece la Compañía se puede llegar tan lejos en ella como cada una se proponga. La clave está en la flexibilidad de horarios a través del teletrabajo que posibilita llevar a cabo un equilibrio entre el tiempo de trabajo y el dedicado a la vida privada, sobre todo, cuando existen hijos menores o personas a cargo.

Esta modalidad ha sido y sigue siendo muy bien acogida entre el personal de la compañía con muy buenos resultados, principalmente por aquellas mujeres que han decidido no interrumpir su carrera profesional. Precisamente en la Compañía se aprecia el interés, la profesionalidad y el compromiso de las mujeres que continúan desarrollando su trabajo sin perjudicar los intereses de ambas partes.

- *“Creo más en la flexibilidad, creo que es bueno para las mujeres, en el sentido en que te fideliza a la compañía y, al mismo tiempo, te permite atender tus inquietudes personales, ya no las llamo obligaciones, porque tanto es obligación tuya como de tu marido” (Nuria. Anexo III, p. 23).*
- *“Para tener vida fuera de aquí tienes que tener una continua gestión del tiempo y ser muy flexible. Un día puedes quedar a cenar y otro día has quedado a cenar lo tienes que cancelar y no pasa nada, y no puedes ver a la niña todo los días, o sea, yo tengo una amiga que tiene que llevar todos los días la niña a la parada porque si no le crea un problema de cargo de conciencia, y todos los días tiene que bañar al niño y tiene que darle ella físicamente la cena. O sea, si tú te autoimpones una serie de tareas con un horario estricto todos los días, no es compatible con este trabajo. Tienes que buscar los huecos y eso es lo que yo he intentado hasta ahora” (Esperanza. Anexo III, p. 57).*

Siguiendo con el análisis de las opiniones de las mujeres, no solo basta con una flexibilización de horarios para desarrollar la carrera profesional, también es fundamental una mayor flexibilidad y coordinación con la pareja para compartir responsabilidades y organizar la vida familiar de forma que no interfiera en el trabajo de cada miembro de la pareja, aunque para ello haya que buscar apoyos externos.

Todas son partidarias de la corresponsabilidad de la pareja y de un consenso entre ambos como único medio de proteger la carrera profesional de las mujeres y equipararlas en importancia a la de su pareja.

Por ello, se hace imprescindible un cambio de mentalidad en las mujeres y en los hombres de manera que el trabajo de los dos miembros de una pareja adquiera la misma consideración e importancia en el ámbito privado y que la asunción de las obligaciones familiares así como la compatibilidad de horarios sea una cuestión compartida. Solo de esta manera, estas mujeres ven posible continuar escalando puestos en el mundo laboral y llegar a alcanzar el liderazgo en el ámbito empresarial. Es cuestión, como asegura Daniela (Anexo III, pp. 26-46), de “*seguir las reglas del juego*” de forma voluntaria; o en opinión de Luisa (Anexo III, pp. 82-96), se trata de “*dar y recibir*” entre la Compañía y las/los profesionales.

Las ocho integrantes de este grupo han ejercido su liderazgo, o continúan ejerciéndolo, en algún momento de su vida profesional lo que les capacita para tener una opinión muy clara de lo que, al menos para cada una ellas, representa esta capacidad, cómo la conciben las mujeres en general y qué características y diferencias, si las hay, presenta con relación al liderazgo de los hombres.

Es una opinión generalizada que las mujeres, por su propia idiosincrasia, aportan un valor añadido a la empresa a través de determinados valores y competencias propias pero en lo que a estilo de liderazgo se refiere no parece que las diferencias se puedan agrupar en dos categorías, femenino o masculino, sino que depende de la persona que lo ejerce.

- “*Yo creo que como mujeres, las que estamos ahí arriba, aportamos un punto de vista bastante diferente de hacer las cosas que el formato masculino en general, aunque ya te digo que no me gusta generalizar*” (Esperanza. Anexo III, p. 57).
- “*Pues yo creo que las mujeres somos muy organizadas, somos más creativas, somos más tranquilas en el sentido de que no necesitamos ese nivel de agresividad generalmente para hacer las cosas. Buscamos más el consenso que*

la imposición, bueno pues esas son cosas que yo creo que debemos de aportar”
(Nuria. Anexo III, p. 19)

De esta manera Daniela opina que todo líder, sea mujer u hombre, tiene que ser motivador, poseer una mente abierta y una predisposición a buscar y afrontar nuevos retos, como ella misma, comenta, pone en práctica a la hora de dirigir su equipo. Luisa, por su parte, también opina que no existe un estilo femenino propio pero afirma que las mujeres resuelven los conflictos del grupo con “*más mano izquierda*” o Elvira que por marcar una característica específica, señala que quizás las mujeres se centran más en potenciar el equipo que en ejercer un poder sobre él.

Paralelamente a estas opiniones, el resto asegura que el estilo femenino presenta alguna diferencia con el masculino. Nuria (Nuria. Anexo III, pp. 12-26) afirma que las líderes suelen buscar el desarrollo profesional de los miembros de su equipo a través de críticas constructivas y con un respeto absoluto de la persona. También comenta que las mujeres manifiestan cierto “*miedo*” a escalar puestos.

A este respecto, Esperanza (Anexo III, pp. 46-59) opina que, en general, las mujeres son más competentes como líderes pero que los “*grupos de poder*” en las empresas permanecen actualmente en manos de los hombres y pese a no existir trabas ni barreras objetivas que impidan a las mujeres entrar en ellos, son las mujeres las que presentan resistencia a traspasar la línea porque no “*se postulan en el poder*”. Aparte de esto, asegura que ella en todo momento ha mantenido su estilo personal de liderazgo, que en ocasiones no ha gustado a sus compañeros masculinos por falta de “*agresividad*”, componente que ella no considera necesario ni conveniente para liderar personas y que siempre trata de ser ella misma.

También Yolanda (Anexo III, pp. 1-12) lidera desde lo que “*es importante para ella*” y da sentido a su vida y reconoce que los hombres están más mediatizados por los prejuicios sociales que las mujeres. Mientras tanto, Cristina se manifiesta abiertamente que existen diferencias entre mujeres y hombres en cuestiones de liderazgo. Afirma que las líderes se caracterizan por ser más humildes, más educadas y respetuosas en el trato con las personas y mucho más responsables con sus compromisos.

Rosa (Anexo III, pp. 59-81), por su parte, que también opina que las mujeres, en general, suelen gestionar mejor los equipos que los hombres por la propia naturaleza de éstas afirma, sin embargo, que en su dilatada trayectoria profesional ha conocido directivas que exhibían patrones masculinos de liderazgo en los que primaba la agresividad y las formas de trato poco correctas. Además, asegura que, a lo largo de

todo este tiempo y aún actualmente, algunas mujeres sienten “celos” del éxito profesional de otras compañeras de trabajo, incluso hasta el punto de llevar a cabo determinadas acciones hostiles contra ellas. Rosa declara haber sido víctima en alguna ocasión de este tipo de conductas.

Esta diversidad de criterios y puntualizaciones desaparece cuando las integrantes de este grupo expresan sus **opiniones sobre las posibilidades de desarrollo de carrera en la Compañía**, en qué medida les ha servido a ellas para potenciar la suya y cómo lo perciben desde su perspectiva.

- *“Mis expectativas es seguir creciendo profesionalmente dentro de Accenture, crecer en el sentido de cambiar también de rol, es decir ir cambiando cada equis años de rol para no mantenerme siempre en las mismas tareas y no caer un poco en la rutina, que es lo que al final, ¿no? cuando llevas muchos años haciendo lo mismo te cuesta, te cuesta mantener después la motivación”* (Luisa. Anexo III, p. 96).
- *“Yo hago tareas de “Manager” pero sé que hasta que no haya hueco no voy a promocionar, pero eso ya lo sabía desde el principio al pasarme entonces. Yo siempre busco, siempre busco no quedarme estancada”* (Elvira. Anexo III, p. 122)

Luisa lo describe como una **oferta continua de nuevos retos y oportunidades de desarrollo profesional, con facilidades para conciliar o flexibilizar y posibilidades continuas de aprender y donde la asignación de proyectos se realiza desde la reputación profesional de las personas, lo que promueve la automotivación para el trabajo.**

Nuria se ha sentido en todo momento comprendida y apoyada tanto personal como profesionalmente. Opina que **es simplemente una cuestión de tiempo el que las mujeres lleguen a la cúpula de poder en la compañía** y que la clave para el cambio de mentalidad necesario se encuentra en la educación de niñas y niños.

Lo que más alaba Daniela es la **“cultura de la meritocracia”** que prevalece en la empresa y la **valoración profesional de las personas lo que facilita una mayor cohesión del grupo de trabajo y un elevado sentido de pertenencia y de adaptación al entorno y a su cultura.**

Cristina resalta la **cultura del esfuerzo, de la autoexigencia y del compromiso a todos los niveles;** cultura que, según su opinión, no captan fácilmente las nuevas generaciones que se incorporan en Accenture. **También valora el apoyo que se**

fomenta entre los miembros del equipo y su cohesión así como las facilidades para flexibilizar a través del teletrabajo.

Rosa, sobre todo, pone **énfasis en la promoción profesional de las mujeres** en la compañía.

Elvira, por su parte, manifiesta su satisfacción profesional y personal motivada por haber visto en todo momento sus expectativas cumplidas. **Valora que primen las características personales y que no existan diferencias de ningún tipo entre mujeres y hombres**, que nunca se haya sentido presionada por tener que promocionar, **que desde la compañía se ofrezcan nuevos retos profesionales y se apoye para llevarlos a cabo, lo que desarrolla la motivación de las personas y la autovaloración.**

Yolanda destaca las posibilidades que ofrece la empresa para conocer el mundo y, a la vez, desarrollar una carrera profesional internacional. También destaca la **vertiente filantrópica de Accenture**, a través de la *Fundación Accenture*, así como la concienciación y canalización de las inquietudes sociales del personal.

Por último, **Esperanza subraya la defensa de la diversidad por parte de la compañía y la riqueza que ello añade a la misma, así como el empeño por activar el protagonismo de las mujeres y su visibilidad en la élite del poder en Accenture.**

De esta forma piensan, actúan y sienten estas mujeres en su quehacer diario en la empresa. Todas ellas, como se ha podido comprobar a lo largo del capítulo, han seguido una trayectoria profesional dilatada en el tiempo; unas, con resultados profesionales más “brillantes” o “exitosos” que otras pero, aparentemente, todas avanzan al ritmo que se proponen y les interesa.

En el siguiente capítulo se da un paso más en la perspectiva ya que se analiza la visión de las directivas sobre la diversidad y su tratamiento en Accenture. El estudio, pues, continua con su recorrido ascendente según los objetivos trazados, como ascendente es también la carrera profesional de estas mujeres en la medida en que ellas lo van decidiendo en cada instante de sus vidas y las circunstancias se lo permiten.

Visión directiva de la diversidad

Introducción

Después de haber escuchado la voz y el sentir de las mujeres de ambos grupos y de haber profundizado en sus diferentes entornos a través de sus relatos, corresponde ahora el turno a las directivas que, desde la posición que les corresponde, van a informar de las actuaciones de la empresa con respecto al tratamiento de la diversidad y, en concreto, sobre la atención que se presta al desarrollo profesional de las mujeres en Accenture.

Sin embargo, como ya se ha comentado anteriormente, el hecho de ponernos frente a cinco miembros femeninos de la dirección ofrece la posibilidad, no solo de recabar datos corporativos sino de que hablen como lo que son, como mujeres que, desde su perspectiva personal, proyectan y organizan sus vidas de la misma manera que lo hacen las anteriores.

El testimonio verbal de estas directivas aporta un punto más de luz a la investigación al permitir analizar, desde otro enfoque distinto, una problemática común a todas las mujeres en sus carreras profesionales y vitales en la empresa.

Con este propósito, nos adentramos en el capítulo para conocer otra visión de las distintas dimensiones de la diversidad, la que ofrecen las cinco directivas de Accenture.

1. La opinión de la Directora de Recursos Humanos y Diversidad

“Yo creo que es un tema de autobarreras totalmente. (...) En Accenture lo primero que tienes que ver es lo que quieres hacer. Primero tienes que plantearte tu meta, qué quieres. (...) Tienes que ver realmente cuáles son tus prioridades, qué quieres y, entonces, ir a por ello. Luego la empresa pondrá todo lo que esté en su mano para ver qué, si quieres y tienes potencial para ello, lógicamente”.

Antigüedad: 26 años.

Categoría: Senior Manager

Su visión de la *diversidad*, o *diversity* como se denomina corporativamente, es crucial para comprender y poder analizar todo lo relativo a las **políticas dirigidas a alcanzar la plena igualdad de derechos y presencia en todos los niveles profesionales y jerárquicos entre hombres y mujeres.**

Su experiencia de muchos años trabajando en estos temas la acreditan como una reputada profesional de Accenture no solo local sino globalmente.

Tras realizar una sucinta presentación de la compañía y de las distintas vertientes y naturaleza de sus actividades en general (expuesto en *Capítulo 6*), pasa a hablar con mayor profundidad de su cometido así como a detallar las principales iniciativas en el tema de “diversidad” que se llevan a cabo desde el departamento que dirige (expuesto en *Capítulo 6*). En este sentido, asegura que la función más importante que tienen encomendada es “ser capaces de tener la gente adecuada que el negocio demanda, en el momento adecuado”, misión en sí misma harto ambiciosa y compleja, sin embargo, comenta que **el tema que más les preocupa en estos momentos es alcanzar la paridad de género a todos los niveles.**

Desde hace unos años, ya bastantes, el tema de la mujer, sobre todo, y de la diversidad, en general, se considera de alta importancia en el *Grupo*. En 2001 se creó a nivel mundial la *Organización para la Diversidad*, que no existía hasta entonces. Pero ya en España se venía otorgando una gran importancia a lo que globalmente se denomina *corp values*, es decir, los valores corporativos que, a esa fecha, ya no eran tan novedosos en España, ya que Esther afirma que cuando ingresó en la compañía, veintiséis años atrás, ya existían. **Estos valores corporativos hacen referencia al respeto a las personas y reflejan clarísimamente el espíritu de inclusión que ha primado siempre en la compañía, dirigido a todos los grupos minoritarios.**

En cuanto al tema específico de mujeres existe un objetivo de contratación que está en torno al 40%, casi ya alcanzado (En Accenture España hay un 38% de mujeres aproximadamente). Pero en el proceso de llegar a este porcentaje, afirma, encuentran una **barrera** que, en ocasiones, es difícil salvar. Se trata de la **contratación de mujeres**

con perfiles técnicos: en ingeniería industrial, de telecomunicaciones, en informática... y la realidad es que no existe un 40% de mujeres cuando terminan las carreras. Bien es verdad que cada vez se incorporan al mercado laboral desde las universidades más mujeres con este tipo de perfiles pero en el pasado no ha sido así y, por este motivo, está siendo complicado llegar a esta cifra de contratación.

Posteriormente, a lo largo de la vida profesional de las mujeres también van surgiendo otro tipo de **barreras más personales:** *“A medida que la mujer va creciendo profesional y personalmente, pues le surgen otras cosas: le surge su vida, le surge su matrimonio y le surgen sus hijos”*. A este respecto **se han llevado a cabo muchísimas iniciativas.** Desde que conoce la empresa dice que ha presenciado un cambio radical en cuanto a la preocupación por la “conciliación”, término que a ella no le gusta demasiado: *“la verdad es que a mí la palabra “conciliación” dentro de esta casa me resulta un poco ..., nosotros le llamamos más “flexibilidad” porque al final es eso: en una empresa donde trabajas por objetivos, lo que te estás tratando de buscar es cómo puedes organizarte y hacer lo que tienes que hacer pero..., oye, si tienes que compatibilizarlo con otras cosas, pues hazlo en la hora que sea y ya, lo otro, a la hora que te venga bien”*.

Cuando ingresó en Accenture lo hizo directamente en el área de consultoría donde permaneció los primeros diez años, aproximadamente. Pero a los dos años de haber dado a luz su primera hija tomó la decisión de disfrutar de una vida más equilibrada y con más posibilidades de planificación: *“Cuando tuve a mi primera hija, dije: “bueno, vamos a ver... Estuve un año o uno o dos años en consultoría, pero, claro, yo quería dormir todas las noches en mi casa”*. Así pues, resolvió la situación solicitando un cambio de área. Inicialmente pasó a ocuparse de la gestión de las inversiones y posteriormente a Recursos Humanos donde prefirió continuar desarrollando su carrera profesional.

Comenta que ejemplos como el suyo existen muchos en Accenture aunque también afirma que hay **muchas mujeres que continúan con su carrera en consultoría y lo equilibran perfectamente con su vida familiar.**

Cuenta una anécdota que le sucedió con el *Presidente del Grupo* con respecto a la paridad de mujeres en puestos ejecutivos en toda la organización. Parece que él se vanagloriaba de que ya se había alcanzado el 50%, a lo que ella le pidió que especificase las áreas de negocio en la que trabajaban todas esas mujeres porque, por lo

que ella sabía, estaban localizadas en *Marketing*, en recursos humanos, etc., es decir, en funciones corporativas. Además le pidió su opinión sobre los motivos a los que este hecho se debía y si tenía en mente nombrar a una mujer como su sucesora en la presidencia de la organización.

Su intervención causó un gran revuelo entre los asistentes pero él acogió de muy buen grado todas estas cuestiones, e incluso, estuvo de acuerdo con la visión e inquietud de ella al exponerlas. A su juicio de la presidencia, el problema está en que hay muchos años de retraso en la carrera de las mujeres con respecto a la de los hombres pero que se sigue el camino correcto porque están creciendo.

En este sentido, la organización cuenta con un plan de sucesión, que incluye a las mujeres, que asegura la preparación de los candidatos y candidatas para que, cuando llegue el momento, puedan optar, no por cuota sino por decisión propia, a la candidatura al cargo y poder asumir la responsabilidad del negocio a nivel mundial. Además, aseguró a los allí presentes, que para la próxima elección en la terna que se presente habrá, por lo menos, una mujer.

Confía plenamente en que esto se va a llevar a cabo y, **en un futuro más o menos próximo, afirma que habrá una mujer en la Presidencia de Accenture** porque, en su opinión, ello confiere prestigio a las empresas que ya lo han hecho antes. Además, considera que **alcanzar la paridad aporta riqueza al conjunto**, dado que hombres y mujeres tenemos puntos de vista, sensibilidades y prioridades diferentes y necesarios todos ellos para alcanzar los objetivos de la organización de una manera más equilibrada.

Abundando en el **tema de las sucesiones** comenta que se está llevando a cabo una **política a nivel global para favorecer el acceso futuro de las mujeres a la presidencia** a través de lo que llaman los *diamond clients*. Se trata de responsabilizar a los grandes clientes de Accenture de la formación de las mujeres que desarrollan sus proyectos en sus dependencia con el fin de que adquieran experiencia en distintos sectores industriales y puedan llegar a dirigir algún día una gran empresa, como es Accenture, a nivel mundial.

En contraposición a esto, **se declara abiertamente enemiga de las cuotas** y opina que, precisamente porque existen, **las mujeres que llegan a puestos importantes por sí mismas tienen que poner especial énfasis en demostrar su valía** para dejar claro

cómo han llegado hasta ahí: *“Claro, porque, además, la mujer que sube siempre habrá la duda de ‘ésta ¿por qué sube?, ¿es lista o ha llegado a dedo?’*. Es partidaria, sin embargo, de **preparar específicamente a las mujeres con potencial** para que ellas, después, **puedan optar voluntariamente a puestos de relevancia con las mismas posibilidades que los hombres**: *“prepáralas para que luego, oye, opten con las mismas posibilidades, no más ni menos, sino las mismas y que luego demuestren que realmente tienen valía”*.

Otro de los momentos que señala como muy importantes son las **evaluaciones anuales del personal** de las que, asegura, **se ocupa personalmente de revisar; en especial, las correspondientes a las mujeres con jornada reducida**: *“Veo que cuál han sido las evaluaciones que han tenido en cada proyecto y la evaluación que ha quedado al final para ver que no se ha cometido una injusticia”*. Con ello quiere constatar que, en las comparativas, **si no se promociona es porque el porcentaje no lo permite pero no por las circunstancias de la persona**.

De cualquier manera, aunque asegura que **las mujeres que trabajan en Accenture no se sienten discriminadas en ningún aspecto** pero que también tiene muy claro que **los hombres buscan sucesores similares a ellos**: *“Yo sigo pensando que el hombre busca un sucesor similar a él, y similar a él, es un hombre con traje y corbata y pantalón”*. Y para **cambiar esta mentalidad** se organizan sesiones que denominan de **prejuicios inconscientes** para tratar de que los y las asistentes analicen y aclaren sus ideas y eliminen esos escrúpulos y prevenciones a la hora, sobre todo, de tener que **emitir una opinión o valoración para que sea lo más objetiva y justa posible**.

Está en contacto con **asociaciones de mujeres profesionales** tanto nacionales como internacionales que organizan eventos para las empresas asociadas con miras a **potenciar el networking de las mujeres** para que a través de ponerlas en contacto se busquen oportunidades de desarrollo, para que se den a conocer y explorar las necesidades de cambio y las posibilidades de evolucionar con ayuda de las administraciones.

Conciliación/ flexibilidad y cuestiones de género

Hay un tema prioritario en el que llevan trabajando unos dos o tres años que es el de **conciliación/flexibilidad**. Comenta que en una compañía donde trabajan 9.000 personas es muy difícil tener algo que valga para todos y todas. La **edad media es de 31 años**, lo

que quiere decir que hay **muchas personas jóvenes**, sobre todo, en el grueso de contratación. Por otra parte, **las personas con más edad tienen otras prioridades**. No es lo mismo ser joven y no tener ataduras familiares que tener hijos pequeños o adolescentes y tener que atenderlos. **La vida de las personas cambia y evoluciona y, con ello, los objetivos profesionales.**

Para atender **situaciones puntuales de la vida de las personas**, en Accenture se ha creado una especie de *paraguas* denominado *flex place to work* (Accenture ha recibido varios premios por ello). Bajo esta denominación **se llevan a cabo un buen número de iniciativas a las que se van acogiendo puntualmente las personas según sus necesidades personales**. Estas acciones están pensadas principalmente para las mujeres que son las que más se acogen a ellas: *“está para todos los empleados pero está, sobre todo, pensando en mujeres: pues desde comprar vacaciones para cuando te venga ... a en verano decir: “yo necesito más tiempo porque yo no quiero mandar a los niños a un campamento con lo cual me voy dos meses de verano pero no pierdo absolutamente nada ni de mi antigüedad en la seguridad social, ni de mis seguros sociales, ni de mis beneficios de seguros médicos, de vida y todas estas cosas”*.

Precisamente, en relación con la **utilización de las medidas de conciliación** por parte de las mujeres, comenta que en la actualidad tienen unas 800 **reducciones de jornada** de las que **100 están siendo utilizadas por hombres**; una cifra que no está nada mal teniendo en cuenta la poca implicación, hasta el momento, de ellos en los temas familiares. Asegura que **no está mal visto en la empresa** la utilización de estas medidas. Al principio, sonaba **extraño que un hombre se acogiera a una jornada reducida** pero ya **van siendo muchos los que lo hacen y se considera tan normal como si lo hace una mujer**. Lo mismo ocurre con el permiso de paternidad que todos los hombres lo disfrutaban y, además, la empresa lo ha ampliado unos días más. En su opinión todo va evolucionando pero lentamente, no se pueden pretender cambios radicales de mentalidad pero la dirección es buena a su juicio.

En general, **la empresa sigue la dinámica de atender cualquier necesidad o demanda puntual de un empleado o empleada**. Hace hincapié en que en el área de consultoría las jornadas reducidas son difíciles de encajar; de ahí, que las mujeres con hijos pequeños que han continuado en ese sector, lo han hecho a través de **flexibilizar su jornada laboral**, que es un **concepto totalmente diferente**: *“yo me voy y recojo a mis hijos de la guardería y me estoy con ellos un rato y me conecto a las nueve y hago lo que tenga que hacer. Entonces, yo ¿realmente hago menos horas que el otro?, no, lo*

que pasa es que lo hago a otra hora". Asegura que en su departamento hay varias **jornadas flexibles y que el trabajo sale perfectamente y eso la dirección de la empresa lo percibe y lo valora.**

En contraposición, comenta que, en muchas ocasiones, **las jornadas reducidas dañan no solo a las empresas sino a la sociedad en general y, en particular, al conjunto de las mujeres –o de los hombres que las utilizan-**. Se trata de **esas reducciones de jornada irresponsables y abusivas** que, amparadas por la legislación vigente, no tienen en cuenta las implicaciones del puesto de trabajo que continúan desempeñando parcialmente y consideran la situación como un **derecho a disfrutar durante los años que se estime hasta el límite, sin ofrecer, como contrapartida, ningún tipo de facilidad ni concesión y exhibiendo un comportamiento mientras tanto totalmente negligente**: *“son las jornadas reducidas que se agarran a su silla, y también los hay en hombres, ¿eh?. Están protegidas por la ley y, entonces, yo me puedo rascar la barriga con dos manos que no va a pasar absolutamente nada, porque no me puedes echar a la calle porque estoy protegida por la ley”*.

Este tipo de actuaciones precisamente son las que tienen más trascendencia en las empresas dando lugar a la creación de una especie de **leyenda negra en torno a este derecho**: *“yo veo que todo esto nos perjudica porque eso hace muchísimo más ruido que la inmensa mayoría que lo hace bien. (...) Pues nos pasa a nosotros: ¡reducción de jornada!, claro, con lo cual, lo primero que ves es ya la protección... ya, ¿si se me vuelve torcida?. Pues son cosas que las mujeres deberíamos cambiar”*.

En su opinión lo importante es ir paso a paso y seguir avanzando. En este sentido **Accenture prepara a las jóvenes candidatas** ya antes de ser empleadas. En el proceso de selección se organizan charlas para las mujeres en las que se abordan temas sobre el desarrollo de la carrera desde el momento de la contratación y de cara al futuro. **Se les anima a no desfallecer por muy complicado que les parezca en un momento dado**; a que **no cedan el paso nunca a los hombres en detrimento de su ritmo** de crucero; a que **no se asusten y superen los miedos...** ya que, a su juicio, a los hombres se les viene mentalizando desde hace años y lo van asumiendo pero **las mujeres siguen poniéndose obstáculos a sí mismas**: *“tú te ocupas de lo que haya que ocuparse pero no hay que frenar, lo que hay que hacer es pasar unos años jorobaos, porque son jorobaos y compatibilizarlo. Porque yo creo que también había mucho de eso..., de asustarnos..., de tener miedo...”*.

El **teletrabajo** viene a facilitar mucho este tipo de situaciones y es un **sistema muy valorado por las mujeres** y también por los hombres sobre todo para una empresa donde se trabaja por objetivos. Lógicamente, aún estamos muy lejos de, por ejemplo, Estados Unidos en la introducción de este sistema de trabajo pero poco a poco va implementándose. Comenta que en su departamento el 80% de las personas hacen teletrabajo dos o tres días en semana de manera sistemática. Pero en las áreas donde se trabaja para el cliente es mucho más difícil de introducir porque los clientes españoles quieren ver a sus consultores en el lugar de trabajo. Aún **prima la cultura de la presencia**.

No obstante, ya es una solución para los puestos relacionados con las funciones corporativas y será el futuro en los demás porque **contribuye a flexibilizar los horarios laborales y a compatibilizarlos con las tareas personales**. Hasta el momento es la opción más valorada en la empresa para poder equilibrar los entornos profesional y familiar, mucho más que cualquiera de las demás medidas puntuales que ofrece la compañía.

Atisba en Accenture un **futuro muy prometedor, con una gran evolución profesional de las mujeres gracias al esfuerzo que se está llevando a cabo para prepararlas adecuadamente con miras a ocupar puestos de responsabilidad** en la compañía: *“Hay..., digamos, una organización matricial en la que se ve que están las mujeres dentro del plan de sucesión..., que se tienen en cuenta..., que existen programas ideados para mujeres...”*. Los resultados de estos programas no se ven a corto plazo pero ya hace años que se están llevando a cabo y han comenzado a dar su fruto.

Las iniciativas no son solo locales sino también y principalmente a nivel mundial, y van **dirigidas especialmente a las mujeres**: existen **programas de liderazgo** específicos para mujeres; programas de liderazgo en conjunto; se organizan desayunos para mujeres con un representante de la alta dirección para que informe sobre la imagen que proyectan los avances de las mujeres; sobre el ritmo que observa así como lo que considera que falta... etc.; en definitiva, **se llevan a cabo desde la empresa múltiples campañas orientadas a apoyar a las mujeres de alto potencial con el fin de que hagan networking, de que se las conozca y se hagan visibles en los foros oportunos y puedan recibir el impulso que necesitan para llegar a los niveles más altos de poder**.

Para ella es **fundamental que cada mujer**, cuando llega a Accenture, **se plantee cuáles son sus prioridades y establezca sus metas**. Una vez tenga elegida su opción, si se trata de una **persona de alto potencial, la empresa hará todo lo posible por articular y poner a su alcance todas las medidas oportunas para que pueda alcanzar sus objetivos**. Al mismo tiempo, opina, que las mujeres pondrán todo el **esfuerzo y la dedicación necesarios para que sus ambiciones profesionales se hagan realidad** ya que, a su juicio, **muchas mujeres se autolimitan** al querer asumir al mismo tiempo todas las responsabilidades del trabajo sin renunciar a alguna de las de la familia

2. La visión de la Directora de Selección de Personal (“Recruiting”)

“Creemos que a los hijos les transmitimos valores malos porque seamos mujeres ejecutivas?. Yo creo que no, yo creo que les transmitimos valores muy buenos, de mujeres independientes, de mujeres que tenemos interés por desarrollarnos tanto personal como profesionalmente. La imagen que estamos dando a nuestros hijos es de mujeres independientes no de mujeres dependientes del hombre. Yo creo que eso también va influir muy positivamente en las generaciones venideras... muy positivamente.”

Antigüedad: 14 años.

Categoría: Senior Manager

Como responsable de dicha área, comienza comentando el proceso que sigue la Compañía para captar jóvenes de ambos sexos recién titulados así como otros perfiles de profesionales, hombres y mujeres, experimentados (expuesto en *Capítulo 6*).

Sin embargo, nos centramos en el tema de **“diversidad”**, sobre todo **orientada al género**, y de **cómo la cultura corporativa lo interpreta, lo incorpora y lo transmite y aplica en sus políticas y actuaciones**. Opina que en la compañía, a nivel global, se le otorga una importancia máxima y se ocupan y preocupan en que ello funcione, así como de que exista un porcentaje representativo de mujeres ya desde el acceso a ella. Con esta premisa, todos los países en los que actúa Accenture deberán cumplir, a la hora de contratar, un porcentaje de mujeres con respecto a los hombres que en España

concretamente es del 40 por ciento, es decir, **un 40 por ciento de las contrataciones deberían ser mujeres.**

Pero señala que en el cumplimiento de este objetivo surge el problema de que la mayor parte de la demanda de Accenture son **perfiles tecnológicos** y en la búsqueda de dichos perfiles se encuentran **pocas mujeres**: *“Te vas a buscar ingenieros y te encuentras que de la población estudiantil, el 70 por ciento son hombres y el 30 por ciento son mujeres, esto en la población estudiantil cuando estas reclutando recién titulados. Pero si te vas a perfiles experimentados la cosa ya es más complicada: perfiles de skills muy raros tecnológicos normalmente son los hombres los que tienen ese tipo de perfiles y ese es el mayor problema que nos encontramos”.*

Para paliar esta dificultad, Accenture ha diseñado un **plan estratégico** de selección dirigido a atraer mujeres a estos procesos, dando a conocer todas las **oportunidades de carrera** que ofrece. Dicho plan abarca desde seminarios, que se imparten en las universidades, en los que profesionales de alto rango (“Senior Managers”, por ejemplo) cuentan su experiencia profesional en la empresa así como la manera en la que la concilian con su vida personal. También se ha creado un blog dirigido a motivar a las mujeres para que trabajen en la Compañía, además de otras varias y variadas actividades puntuales.

Desde su **posición de ejecutiva experimentada** que conoce bien el mundo de la empresa y, sobre todo, desde **su sentir como mujer** profesional, asegura que **las mujeres**, por su **idiosincrasia** además de por su **alta formación, aportan** al mundo del trabajo unas competencias, unas cualidades y una actitud en muchos aspectos más valiosas para la empresa que las que ofrecen los hombres, tales como **flexibilidad, sensibilidad, humildad, y capacidad para gestionar equipos que implica: integración de todos sus miembros así como buenas dotes comunicativas y mucha empatía con ellos**: *“yo creo que aportamos mucho, aportamos muchísima más flexibilidad, muchísima más humildad, muchísima más capacidad de integración de equipos, muchísima más sensibilidad para entender qué le está pasando al otro a la hora de gestionar proyectos y esto es... en nuestra empresa es fundamental porque aquí se trabaja por proyectos y por equipos de trabajo y entonces un buen gestor de equipos es algo absolutamente fundamental y yo creo que las mujeres tenemos, aparte de más sensibilidad, tenemos más habilidades para gestionar mejor los equipos, llegamos mejor al otro ser humano. Sinceramente lo pienso así”.*

Asimismo, afirma que las **mujeres jóvenes**, al igual que los hombres, optan por trabajar en una gran consultora como Accenture por el deseo de **construir una carrera profesional sólida y exitosa, con un gran afán de superación y con mucha orientación al logro**: *“O sea, no son personas conformistas que quieren un horario de 8 a 3 y luego a las tres irse a su casa o a jugar al pádel. Esta gente quiere formarse, quiere progresar, quiere continuar en la brecha. Este es un poco el perfil que nosotros buscamos y que las mujeres, sin duda, traen”*.

Además de los 14 años que lleva trabajando en Accenture como profesional de Recursos Humanos también lo hizo anteriormente y en el mismo sector, durante otros doce, en un gran banco nacional. Esta dilatada trayectoria laboral le otorga el conocimiento suficiente para asegurar que en la actualidad las grandes compañías se están tomando muy en serio el tema de la “diversidad de género” y le están otorgando una importancia capital: *“Para nosotros ahora mismo es prioritario, o sea, ahora nosotros tenemos una presión tremenda por incorporar a mujeres a la Compañía, y por que las mujeres promocionen, por que las mujeres continúen, por que las mujeres se encuentren a gusto en la Compañía”*.

También opina que en muchas ocasiones, por unas razones u otras, son **las propias mujeres las que autoestablecen determinadas barreras en su vida profesional**: *“Yo lo que sí, lo que sí creo es que... y sinceramente lo creo, es que en la mayoría de las ocasiones somos las propias mujeres las que nos ponemos los límites porque optamos por otra opción profesional y la consultoría yo sé que es muy dura para una mujer”*. Y reconoce que las exigencias de la carrera profesional en el ámbito de la consultoría, en concreto, provocan la **pérdida de una parte, mayor o menor, de la vida personal** pero que, en definitiva, **el éxito compensa a la mujer** que así se lo plantea: *“Tienes que...te tiene que gustar este estilo de vida, exige mucho, es verdad que exige pero te aporta lo que no te aporta otro sector”*.

Por otra parte, comenta que la pretensión de una buena parte de las mujeres trabajadoras que desean **desempeñar adecuadamente su faceta laboral** a la vez que en el ámbito privado se esfuerzan por **facilitar la vida a todos los miembros de la familia, les aboca a una situación de caos personal que les impide alcanzar los objetivos profesionales que se trazaron al principio de sus carreras**: *“Y luego, además, yo creo que esa auto imagen que nos hemos formado nosotras mismas de que tenemos que ser la superwoman, eso ya supongo que está... eso ya en la mayoría de los sitios está pasando, obsoleto porque nos pusimos nosotras una auto imagen, un yo ideal que*

nos ha frustrado, nos ha frustrado, nosotras mismas nos hemos dado cuenta que no podíamos llegar a nada, queríamos ser iguales que ellos y encima llevar la familia, los hijos, la logística de la casa y poner la lavadora por la noche. Imposible de todo punto, imposible de todo punto”.

A su juicio esta situación requiere, por una parte, un **cambio en la mentalidad de las mujeres**, que no se resisten a abandonar las ancestrales creencias, heredadas de las madres, sobre las obligaciones para con los hijos y el hogar a la vez que desean desarrollar con el mayor éxito su carrera profesional y, por otra, la **libre elección y priorización de un ámbito sobre otro** sin culpabilizarse por ello.

Precisamente en este **cambio** radica la **autoimagen** que necesitan las mujeres y, a la vez, la imagen que de ellas mismas van a proyectar a las próximas generaciones de independencia, de desarrollo profesional y personal.

Otro problema que detecta es una actitud generalizada en las mujeres de **no atreverse a traspasar ciertos límites** en sectores y ámbitos en los que históricamente han estado y aún están subrepresentadas, como puedan ser el sector tecnológico y los ámbitos de poder en las empresas: *“yo creo que en muchos casos somos las propias mujeres las que nos ponemos los propios límites ¿no?. (...) yo en el mercado no encuentro gente especializada con skills tecnológicos, mujeres, no lo encuentro. Entonces ¿cómo van a llegar a ocupar puestos de dirección en esta compañía si es que no hay?. Llegarán las que entren, pero es que no entran en suficiente número y con los años, como todo, evidentemente, pero es que no entra suficiente número para decir “tengo en la cúpula de esta compañía un montón de mujeres directivas”. Es que ya, de entrada, no entran porque no existen en el mercado, no existen mujeres que se especialicen en estas cosas”,* con lo que contribuyen a **feminizar** determinadas áreas y posiciones en las empresas: *“ tu pones un anuncio en prensa para un puesto en Recursos Humanos y los currículum que recibes son mujeres, son mujeres, no recibes ni un hombre”.*

Pese a todo asegura que, según su experiencia tanto en Accenture como en la empresa anterior, **nunca** ha sentido que la exigencia de que las **mujeres tengan que demostrar más aptitudes ni actitudes especiales con respecto a los hombres**: *“Yo sinceramente nunca lo he sentido. A mí esto me lo han preguntado ya muchísimas veces y yo ni lo sentía en el banco ni lo he sentido aquí, yo no lo he sentido”.*

Todo esto lo enlaza con su opinión sobre lo que suponen las **medidas de conciliación** de vida laboral y personal para el desarrollo profesional de las mujeres; medidas que en Accenture constituyen un ejemplo de oferta de opciones y de flexibilidad para llevarlas a cabo. Sin embargo, refiriéndose en concreto a **las reducciones de jornada comenta que tienen una repercusión negativa en la empresa y, por ende, en la carrera profesional de las mujeres** al ser ellas, precisamente, las que más uso hacen de dicha opción: *“Porque luego nosotras tenemos una mochila encima que, desde el punto de vista empresarial, impacta en la compañía: las bajas por maternidad y las reducciones de jornada. Esto impacta en la compañía, seamos realistas (...) Entonces ese impacto lo tenemos pero esto también es por nosotras mismas, porque nosotras asumimos el rol de que tenemos que pedir...de que somos nosotras las que tenemos que pedir la reducción de jornada. Aquí, en Recursos Humanos tenemos dos chicos con reducción de jornada por maternidad, por paternidad, en su caso”*.

La solución, para ella, vendría, en primer lugar, porque las mujeres comenzaran un **proceso de cambio de mentalidad** con respecto a las **implicaciones/obligaciones** que conlleva la situación de **maternidad**; un cambio de mentalidad que solo puede partir de ellas e implicando, como consecuencia, a toda la sociedad: *“Yo creo que el cambio tiene que empezar por nosotras mismas. (...) Esto es un cambio que lleva años, lleva muchos años, claro, pero como no empezamos... (...) Nosotras nos tenemos que mostrar en el mercado de trabajo y en la vida personal de otra manera, de otra manera. Como nosotras sigamos asumiendo el rol de que la maternidad es solamente de la madre....Y en segundo lugar, por **compartir con la pareja** todas las implicaciones de la vida familiar, exigiéndole una **corresponsabilidad** en ese ámbito: *“ahora compartimos más con el hombre y exigimos más al hombre: una cooperación en esto”*, además de superar los cargos de conciencia y los remordimientos morales en lo relativo a **delegar** el cuidado de los hijos **en terceras personas**.*

De la misma manera, opina que los **planes de igualdad** deberían ir dirigidos tanto a los hombres como a las mujeres con el fin de evitar cualquier tipo de desventaja laboral y, a la vez, impedir que las mujeres se arroguen el derecho o la obligación de ocuparse unilateralmente de los hijos: *“O sea, tú estás exigiendo un Plan de Igualdad y estás exigiendo medidas de conciliación porque las necesitas, ya que tú has asumido que el rol de de la familia y el rol profesional lo vas a llevar tú sola. Entonces, claro, lo exiges, porque nosotras eso lo hemos querido para nosotras, claro. Yo creo que el cambio tiene que empezar por nosotras mismas”*.

En lo que se refiere al tema de *cuotas* como medio de potenciar el acceso, el desarrollo profesional y la visibilidad de las mujeres en la empresa opina no estar de acuerdo con ello pero reconoce que, de alguna manera, ayudan a activar estos propósitos con el riesgo correspondiente de favorecer, en ocasiones, la incompetencia o la falta de preparación de algunas de las mujeres beneficiarias de dichas cuotas: *“A mí el tema de cuotas no me gusta aunque sí que es verdad que sí es una forma de empezar a entrar, empezar a tener visibilidad en aquellos sitios donde antes no lo teníamos, eso las cuotas lo facilita. Por un lado es bueno porque te posibilita estar donde antes no estabas pero, por otro lado, corres el riesgo de meter mujeres que no sean... por el hecho de ser mujeres, que no sean suficientemente profesionales o adecuadas para ello”*.

Pese a todo, vislumbra un **panorama prometedor**, un futuro de evolución en positivo porque ya, a su juicio, muchas mujeres han comenzado ese cambio de mentalidad que propugna. Y vuelve a hacer hincapié en que las mujeres que pretendan escalar puestos en la empresa deberán compartir todas las implicaciones de la vida familia con su pareja y/o delegar en personas de confianza: *“de hecho, mujeres que han llegado muy alto lo comentan, que ha sido porque han podido compatibilizar esas responsabilidades familiares con su marido o delegando en personas de confianza”*. Y manifiesta que así lo ha hecho ella con su hijo y que no se arrepiente de nada: *“Mi hijo estuvo cuidado por una persona externa hasta los 12 años y mi hijo ha salido un tío normal y corriente, o sea, que no le ha impactado negativamente”*.

3. El criterio de la Directora de “Human Capital”

“El tema de salirte, digamos, de la carrera es un tema en Accenture cien por cien de la mujer. O sea, es la mujer que decide en un momento de su vida que quiere dar prioridad a otras cosas y, por tanto se plantea la dificultad que tiene de compaginar el nivel que pide la consultoría con esto y de alguna..., de mayor a menor medida, se bajan del carro”.

Antigüedad: 16 años.

Categoría: Senior Manager

Se trata de una reducida sección de dos personas, ella y otra colaboradora, de nueva creación y dependiente del Departamento de Recursos Humanos aunque prestan

servicio a la figura del *Human Capital Lead* (socio consultor) en temas de diseño de las novedades que llegan como, por ejemplo, la reestructuración de todas las carreras dentro de la compañía, el análisis de cómo debe variar la pirámide del personal, qué unidades deben crecer y en qué perfiles y competencias, cómo es la realidad actual y qué medidas se deben adoptar para ajustarla a la realidad que se pretende tener dentro de tres años, entre otros temas (expuesto en *Capítulo 6*).

En lo que respecta al tema **diversidad** aclara que la mayoría de las directrices a nivel global llegan desde la *Casa Matriz*, en Estados Unidos. En concreto, en España, la **diversidad** afecta al **género** y se **trabaja con las mujeres**, sobre todo desde el proceso de selección (*recruiting*) con el fin de confirmar que se cumplen las ratios establecidas. El objetivo es llegar a un **40%** de mujeres incluso en los **niveles directivos** más elevados aunque la dificultad de alcanzar ese porcentaje estriba en que la ratio de mujeres en **titulaciones técnicas** es inferior al 30%. No obstante, las cifras en el momento actual son optimistas y están próximos a alcanzar el objetivo prefijado, al menos en la fase de entrada en Accenture: *“Y luego lo que vamos monitorizando también es cómo evoluciona esa..., digamos, esa carrera de la mujer en cada una de las categorías de nuestra pirámide... vamos analizando cómo va variando ese porcentaje de mujeres/hombres”*.

Otro problema que surge más tarde es que **en el sector de la consultoría la carrera profesional es muy dura e intensa**: *“el tipo de trabajo que nosotros hacemos, que es consultoría, lo cual significa estar cambiando de proyecto en proyecto, de ciudad en ciudad, viajar, un volumen alto de dedicación”*, y, al parecer, **llega un momento en que muchas mujeres deciden variar ese rumbo y tomar otra opción**.

Es en ese momento cuando se pierde en dicho sector un porcentaje revelador de mujeres ya que, o bien **deciden abandonar la empresa** con la experiencia profesional adquirida o **solicitar un cambio de área donde la carrera, en cierta manera, se lentifica** y donde el ritmo es menos frenético. En definitiva, se trata de **decisiones personales de cada mujer** pero dan lugar a una situación que se repite con frecuencia llegando a representar un **porcentaje significativo** y elocuente a la hora de analizar las carreras profesionales de las mujeres en Accenture: *“sí que es cierto que a medida que van saltando en las diferentes categorías, el ratio de mujeres acaba descendiendo”*.

Según comenta ella misma, es un exponente real de esta situación: *“Te pongo un ejemplo que es el mío, yo empecé en consultoría”.* **Y hace un paréntesis en su visión de la compañía para exponer su experiencia personal.**

Es **ingeniera industrial** y comenzó en Accenture en el sector de consultoría, donde permaneció ocho años. Ella misma describe **el ritmo de trabajo que mantenía como alto volumen de horas y viajando continuamente.** Pero se casó y llegó un momento en que decidió tener una **familia.** Era consciente de que si continuaba su trayectoria profesional en ese sector, le iba a ser muy difícil conjugar ambas facetas de la manera que ella pretendía, así pues decidió **abandonar la empresa.** Sin embargo, cuando lo planteó en Accenture **le ofrecieron la posibilidad de salir de la consultoría y dedicarse a gestionar temas internos de la compañía,** de tal manera que dicho **cambio** le ofrecía la posibilidad de **planificar su vida y balancear mejor su trabajo con su vida personal.**

Así pues, aprovechó la oportunidad que le brindaban y actualmente lleva otros ocho años realizando ese tipo de trabajo y manifiesta estar **satisfecha** de haber tomado aquella decisión: *“y en ese momento, bueno, a mí me ofrecieron esto y me ha encajado y llevo ocho años aquí y estoy encantada de la vida.... pero, bueno., en ese punto yo misma tomé la decisión de decir..., digamos, que el capítulo de consultoría pues ha llegado a su fin por un tema...”.*

Con este relato quiere resaltar el hecho de que en Accenture no se fuerza a nadie a tomar este tipo de decisiones, ni a hombres ni a mujeres, así como poner de manifiesto la importancia de las **decisiones** que en un momento dado toman las mujeres, de forma voluntaria, **sobre su desarrollo profesional:** *“en cualquier caso, mi percepción y yo creo que la percepción de las mujeres en Accenture es que no es que nos fuercen a hacerlo, o sea, nadie te fuerza”.*

En Accenture **tampoco** existen **diferencias salariales,** a igual responsabilidad igual salario, lo mismo para hombres que para mujeres, ni con respecto a la **promoción** pero vuelve a incidir en que **la situación personal es la que marca las diferencias,** sobre todo en el sistema de **evaluación** anual que tiene la empresa porque **no es suficiente que hayas cumplido los objetivos propuestos sino ser mejor que los demás que también los han alcanzado:** *“no consiste en que tú lo hagas bien sino que lo tienes que hacer bien y mejor que el resto. (...) a ti te pilla un año en el que das a luz y, claro, has estado menos meses trabajando, entonces no es que te discriminen por ser madre, ni*

mucho menos, lo que pasa es que, claro... (...) ese año... pues no es un año en el que hayas podido lucirte porque no has tenido la capacidad de estar al mismo nivel.(...) Entonces dices: ¿se te ralentiza la carrera? Sí, pero no por ser mujer. SI fueras hombre y te rompieras una pierna y estuvieras cinco meses de baja te habría pasado lo mismo”.

En consultoría el **reto profesional** es continuo y de nivel creciente, lo que implica estar muy volcado en el trabajo, y en el momento en que no se tiene esa capacidad o posibilidad o se desea otra alternativa, es mejor plantearse la **salida** de ese sector.

Con respecto a **los/las jóvenes** que entran en Accenture una vez finalizados sus estudios universitarios, normalmente acceden a consultoría con la idea de **aprender** todo lo que puedan durante un periodo de tiempo prefijado (tres o cuatro años), y después utilizar esos conocimientos y experiencia adquiridos como **trampolín** para cambiar de empresa, **salvo que se involucren tanto en la dinámica de trabajo y de carrera profesional** que se queden.

En relación con el **proyecto profesional** y la **actitud** que manifiestan las **mujeres jóvenes cuando comienzan su carrera profesional** en una empresa como Accenture, **no difiere en nada a los de los hombres**, ya que ellas aún no se han planteado la **creación de una familia; hecho que sigue marcando significativamente la vida de las mujeres**. Es con el paso del tiempo cuando las mujeres se **replantan su situación laboral porque cambian sus expectativas** y toman sus decisiones personales al respecto.

Esa es la misma situación que vivió ella cuando entró en Accenture: *“Yo estudié una carrera que no es para nada..., quiero decir, es..., digamos, o antaño era muy masculina. Yo la estudié porque me gustaba hacer eso y yo cuando entré en Accenture pues venía a darlo todo y tampoco... ni pensaba en cuándo me iba a casar ni cuándo iba a tener niños”*. Sin embargo, volviendo a su cambio de sector y **revisando su promoción** hasta el momento, reconoce que **ha ido ascendiendo de categoría pero a distinto ritmo** que lo hacía en consultoría porque el tipo de trabajo que ahora realiza en un departamento interno es totalmente diferente que cuando se trabaja de cara al cliente y, además, hay que esperar a que se produzca un hueco para poder ascender, ya que en este sector se sigue un sistema más parecido al que utilizan la mayoría de las empresas.

No obstante, si con el paso del tiempo muchas mujeres se replantean su carrera profesional, en su opinión, también muchos hombres buscan un sosiego laboral en un

momento determinado de sus vidas aunque, en general, es también cierto que renuncian a menos cosas. Piensa que **en la sociedad española las mujeres siguen asumiendo en su mayoría las cargas familiares**, tal como es su caso personal, y ello **se debe a una autoexigencia que nos imponemos de forma voluntaria**, que evita implicar a los hombres en la medida que les correspondería y que, además, las **condiciona profesionalmente**: *“Además nadie nos la pone. Nosotras mismas entendemos que esto hay que hacerlo, hay que... Y entonces nos ponemos la mochila y la cogemos. Pero ¿qué pasa? Que esa mochila pues nos limita”*.

De esta manera, **las mujeres que han llegado a niveles más o menos elevados de poder en la empresa han tenido que renunciar a determinados aspectos de su vida personal**. Pero no por renunciar a ello han sido premiadas y han promocionado, sino que **el éxito en la carrera profesional pasa por tener que elegir lo que más conviene en cada momento de la vida y esa elección conlleva renuncias**: *“si tú estás dispuesto a seguir al nivel que hay que viajar, de seguir trabajando al ritmo que hay que seguir trabajando, de estar cien por cien, digamos, dispuesto a hacer lo que la empresa te pide, eso se premia, claro”*.

Prácticamente la totalidad de las personas que en Accenture **renuncian a su carrera profesional, son mujeres** y ello se debe a que llegan a un punto en sus vidas en que **deciden dar prioridad a otros aspectos que son difícilmente compatibles con el ritmo de trabajo** que seguían hasta ese momento. Ante esta situación optan por distintas salidas: bien deciden **abandonar** la empresa porque han encontrado otro trabajo con menos exigencias; bien solicitan un **cambio** de departamento donde el ritmo sea más sosegado o bien se acogen a las **jornadas reducidas** cuando las circunstancias se deben a una situación de crianza y cuidado de hijos.

No obstante, la **tendencia** apunta hacia un **cambio de mentalidad** paulatina donde todas estas situaciones puntuales de la vida de las personas, hombres y mujeres, se puedan **conjugar con una carrera profesional de éxito a través de una flexibilización en los horarios y en las formas de trabajo**.

En su caso particular, comenta que nunca se ha arrepentido de haber tomado aquella decisión y que se siente **plenamente satisfecha de su evolución profesional** ya que ha sido **a elección propia**: *“O sea, he conseguido que la faceta profesional, aunque sea haciendo otro tipo de trabajo, me enriquezca”*

4. Visión de la Directora del Departamento de *Marketing* y **Comunicación**

“La verdad es que sí, veo que hay discriminación, en general. No digo que en Accenture..., en general, hay discriminación. (...) Si tú quieres tener una vida muy tranquila, tú no puedes subir. (...) Pero yo lo que creo es que... ¿a nosotras, qué nos falla?. Pues nos falla mucho, en mi opinión, el networking”.

Antigüedad: 15 años.

Categoría: Managing Director

Comienza explicando la estructura y funcionamiento de su Departamento así como las competencias propias de su cargo (expuesto en *Capítulo 6*).

Pertenece a esa generación de mujeres que no conciben la vida sin un trabajo por insignificante que sea. Estudió **Filosofía y Letras** y ya en tercer curso buscó un trabajo que pudiera compatibilizarlo con la carrera: *“no soportaba la dependencia económica... básicamente por eso..., ni por ser igual, ni diferente ni nada... yo quería tener mi dinero y entonces... bueno, pues empecé a trabajar desde que estaba en tercero de carrera”*, aunque ya había ido realizando pequeñas tareas antes solo por el mero hecho de ganarse un dinerillo y no sentirse totalmente dependiente de sus padres.

Se **casó** muy joven y se **separó** al poco tiempo. En ese corto periodo, estuvo trabajando con **jornada reducida**: *“cuando me casé, yo me busqué la vida para tener un trabajo a media jornada”*. Tras la separación, su **vida laboral** dio un vuelco y comenzó a **ocupar gran parte de su tiempo**. Al principio, siguió trabajando por las mañanas en la misma empresa y por las tardes comenzó a estudiar inglés ya que suponía que le iba a ser de utilidad. Más tarde decidió **cambiar** de trabajo y fue contratada a tiempo completo por una **empresa de seguridad** en la que permaneció durante **trece** años: *“En un momento determinado, me cambiaron las circunstancias personales, y entonces, por mi propia distracción y por mi propio... llenado de vida, pues me dedique a trabajar mucho más”*.

A partir de ese momento, el **trabajo** se convirtió en el principal **objetivo de su vida**: *“yo estaba allí matinal, tarde y noche, y súper entregada y con energía cien por cien y encantándome mi trabajo”*. En un momento dado, cuando en la empresa se empezaba a

organizar todo el tema de **comunicación**, la **promocionan** y le adjudican esa área, primero, y después la de **Marketing**. En su opinión, se la encomendaron porque la consideraban **persona** de total **confianza** para la compañía y había adquirido ya una **sólida formación** a través de la **experiencia** del día a día.

Pese a que todo le iba muy bien y se sentía **valorada** y **apoyada** en la empresa, llegado el momento, decidió **cambiar** de nuevo para reafirmarse en su propia valía profesional: *“Yo quiero revalidar esta posición en otra compañía”, y me fui con... a los 44 años, o sea, que ahora me doy cuenta que fue una decisión madurada y pensada pero que yo asumí un riesgo tremendo*. Y entró en **Accenture**.

Género y liderazgo

Y así ingresó en esta compañía tan grande y compleja para ella. Comenta que los **comienzos** fueron **muy duros** porque observaba que la mayor parte de las personas habían entrado siendo muy jóvenes y conocía a la perfección la dinámica de la empresarial. Pero ella llegaba de fuera, con un buen bagaje profesional y a dirigir un departamento pero con un desconocimiento total de la compañía: *“Ahora se contrata mucha gente experimentada, pero en aquellos tiempos, no”*. Su **antecesora** también era una **mujer** así como la mayoría de las personas que trabajan con ella son **mujeres**.

Atribuye esta circunstancia al hecho de que **se trata de un área funcional interna que da soporte al negocio** y, el no trabajar directamente con el cliente, permite una **mayor flexibilidad horaria y poder conciliar con más facilidad**, de ahí que haya **más mujeres** que hombres. Opina que, en general, sigue existiendo discriminación entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, que siguen persistiendo los tópicos y el **lenguaje sexista** y que las **mujeres tienen que demostrar muchas más competencias** para llegar al mismo nivel que los hombres.

Paralelamente, también cree que a las mujeres les falla el *networking* así como la capacidad de hacerse visible en el entorno profesional: hablan cuando tienen algo importante que comunicar, son más prácticas y se focalizan directamente en los asuntos. Los hombres aprovechan las reuniones para charlar de otras muchas cosas. Esto se debe, según ella, a que los hombres tienen menos ocupaciones fuera del trabajo y eso les permite estar más horas en él: *“Yo tengo una frase, que aquí se tronchan, digo: “pero neto, neto... a ver... bueno, después de estos pájaros y flores y después de tanta*

filosofía, a ver, vamos a aterrizar... esto...: ¿tú, qué te llevas para hacer?... ¿tú, qué te llevas para hacer?”.

Opina que todo debe ser una **decisión personal**. Si una persona, sea hombre o mujer, quiere, además de ser un buen o una buena profesional, **crearse una marca personal** tiene que asumir que, **después de las horas de trabajo** hay unos **contactos** que hacer y unas **relaciones** que mantener. Y **hay mujeres que lo hacen y lo hacen muy bien** y después de haber demostrado su valía profesional, **les sirve para alcanzar determinados puestos de poder**.

Está segura de que esta **dinámica** es **lógica y necesaria** y que **no** sigue en ningún caso **patrones masculinos** pero no todas las personas, sean hombres o mujeres, la aceptan y la puede secundar porque depende de la **forma de ser** y de **la ambición de cada cual**.

Conciliación

El tema de **conciliar** lo ve **complicado** si se quiere llegar a **posiciones elevadas**. También opina que **hay mujeres que se aprovechan del uso de estas medidas**. Dice que en Accenture existe un paquete excepcional de medidas para conciliar y, asegura, que funcionan dentro de la legalidad más absoluta y que **no se discrimina a nadie por utilizarlas**: que las personas siguen **promocionando**, que se siguen **revisando sus salarios** anualmente, etc., pero sí se muestra **reticente con las jornadas reducidas**.

Opina que existe una **flexibilidad** horaria y un **teletrabajo** que está al alcance de todos y todas porque, si se quiere **promocionar** a altos niveles, hay que estar muchas **horas en el trabajo**: *“Tú quieres llegar a ser presidenta de tu compañía, pues le tienes que echar muchas horas... le tienes que echar mucho networking, tienes que echarle mucha política... no se trata sólo de trabajar, trabajar y decir: “¡Uy, todo lo que me ha salido”... que se vea, que te pasees, que hagas... Yo creo que ahí forma parte un poco, de que las mujeres que lo hacen, les sale bien”.*

Asegura que las mujeres aún llevan unos **patrones sociales tatuados en la piel** que son difíciles de borrar. Las **mujeres** son, en general, más **perfeccionistas** y **activas** que los hombres y, por ello, ellas mismas piensan que son imprescindibles a la hora de solucionar asuntos familiares y mientras sigan así las cosas, **no podrán atender otros asuntos fuera** aunque lo deseen.

No obstante, su **visión de futuro es optimista**, cree que los **comportamientos** están **cambiando** y que los **hombres** se están **responsabilizando** poco a poco de las tareas familiares. Que **la crisis va a ayudar a cambiar patrones** en lo que se refiere a **esfuerzo, a trabajo y a paridad y que los va a mejorar**. Pero asegura que el famoso *techo de cristal* sigue **existiendo** incluso en una compañía tan igualitaria como Accenture, porque existen **muchas mujeres que empiezan con impulso su carrera profesional y con el paso del tiempo sus objetivos cambian**; no les merece la pena tanta lucha, tanto sacrificio, el sentimiento de culpabilidad de no atender debidamente a sus hijos.

Sin embargo, se siente **satisfecha** de haber dado este paso en su día. Siente que ha **aprendido** muchísimo a la vez que ha **disfrutado**. También se siente **reconocido su esfuerzo: ha llegado al nivel profesional más alto** a pesar de no haber comenzado su carrera profesional en Accenture desde joven y de haber dirigido un departamento de soporte al negocio: *“Ser socia, en este caso, sin estar en el negocio era muy difícil porque... no traes negocio, o sea, tú estás considerado como un centro de gasto, o de coste...”*.

5. El punto de vista de la Responsable del Servicio Médico y de Prevención de Riesgos Laborales

“Las jornadas reducidas que tú inicialmente las acoges como una maravilla, al final ralentizan tu carrera porque el varón que tienes a tu lado trabajando, sigue corriendo. (...) Las mujeres también tenemos que saber elegir. O sea, yo creo que las posibilidades... el escenario de posibilidades está ahí y cada uno tiene que saber dónde quiere estar. Y eso es una decisión muy personal”.

Antigüedad: 15 años.

Es la **doctora** de la compañía y está contratada directamente por Accenture. Asegura que **conoce a la perfección el entorno en el que desarrolla su actividad profesional** porque recibe de forma confidencial tanto las patologías físicas como las emocionales, psicológicas, psiquiátricas, etc. Por tanto, conoce una **doble perspectiva de la empresa: una empresarial**, como empleada de Accenture, y otra relativa a las

vivencias del resto de la plantilla, lo que le ofrece la oportunidad de conocer y comprender mejor su entorno laboral.

Además de **responsable del Servicio Médico** también tiene una **labor de gestión de un equipo** compuesto por dieciocho personas que configuran el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales que no solamente tiene una vertiente sanitaria sino también técnica.

Entorno personal y trayectoria previa

Está **casada** y tiene **tres hijos**. Confiesa abiertamente que afronta una carga familiar importante.

Antes de entrar en Accenture, estuvo trabajando como médico especialista en análisis clínicos en un importante hospital en Madrid. Anteriormente tuvo sus primeras experiencias profesionales en un entorno rural en Galicia, su tierra natal. Todo ello le han conformado una experiencia vital como médico, como madre y como mujer; vertientes muy diferentes entre sí pero muy enriquecedoras todas ellas al permitirle ver la vida desde diferentes perspectivas.

Mientras estaba trabajando en el hospital nació su tercer hijo. Fue entonces cuando sintió la **necesidad de seguir formándose y de especializarse** mucho más para seguir avanzando profesionalmente, así pues, comenzó a plantearse la posibilidad de **marcharse a Estados Unidos**, bien sola o con su marido, también médico, y con el resto de la familia. Pero el hecho de tener ya tres hijos les restaba muchas posibilidades de acción.

Por otra parte, dado que había realizado en tiempos también la especialidad de **Medicina en el Trabajo**, que no había ejercido, y que en conjunción con su marido habían llegado a la conclusión de que la idea de marcharse fuera no parecía factible en ese momento, decidió probar suerte en el ámbito empresarial: *“Yo llegué aquí de una manera un poco extraña, pues tenía la especialidad de Medicina en el Trabajo y dije: “bueno, pues voy a ver qué pasa con esta especialidad que tengo” y me contrataron en Coritel, que es una de las empresa del grupo”*. La **contratación**, en un primer momento, fue **temporal** para cubrir la baja por maternidad de la doctora titular. Más tarde fue **contratada directamente** por *Andersen Consulting* (actualmente Accenture) como **doctora titular**.

Trayectoria profesional en Accenture. Género y conciliación

Desde el principio a esta mujer le cautivó **ejercer su profesión en el medio empresarial** tan distinto al hospitalario, así como los **pacientes** a los que tenía que tratar que, además de ser personas más o menos sanas eran, a la vez, **compañeros de trabajo**: *“Es un trabajo muy diferente, pero a mí me encanta, a mí me encanta... yo estoy encantada aquí, con sus más y con sus menos, pues como todo el mundo pero yo creo que profesionalmente a mí me ha aportado otra visión de la Medicina”*.

Poco tiempo después de ser contratada, el área médica se amplió en área de prevención al entrar en vigor la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, de cuya dirección fue nombrada responsable, y a partir de ese momento, trazó su “hoja de ruta”, como ella misma lo denomina. Así pues, se marcó unos objetivos a corto, medio y largo plazo que ahora, después de 16 años, estima que se han ido alcanzando y cuyos frutos está recogiendo actualmente: *“Con la iniciativa esta de “mayor bienestar”, bueno, quiero decir que estamos teniendo mucha, mucha proyección, tanto interna como externa”*.

Desde el **Servicio Médico**, además de **velar por la prevención y la salud de la plantilla**, suelen llevar a cabo **pequeños estudios sobre la incidencia del trabajo en la salud**. Hace referencia a uno de ellos que tuvo lugar en 2003-2004 aproximadamente, cuyos resultados, según su criterio, permanecen hoy totalmente vigentes. Se trataba de evaluar la influencia del trabajo en la salud por grupos de edad y sexo y la satisfacción laboral. Se analizaba cualquier síntoma que tuviera relación con el estrés: insomnio, dolores cervicales, musculares, de cabeza... etc. Se llevó a cabo con un total de 400 personas, hombres y mujeres, que a priori no manifestaban problemas importantes de salud.

La conclusión a la que llegaron es que el grupo correspondiente a mujeres entre 35-45 años presentaba menos satisfacción laboral y más dificultades a la hora de realizar su trabajo. Se trataba de **madres con niño y con perfil de desarrollo de carrera**: *“Las mujeres de tipo ejecutivo, que tienen un perfil ya con responsabilidades que tiene esa edad, que son madres de familia y que quieren llevar bien su casa, su familia y que, además, quieren desarrollarse profesionalmente porque además han trabajado un montón para llegar a ello... (...) Se han formado y no quieren renunciar, entonces, pues es lo mismo que pasaba hace diez años... es que es exactamente lo mismo”*.

Comenta que, ante datos como los obtenidos, Accenture siempre ha reaccionado en **tono positivo**. Este caso está estrechamente relacionado con el tema de **conciliación** y, en este sentido, en esta compañía se han extremado las medidas legales hasta límites a los que muy pocas empresas llegan: **permisos especiales temporales, jornadas reducidas, flexibilidad para cualquier caso puntual o como forma de conciliar, el novedoso flex care (permisos hasta de quince días por hospitalización de hijos), compra de días de vacaciones... etc.** *“Yo creo que es uno de los mayores avances que ha hecho la compañía por las mujeres. (...) sabemos todas las mujeres qué es lo prioritario... porque para los hombres también, pero no sé porqué...”*.

Afirma que **son principalmente las mujeres las que se acogen a todas estas medidas de conciliación** porque **siguen siendo ellas las que afrontan las obligaciones familiares**, a veces en solitario: *“Todas esas medidas que se van imponiendo de maternidad, paternidad, tal... al final, ¿quién las coge?... las mujeres, tenemos que ser honestos y tenemos que ser claros”*. Aboga por un **cambio de mentalidad**, que supone que se va produciendo ya pero, tan lentamente, que no se perciben aún resultados satisfactorios. Mientras tanto, siguen implementándose medidas desde su área para paliar los efectos en las mujeres de esta situación.

Otra acción llevada a cabo desde el Servicio Médico y ligada al bienestar de las mujeres, de sus familias y, por ende, al correcto desarrollo de su trabajo, es el **cuidado de la dieta de las mujeres** que están acogidas a jornadas reducidas: *“Veíamos que estas mujeres, que se van a las cuatro, pues no les da tiempo, porque entre que tienen mucha prisa, la media hora que tienen para comer... pues no les da tiempo... (...) veíamos que no tenían una dieta adecuada... la mayoría tenían sobrepeso...”*. En este sentido, se les dirige el tipo de dieta que deben tomar, se les aconseja hacer una pequeña comida sana a media mañana para evitar la ansiedad cuando llegan a casa y tomar una merienda equilibrada que les sacie hasta la hora de la cena. Asegura que muchas mujeres siguen los consejos al pie de la letra y llegan a perder el peso que les sobra, **alcanzando así un mayor equilibrio emocional y físico y mayor satisfacción personal**.

Además de esta **iniciativa de nutrición**, dentro del programa *tu mayor bienestar* llevan a cabo otras, por ejemplo, de **chequeo cardiovascular** orientado al tabaquismo, al ejercicio físico; medida esta acogida mucho mejor por parte de los hombres que de las mujeres. Argumenta que esto es normal teniendo en cuenta que los **hombres tienen**

más tiempo libre cuando terminan su trabajo. En definitiva, de lo que se trata es de **analizar y extraer conclusiones** para, después, **dar pautas que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas.**

Pone de relieve que el **Servicio Médico cuenta con la absoluta confianza de la plantilla** y desde el año 1979, en que se instituyó, se ha ganado un prestigio en Accenture a través de sus actividades que progresivamente han ido creciendo tanto en número como en calidad. Incluso, en los casos en los que se requiere, ofrece un **trato totalmente personalizado**: *“Nosotros tenemos pautas de actuación más colectivas y otras más individuales y siempre con..., también porque quizás a lo mejor somos más mujeres dentro del Servicio Médico, (...) siempre pensando un poco en cómo facilitar la vida a nuestras compañeras, siempre”.*

Los programas de este servicio en general van encaminados tanto a hombres como a mujeres pero, dado que en la empresa hay más hombres y que, a su juicio, **ellos lo tienen más fácil en cuanto a la carga familiar** se refiere **porque no terminan de asumirla en la misma proporción que las mujeres, las dinámicas se centran más en el colectivo femenino**, mucho más afectado, por ejemplo, por problemas de **estrés y ansiedad**. Asegura que diariamente atienden varios casos de este tipo y todos ellos referidos a mujeres. Ese es el motivo por el que la doctora opina que, en tanto en cuanto **no cambie la situación, las mujeres tienen y van a seguir teniendo muchas dificultades para alcanzar puestos elevados de poder**: *“Entonces, claro, yo lo que veo es eso, que en puestos de altísima responsabilidad no llegan las mujeres... es muy complicado que lleguen...”.*

La solución a corto plazo pasa por que **las parejas tomen conciencia de lo que representa el desarrollo profesional de las mujeres, se involucren y se corresponsabilicen de los temas familiares en la misma medida que lo hacen ellas**: *“A no ser que tengan en casa una persona que comprenda exactamente cuál es su trayectoria, que la respete, que la apoye y que esté dispuesto a ceder también, si no... es muy difícil...”.*

Liderazgo y futuro profesional

El ritmo frenético de actividad, el alto grado de responsabilidad que se requiere en el trabajo, la presión por parte de los clientes, el nivel de compromiso y de profesionalidad que se exige hace que la tensión laboral sea muy fuerte. Si, además, a ello se le suma la

dinámica normal de la vida privada, las preocupaciones y los problemas de la familia, **el resultado puede derivar en una sobrecarga física y emocional inasumible**, y mucho menos en solitario o prácticamente, derivando, como suele ocurrir, en procesos de ansiedad más o menos graves: *“El perfil completo de las personas que trabajan aquí es que son personas muy responsables, muy trabajadoras, muy comprometidas..., que trabajan... yo no lo digo por trabajar aquí, es que tú... cualquier trabajo que tu encargas... lo hacen fenomenal... (...) al final no es una cosa sola, independientemente que luego tengas tu propio ruido interior que te hace también..., bueno..., pues a veces no saber discernir bien... o no tomar bien tus decisiones..., pero normalmente no hay un factor único. Yo, desde luego, en la experiencia que tengo aquí... (...) combinar todo eso, a veces... si eres tú sola para todo... pues a veces no es fácil”*.

El diagnóstico y seguimiento personalizado de este tipo de casos se realiza desde el propio Servicio Médico (si se trata de casos graves, se externalizan): *“Pues a veces es... muchas veces una terapia cognitiva... pues intentar, hablando con ella, ver posibles soluciones, alternativas. Otras veces... cuando se ve que es una tarea un poco más especializada, se manda a un psicólogo o a un psiquiatra o así... hay veces que se pone un tratamiento pues oral, con medicación y también hay veces que hay que hablar con su jefe, cuando ya el problema vemos que es un poco más laboral, de horarios excesivos, tal...”*.

Estos problemas se localizan más entre las mujeres de niveles profesionales medios o medio-altos. En el estatus más elevado no se suelen dar, ya que en él, los problemas que plantea la conciliación se han superado: **la situación laboral y familiar está equilibrada** y en la mayoría de los casos a través de la contratación de servicio doméstico: *“Muchas veces el dinero también es muy importante para desarrollar tu carrera profesional a ciertos niveles. Si tú quieres dedicarte pues... a ascender en tu compañía, a promocionar, a tener un trabajo más complejo, a tomar decisiones y eso... pues hay veces que necesitas tiempo..., tiempo incluso para trabajar y para pensar..., pero tu casa tiene que estar cubierta... (...) hace falta dinero y eso es lo que pasa aquí... Por eso, las personas que tienen una posición pues... más alta... eso lo tienen cubierto, pero en una posición más baja eso no está cubierto y ahí vienen los problemas... de horario, de cuidar a los niños, de que no llego a casa para bañarlos..., o sea, lo normal de las mujeres, ¿no?”*.

Asegura que, si revisamos esta misma situación diez años atrás, veremos que no ha variado demasiado. La única diferencia que ella aprecia es que **las mujeres están más**

concienciadas de que su trabajo es tan importante como el de sus parejas y, en ese sentido, **se sienten más seguras a la hora de exigirles mayor implicación e incluso la igualdad al 50%**. Esto también se debe a que hoy la sociedad exige a las mujeres tener una **independencia económica** con respecto a sus parejas pero la contrapartida es que **no les ofrece los medios suficientes para alcanzarla**, de ahí que se produzcan estas desigualdades.

En lo que respecta a potenciar la capacidad de liderazgo de las mujeres en Accenture, es partidaria de que se lleve a cabo en todos los sectores de actividad de la empresa ya que, a su juicio, **las acciones que se emprenden se focalizan en determinadas áreas donde el nivel de exigencia y competitividad es menor**. El origen de ello se encuentra en que **las situaciones de maternidad obligan a las mujeres a apartarse temporalmente de su carrera profesional y ello repercute, aunque sea mínimamente, en la pérdida del ritmo de trabajo que luego cuesta recuperar**. Esta ralentización se detecta más cuanto más relevante es el puesto. Pero el **impacto más negativo**, en materia de **liderazgo femenino**, se encuentra **cuando las mujeres con una carrera profesional brillante, en el momento de la maternidad cambian de expectativas y deciden renunciar a los objetivos que se habían trazado para continuar su carrera en favor de los familiares**. No cabe duda de que se trata de una cuestión de **elección personal** pero la realidad constata que hasta el momento **en Accenture no hay mujeres en la cumbre del poder**.

Y no solo esto, hay **mujeres ejecutivas** que han alcanzado **el nivel profesional más alto en áreas de servicios generales de la empresa** (Enterprise) pero si revisamos **sectores como el de banca, seguros, industria o tecnología, los altos cargos son hombres**: *“Me decía una socia que... me decía que había estado en Moscú, luego se había ido a Thailandia y luego a Abu Dabi y todo eso en un mes, claro, está separada y sin hijos. (...) también depende mucho del pensamiento individual de las mujeres...”*.

Comenta que la mentalidad de las mujeres jóvenes que acceden al mundo laboral tras finalizar sus estudios, ha cambiado con relación a las que ahora tienen entre 45–50 años en lo que se refiere a la falta de responsabilidad generalizada hacia lo que representa el trabajo y reclaman derechos antes que preguntar por sus obligaciones: *“Yo creo que eso es para peor... yo creo que es para peor”*. Las **generaciones anteriores tenían el objetivo de abrirse paso en el mundo laboral** y accedían a él con ganas de aprender y adquirir experiencia por encima de todo. También que ha cambiado la visión que se tiene sobre **la maternidad** de la cree que **se magnifica**: *“Y por otro lado, a la*

maternidad se le está dando una importancia, a mi manera de ver y eso que soy médico, que es... demasiado... es demasiada la importancia que se le da... (...) estamos llegando otra vez a eso..., las apariencias... el llevar a los niños a toda clase de actividad, todo eso requiere tiempo... Claro, y alguien lo tiene que hacer. Y las niñas que tienen ahora... las chicas que tienen ahora entre 25 y 35 años van mucho por esa línea”.

Dice saber de lo que habla porque **recibe la información directamente de las mujeres**. En esta misma línea expone su criterio sobre las **jornadas reducidas** sobre las que, en muchos casos, se manifiesta en **desacuerdo**: *“Las jornadas reducidas, que yo..., bueno, hay veces que no daría ni jornadas reducidas. ¿Por qué? Porque yo veo en qué emplean muchas mujeres ahora la jornada reducida, y está muy mal decirlo, pero es que yo tengo que decir lo que veo: en irse al gimnasio. Salen de aquí a las cuatro, se van al gimnasio y luego van a recoger al niño. Oye, no, la jornada reducida es para estar con tu hijo”.*

Todo ello lo atribuye al **cambio de valores** y de manera de enfocar la vida que predomina hoy. Apela al **sentido de la responsabilidad**, del **compromiso** y al **respeto** por lo que significa ocupar un puesto de **trabajo** así como a hacer un **uso sensato y puntual de las medidas de conciliación**.

Opina que **los hombres van entendiendo poco a poco el compromiso familiar** que adquieren cuando crean una familia pero, ante **la persistencia en muchas mujeres de la idea de que el trabajo de sus maridos o parejas es más importante** que el de ellas, así como **el sentimiento de considerarse imprescindibles** en la crianza y educación de sus hijos, hacen que los hombres no avancen en este sentido y que no se impliquen más.

Cree que la **única manera de progresar es compartir con la pareja todas las obligaciones y responsabilidades que conlleva la vida familiar para llegar a un equilibrio**: *“Ellos lo han hecho, ¿verdad?. Ellos... ¿cómo han progresado?. A base de dejar esos temas en manos de la mujer. Pues lo vamos a hacer nosotras un poquito del revés... se lo damos a ellos y así, llegamos a un equilibrio... Pero, claro, si tú siempre eres la que falta por todo al trabajo..., la que te vas siempre con el lápiz caído y tal... en cambio tu marido no, tu marido no puede faltar nunca... tu marido siempre se tiene que quedar”.*

La clave de todo este **cambio de mentalidad** lo sitúa **en la educación**, y no tanto de los hombres sino, principalmente, **de las mujeres**, puesto que también en este momento ya

no solo se hacen cargo del cuidado de sus hijos sino, por imperativo social y económico, en muchos casos también de los mayores y llegados a este punto, **tienen que elegir**: *“Sí, eso está muy bien, pero, bueno..., claro..., entonces luego no vengas que no tienes carrera profesional y tal... Y sí, es una pena decirlo, porque luego... eso... probablemente nos pase a todos, pero uno tiene que saber decidir...”*.

En su opinión, cada mujer **debe saber decidir y elegir lo que más le conviene** pero, una vez **tomada la decisión**, llevarla a cabo de la mejor manera posible y **sentirse feliz** con ella **no considerarse una víctima del sistema**: *“Uno tiene que asumir sus propias decisiones, y con esas decisiones, además, vamos a disfrutar lo máximo posible. Si tú te quieres quedar en “Manager” aquí, o en menos de “Manager”, pues, chica..., es tu decisión y a lo mejor está fenomenal y es... bueno, tu mejor carrera profesional: estás con tus niños, tal..., pero luego no te quejes cuando llega la hora de las compensaciones”*.

Esta idea de **victimismo** no existe en los niveles profesionales elevados, es más **común en niveles medio, medio-bajos**. Muchas veces son las propias **mujeres** las que **manifiestan** que **no están dispuestas a trabajar al mismo ritmo que lo hacen los hombres** ni a **sacrificar parte de su vida privada** como lo hacen ellos. Para contrarrestar esta tendencia, se llevan a cabo acciones en la empresa con el fin de **provocar un cambio de visión**. Insiste, además, que incluso habiendo llegado **al nivel más alto y en igualdad de estatus, existe diferencia entre la ambición de los hombres y de las mujeres**: *“En la carrera de Managing Director (Socio/a) hay muchos escalones y ellos siempre quieren ir a más... siempre quieren ir a más. Ellas, yo lo que veo, es que ya están satisfechas..., ¿sabes?, dicen: “bueno, ya he llegado aquí..., bueno, sí que puedo llegar un poco más, pero no necesito estar pegándome”... si llegas, llegas y ya está..., y eso es así...”*.

Esto se debe a que a **las mujeres**, en general, **cuando ya han alcanzado un estatus profesional y de poder no les apetece seguir luchando y compitiendo** porque han tenido que esforzarse mucho para llegar, tanto o más que los hombres, por tener que hacerlo también en el ámbito familiar. Además, a esos niveles sienten **miedo escénico** por tener más **visibilidad** y **les cuesta más que a los hombres ganarse el reconocimiento y el respeto del resto de la plantilla**: *“Sí, es decir, yo lo veo también muchas veces... es porque las mujeres somos muy cercanas y esa cercanía y esa falta de distancia que estableces... luego, cuando llegas a una posición alta, te hace... bueno, que te sigan viendo como siempre. No, ya no eres como siempre, estás en esa posición...”*

(...) eso lo ves en reuniones donde hay socios y socias, no sé..., parece que el socio siempre tiene más presencia..., se sube... y en cambio la socia... pues está igual que otra que no es”.

Sin embargo, en muchas ocasiones, llegan **más preparadas que los hombres y aportan competencias y valores que ellos no tienen** como son: una **sensibilidad especial** y una **eficacia y cercanía** a la hora de **tratar a las personas** y eso es algo que, según ella, la **empresa valora** mucho. Además **la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad genera una confianza extraordinaria en los máximos directivos de la compañía**. Por este motivo, se **potencia el liderazgo de las mujeres** a través de políticas y acciones encaminadas a este fin con sesiones de formación, procesos de coaching, conferencias, etc. Además de oferta de puestos de alta responsabilidad: puestos globales, con salidas al extranjero.

Será preciso seguir **potenciando a las mujeres** en los niveles más altos del área de **consultoría**, en la que están en **clara minoría** pero, a la vez, es imprescindible que **las mujeres opten por querer ocupar esos espacios en las mismas condiciones y exigencias que lo hacen los hombres**: *“El área de consultoría tiene que potenciar muchísimo el puesto de las mujeres... y tiene que haber también un cambio de visión por parte de las mujeres. O sea, no vamos a estar pidiendo que nos lo hagan siempre, tendremos que poner algo de nuestra parte”.*

Análisis comparativo de la diversidad en Accenture desde los distintos enfoques

Introducción

Una vez expuestas las distintas versiones y percepciones de las mujeres desde tres enfoques y posiciones diferentes; una vez que ya se ha contrastado el contenido de las opiniones de los dos grupos de profesionales entre ambos, se pretende ahondar aún más en el análisis de las opiniones e ideas vertidas y recogidas hasta el momento para volver a cruzarlas todas ellas y señalar las convergencias y divergencias existentes con respecto a cada una de las dimensiones tratadas en las entrevistas.

Así pues, comienza este capítulo con el análisis de las aportaciones realizadas por las directivas en el capítulo anterior, sobre diversidad y problemática de las mujeres en el entorno empresarial para pasar, a continuación, a llevar a cabo un último contraste entre los tres enfoques tratados, a través de un nuevo “entrelazado” de los datos desde cada una de las posiciones. Con este procedimiento se pretende profundizar aún más en el conocimiento y la comprensión, tanto del escenario como de los procesos de desarrollo de carrera enfocados a las mujeres.

Desde ese punto y para seguir dando cumplimiento a los objetivos de esta tesis, se procederá a realizar, a través de la técnica DAFO, la detección de facilitadores y obstaculizadores del proceso de desarrollo profesional femenino en Accenture.

1. Análisis de la visión directiva de la diversidad en Accenture: visión profesional y vivencia personal

El tercer grupo de entrevistas llevadas a cabo en Accenture aporta la visión directiva de cinco responsables de departamentos de gestión interna de la empresa que, desde sus perspectivas, transmiten una valiosa información sobre las características de sus puestos en la compañía, sobre las funciones que desempeñan en cada uno ellos y, principalmente, sobre cómo la cultura corporativa aborda el tema de la diversidad de

género, la importancia que le otorga así como las acciones que se emprenden para potenciar el desarrollo profesional y el liderazgo de las mujeres en los puestos de poder.

Se da la circunstancia de que estos cinco departamentos están dirigidos por cinco mujeres, todas ellas profesionales de dilatada trayectoria en la empresa, a las que no les ha sido posible dissociar sus vivencias personales de la mera información sobre el contexto empresarial en el que desarrollan su actividad laboral y esta *ligazón* ha agregado un inestimable valor a los datos obtenidos tanto en este grupo, por el contraste intrínseco a que ello da lugar, como a los recabados y analizados en los dos grupos anteriores por ofrecer la posibilidad de comparar ambos enfoques y percepciones desde estas dos posiciones, virtualmente opuestas, como son la empresarial y la profesional, a la vez que íntimamente unidas por el vínculo personas-empresa y las vivencias adquiridas por las primeras en ese entorno.

Cuatro de los cinco departamentos a los que pertenecen estas profesionales están relacionados con la gestión y la dirección de las personas, el último, no. En concreto, se trata de los departamentos de Selección de Personal (*Recruiting*), de *Human Capital*, de Recursos Humanos y Diversidad, del Servicio de Salud y Prevención de Riesgos Laborales y, por último, del Departamento de *Marketing* y Comunicación.

El funcionamiento de cada uno se explicita en el capítulo 6. En este la atención se centra en el enfoque empresarial de la diversidad de género y del desarrollo profesional de las mujeres, transmitido a partir de la información de la responsable correspondiente, así como las opiniones personales expresadas al respecto por cada una de ellas.

La responsable del Departamento de Selección de Personal (Anexo I, pp. 17-23) lleva trabajando en Accenture 15 años. Anteriormente lo había hecho en el sector bancario durante otros 12. Desde su posición afronta el tema de la diversidad en relación con la selección y contratación de mujeres profesionales en la compañía que se pretende llegue al 40%. Afirma que las grandes empresas, en general, y Accenture, en particular, se están tomando muy en serio el tema de la diversidad de género, principalmente focalizado en el desarrollo profesional de las mujeres y el liderazgo de estas en las altas cotas de poder.

Desde su posición, hace referencia a los problemas que existen a la hora de contratar mujeres con perfiles tecnológicos argumentando que, aunque el porcentaje de mujeres en carreras técnicas ha aumentado en las últimas décadas, en determinadas especialidades el número de alumnado femenino aún es muy bajo y esto se refleja posteriormente en el mercado de trabajo. Asegura que **las mujeres no se atreven a**

traspasar determinados límites como son los tecnológicos y los de poder y, por este motivo, “feminizan” ciertas áreas y posiciones en las empresas. Pese a esta dificultad, se manifiesta contraria a las “cuotas”; opina que, si bien ayudan a activar la presencia de las mujeres en determinados ámbitos masculinizados, en muchos casos se corre el riesgo de favorecer la incompetencia.

Paralelamente y desde su experiencia, afirma que las mujeres aportan a la Compañía unas competencias, cualidades y actitudes muy valiosas pero, no por el hecho de ser mujeres, se les exige más que a los hombres. Las mujeres jóvenes llegan a Accenture con la pretensión de desarrollar una carrera profesional sólida y exitosa, con gran afán de superación y orientación al logro, al igual que lo hacen los jóvenes. Asegura que el área de consultoría potencia en gran medida la carrera profesional aunque se pierde parte de la vida privada. Pese a ello, el éxito que alcanzan las y los profesionales que se mantienen en dicha área compensa con creces esa pérdida.

Estas consideraciones enlazan con su opinión sobre la conciliación y el desarrollo profesional. Según esta ejecutiva, cuando las mujeres pretenden atender a la vez las facetas profesionales y familiares con la misma intensidad están abocadas a un caos que les impide alcanzar las metas propuestas en el trabajo. Por ello, es necesario que prioricen y decidan cuáles son sus objetivos porque, de no hacerlo así, ellas mismas van a establecer determinadas barreras en su vida profesional que les van a impedir avanzar.

- *“Requiere un cambio de mentalidad por nuestra parte, principalmente ¿no?, y decidir qué es lo que queremos en la vida y, sobre todo,... yo creo que hay mucho de organización del tiempo y de no basarte en estas creencias antiguas, que yo creo que nos han minado mucho, ¿no?, que la mujer... tenemos el modelo de nuestras madres, hemos querido seguir el modelo de nuestras madres que tenían que atender a los hijos “full time” y luego, además, tenemos el modelo que nos hemos implantado nosotras de que tenemos que llegar a ser la “superwoman” en la empresa. Entonces los dos son incompatibles, son incompatibles...” (Anexo I, p. 19).*

Se considera contraria a la reducción de jornada ya que estima que es contraproducente para la Empresa por su difícil encaje en determinados puestos y, a la vez, también lo es para el desarrollo de la carrera de la mujer. Por ello, piensa que es necesario un cambio de mentalidad en ambos sexos de tal manera que la pareja comparta la responsabilidad familiar, así como la posibilidad de delegar en terceras personas si fuera necesario; opción esta última a la que, según parece, son reticentes muchas mujeres que sienten cargo de conciencia al dejar a sus hijos en manos ajenas. En este punto se manifiesta muy firme esta ejecutiva, ya que en su vida privada tuvo que optar por esta solución para cuidar de su hijo sin que esto haya tenido repercusiones afectivas negativas para él.

Tampoco ella se sintió culpable en ningún momento, sino al contrario, le ha permitido seguir el ritmo profesional que deseaba tener.

- *“Nosotras nos tenemos que mostrar en el mercado de trabajo y en la vida personal de otra manera, de otra manera. No nos tenemos que mostrar como que lo queremos todo y que nosotras somos las responsables de la familia. Esto es un cambio que lleva años, lleva muchos años, claro, pero como no empezamos por nosotras mismas...”* (Anexo I, p. 22)

Opina que se está produciendo una evolución en positivo con respecto al desarrollo profesional y personal de las mujeres pero que, también, es necesario que la mujer cambie su autoimagen para que se proyecte como una mujer independiente, capaz de elegir por sí misma y alcanzar todo aquello que pretende.

La directiva responsable del Departamento de *Human Capital* (Anexo I, pp. 11-17) es Ingeniera Industrial. Comenzó en Accenture trabajando en el área de Consultoría durante ocho años; **sector que decidió abandonar cuando fue madre** y necesitó planificar su vida privada para alcanzar un equilibrio. Por esta razón, pasó voluntariamente a gestionar asuntos internos de la compañía. **Es un claro exponente del peso de la maternidad en una mujer con una carrera profesional brillante.**

Comenta que, al igual que le ocurrió a ella, **muchas mujeres que trabajan en el área de consultoría, en un momento dado de sus vidas, principalmente cuando son madres, cambian sus expectativas de trabajo y se replantean su carrera profesional**, abandonando este sector por su intenso ritmo de trabajo, sus horarios prolongados y las exigencias de viajar continuamente. **En general, o bien optan por dejar la compañía o por pedir un traslado a otro departamento que les ofrezca la posibilidad de equilibrar el trabajo con la vida familiar, lo que les aboca a un proceso de promoción mucho más lento pero, quizás, a una mayor satisfacción personal**, como es el caso de esta directiva.

Según su opinión, **las mujeres siguen asumiendo en gran medida las cargas familiares y lo hacen en muchas ocasiones de forma voluntaria, lo que les supone una autoexigencia que les condiciona**. Para ella, el desarrollo profesional de las mujeres es una cuestión personal que depende de las decisiones que tomen al respecto.

Asegura que las mujeres que optan por llegar a niveles profesionales elevados deben renunciar a determinados aspectos de la vida personal en la misma medida que lo hacen los hombres, y asumir los retos que se les ofrezcan (o que soliciten) en

cada momento ya que la promoción en Accenture, no solo depende de alcanzar unos objetivos anuales, según la evaluación anual, sino de ser mejor que los demás que también los han alcanzado. No obstante, **las mujeres que, pese a tener familia, desean continuar con un ritmo alto de trabajo y de promoción, lo pueden llevar a cabo a través de flexibilizar sus horarios. Ambos entornos no son incompatibles siempre que se opte por potenciar uno de ellos. La tendencia de futuro requiere un cambio de mentalidad.**

- *“Es la mujer que decide en un momento de su vida que quiere dar prioridad a otras cosas y, por tanto, se plantea la dificultad que tiene de compaginar el nivel que pide la consultoría con esto y de alguna, en mayor o menor medida, se bajan del carro” (Anexo I, p. 16).*

Vislumbrando el futuro de las mujeres en Accenture, dice que las jóvenes que comienzan su carrera suelen partir de la idea de permanecer en la empresa unos tres o cuatro años adquiriendo experiencia y formándose a fondo y, a partir de ese momento, optan por cambiar de empresa o toman la decisión de quedarse y desarrollar su carrera en consultoría.

Entre sus múltiples e importantes tareas, la **Directora del Departamento de Recursos Humanos y Diversidad** (Anexo I, pp. 1-11) confiesa que hay en Accenture una **especial preocupación por alcanzar la paridad de género en todos los niveles profesionales ya que está demostrado que ello aporta riqueza a la Compañía**. En su opinión mujeres y hombres tienen puntos de vista, sensibilidades y prioridades diferentes pero todos son necesarios en la Empresa para alcanzar los objetivos previstos. De ahí que éste sea uno de los retos que se propone Accenture desde la perspectiva de uno de los valores corporativos más importantes como es el “respeto por las personas” (Accenture, 2014, p. 30).

- *“Si nos fijamos en lo que es el trato a la diversidad de la mujer, o de cualquier grupo minoritario, pues hay varios “core values” que lo representan mucho: hay uno que se llama “respect for the individual”, respeto a la persona, que ahí yo creo que refleja clarísimamente ... pues el espíritu de inclusión, de hacer algo para todos los grupos” (Anexo I, p. 2)*

Esta ejecutiva, licenciada en Ciencias Físicas, es otro ejemplo patente de la importancia que tiene la maternidad para las mujeres. Comenzó su carrera profesional en Accenture también en el área de Consultoría donde permaneció durante diez años. **Dos años después de nacer su primera hija decidió cambiar el rumbo de su trayectoria profesional solicitando un traslado a otro departamento donde encontrara mayor flexibilidad horaria** y en el que le fuera posible conjugar trabajo y

familia de la manera que ella precisaba en ese momento. Así, tras pasar por un puesto anterior, llegó al que desarrolla en la actualidad.

Su objetivo, y el de la empresa, en materia de diversidad es alcanzar un 40% de mujeres en todos los niveles, pero en el camino hacia esta meta se detectan dos tipos de barreras: por una parte, dificultades para contratar ese alto porcentaje de mujeres con carreras técnicas que se ajusten a los perfiles requeridos, como ya señaló antes la Directora de Selección (*Recruiting*), y por otra, dificultades de carácter personal referidas a la importancia que muchas mujeres otorgan a la maternidad que les lleva a colocarla en un primer plano anteponiéndola a la carrera profesional seguida hasta ese momento, incluso en muchos casos en los que la mujer ya ha alcanzado un importante nivel de éxito, como es el ejemplo de esta ejecutiva, aunque ella hace hincapié en que el éxito de su carrera no finalizó por ello sino que cambió de rumbo.

Asegura que en Accenture una mujer puede continuar su carrera en consultoría sin tener que interrumpir el ascenso hacia los niveles más elevados de desarrollo por crear una familia. Todo depende de definir prioridades y flexibilizar el tiempo. La compañía siempre ofrece facilidades, y en ocasiones *a la medida*, para continuar el proceso de desarrollo de las mujeres que lo desean. Sin embargo y paralelamente, señala que hay que tener en cuenta que la vida de las personas, mujeres y hombres, evoluciona y cambia y, con ello, los objetivos personales y profesionales varían.

Se manifiesta absolutamente contraria a la reducción de jornada como medida para conciliar trabajo y familia ya que, asegura, que es contraproducente para la carrera de las mujeres (y de los hombres que la solicitan), para la empresa y para la sociedad en general. A su juicio, se ha generado una idea negativa en torno a esta medida legal de conciliación como gestora de actitudes abusivas e irresponsables ante el trabajo que provoca un cierto rechazo a la contratación de mujeres jóvenes. **Con la misma contundencia rechaza las “cuotas” como causantes de una mayor exigencia de profesionalidad hacia las mujeres que voluntariamente dan prioridad a su promoción en las empresas y al ascenso a puestos de relevancia.**

Es muy significativo lo que argumenta con respecto al liderazgo de las mujeres en los puestos de poder más elevados de la compañía donde *a priori*, asegura, nadie está excluido pero donde “los hombres buscan sucesores similares a ellos” y esto sucede por medio de lo que denominan *prejuicios inconscientes* que inducen a emitir indeliberadamente juicios, valoraciones y opiniones poco equitativos y objetivos a la hora de elegir candidatos/as para la alta dirección. Si a esta circunstancia se le une

el miedo que pueden sentir las mujeres a competir con los hombres que optan a esos niveles, terminan percibiendo una serie de obstáculos y de autolimitaciones difíciles de superar.

- *“Yo creo que también había mucho de eso, de asustarnos, de tener miedo. (...)Yo creo que es un tema de autobarreras totalmente (...), porque yo creo que en la labor de lavarle el cerebro a los hombres estamos ya bastante avanzadas...”* (Anexo I, p. 8).

Por su parte, la compañía, consciente de esta problemática y con el firme objetivo de elevar a la alta dirección candidatas con capacidad para ello, **las potencia por medio de networking para visibilizarlas y darlas a conocer fuera del ámbito laboral ordinario así como promueve múltiples y diferentes acciones y eventos formativos, organizados a través del Departamento de Recursos Humanos y Diversidad, para su empoderamiento y afianzamiento personal.** De ahí que esta ejecutiva, responsable directa de toda esta dinámica, tenga la convicción de que en el futuro habrá una mujer en la presidencia del grupo Accenture.

La **Responsable del Servicio Médico y de Prevención de Riesgos Laborales** aporta otra visión diferente desde una **triple óptica: como médico, como directiva de la empresa y como compañera de trabajo.** Se trata de las opiniones de otra mujer, doctora en Medicina con dos especialidades, una de ellas Medicina del Trabajo, con responsabilidades organizativas y madre de familia numerosa, cuyo cometido principal es velar por la salud física y emocional de las mujeres y de los hombres que trabajan en la compañía. Posee un profundo conocimiento de las personas de la plantilla, no solamente como sanitaria sino, también en muchos casos, como confidente de los problemas e inquietudes tanto profesionales como personales de mujeres, principalmente, que confían en su profesionalidad.

A través del trato personalizado que dispensa a todas y todos, se ha ganado la confianza de la plantilla y el prestigio como profesional de la Medicina en la empresa.

Su mayor preocupación se focaliza en las mujeres entre los 35-45 años, con un nivel profesional medio o medio-alto, con hijos pequeños, que presentan cuadros de estrés y ansiedad motivados por tener que afrontan importantes dificultades para conciliar vida laboral y familiar y, en consecuencia, manifiestan poca o ninguna satisfacción laboral.

- *“¿Qué grupo de mujeres tenía mayores dificultades a la hora de realizar su trabajo y estar satisfecha con su trabajo y no tener ningún problema, digamos médico, que diese a entender que tenía alguna dificultad. ¿Qué problemas médicos analizamos? Pues, por ejemplo, el insomnio, los dolores de cuello, los dolores de cabeza, bueno, todos estos que son como síntomas de stress, así en general. ¿Dónde vimos los mayores problemas?. Las mujeres entre 35 y 45 años, estaba claro, porque eran las madres con niños y con perfil de desarrollo de carrera” (Anexo I, p. 38).*

A este respecto, opina que **las medidas de conciliación, sobre todo las que la empresa pone a disposición de la plantilla, son positivas y necesarias porque las mujeres continúan asumiendo, a veces en soledad, gran parte de las obligaciones familiares lo que supone una sobrecarga de responsabilidades tanto físicas como emocionales.** Al mismo tiempo, se manifiesta **contraria a la reducción de jornada** porque, si bien puede suponer una forma de compatibilizar trabajo y familia, en la práctica ha constatado casos de malnutrición y obesidad en las mujeres por falta de tiempo para ellas mismas así como estrés y ansiedad al pretender abarcar y gestionar ambos entornos con la misma intensidad sin tener en cuenta y priorizar sus intereses.

Al mismo tiempo, **lamenta encontrar muchos casos en los que la reducción de jornada se utiliza de forma frívola y abusiva ya que sirve de pretexto para quitar horas al trabajo y eludir responsabilidades, no en favor de los hijos sino para obtener un tiempo personal libre.** Por ello, alaba las posibilidades que ofrece la compañía de teletrabajo y flexibilización de horarios para poder equilibrar ambos entornos sin que se vea perjudicada la carrera profesional ni los objetivos empresariales. Hace hincapié en señalar que **las mujeres de niveles profesionales altos o muy altos quedan fuera de estos esquemas de conciliación porque ellas han otorgado prioridad máxima a su carrera y la vida familiar la tienen organizada con apoyos externos.**

- *“Es cierto que una mujer en su periodo maternal pues se queda un poco retrasada respecto a la carrera, a la carrera profesional para los puestos altos, y es cierto que, luego, muchas veces, recuperar ese tiempo exige un esfuerzo que muchas mujeres pues no están dispuestas a pasar por ese periodo, porque prefieren, bueno, pues a lo mejor quedarse un poco más abajo. Y aquí en la compañía pasa, te quedas un poquito por debajo pero tienes una vida familiar pues, probablemente, más satisfactoria y eso es así. Entonces... es un poco decisión personal también, decisión personal” (Anexo I, p. 42).*

Por todo esto, asegura que **las decisiones sobre el desarrollo de la carrera profesional es una cuestión personal pero las mujeres cada vez están más seguras de la importancia del trabajo en sus vidas porque, además de desarrollar una carrera**

con mayor o menor éxito, les aporta una independencia económica que no quieren perder.

Con respecto al **liderazgo de las mujeres** opina que **en Accenture existen muchas mujeres en cargos relevantes pero en sectores muy determinados**. A su juicio **habría que potenciar el liderazgo en consultoría para que las mujeres estuvieran en todos los espacios de poder, ya que en muchos casos están mejor preparadas que los hombres, aportan competencias y valores que no aportan ellos como son: una sensibilidad especial, eficacia y cercanía para tratar personas y, además, las mujeres en puestos de responsabilidad generan confianza.**

En su opinión, **el futuro pasaría por conseguir, a través de la educación, un cambio en la mentalidad de mujeres y de hombres para llegar a una plena corresponsabilidad en la pareja**. Al mismo tiempo apela **al fomento en las mujeres del sentido de la responsabilidad, del compromiso y del respeto hacia el trabajo para evitar que se consideren víctimas del sistema**, ya que asegura que **atiende a algunas mujeres que se quejan de encontrar barreras y manifiestan querer progresar profesionalmente pero no están dispuestas a trabajar al mismo ritmo y con la misma intensidad que lo hacen los hombres.**

- *“Pero de una educación no tanto de los hombres, que también, sino de las mujeres. Cuidado de familiares, nosotros ahora lo vemos, la edad de la compañía está aumentando y pasa también, entonces siempre tiene que ser la mujer la que cuide de la familia. Si eso está muy bien pero, bueno claro, entonces luego no vengas que no tienes carrera profesional”* (Anexo I, p. 45).
- *“Accenture es una empresa muy competitiva, hay muchos hombres, muchos varones que, además, luchan mucho y trabajan muchísimo porque, además, lo ves; o sea, no es que las mujeres trabajen, es que los hombres también trabajan mucho, entonces también tienen derecho a progresar... y si tú no estás dispuesta a trabajar de esa manera...”* (Anexo I, p. 45)

Fuera ya del ámbito de los recursos humanos, analizamos la opinión de otra responsable de departamento dedicada, asimismo, a gestionar internamente asuntos de la compañía pero con una mayor proyección fuera de ella. Se trata de la **Directora del Departamento de Marketing y Comunicación** que nos ofrece una visión diferente en cuanto a su cometido profesional pero similar en lo que respecta a la consideración del desarrollo profesional de las mujeres en Accenture.

Esta ejecutiva rompe en cierta manera el molde de las anteriores en el sentido de que llegó a Accenture con una carrera profesional ya consolidada. Licenciada en Filosofía y

Letras había estado trabajando como responsable de comunicación, primero, y después también de *Marketing* en una importante empresa de seguridad en la que había entrado sin un rango profesional definido pero capacitada, por su formación y competencias, para desarrollar gestiones de responsabilidad. Así lo demostró y así se lo reconocieron con su promoción a un puesto directivo.

A los trece años de permanencia en dicha empresa y con una trayectoria profesional brillante, decidió *revalidar* sus credenciales profesionales en una compañía tan extensa y compleja como Accenture de lo que, a fecha de hoy, se siente satisfecha por el reto que afrontó en ese momento y por el éxito obtenido como compensación.

Esta satisfacción se manifiesta en su manera de alabar las fortalezas de la Empresa en lo que se refiere tanto al trato que se dispensa a las y los profesionales como, y principalmente, a los clientes. Resalta, asimismo, la labor que se realiza para atraer a las y los jóvenes a formar parte de una compañía que pone a su servicio una tecnología de última generación, un patrimonio de conocimiento, una potencia de marca y oportunidades de desarrollo profesional sin límite.

Cuando esta directiva ingresó en Accenture lo hizo para cubrir un puesto vacante que dejó otra mujer, su antecesora en el cargo. Reconoce abiertamente que **en su departamento hay mayoría de mujeres porque “se trata de un área funcional interna que da soporte al negocio” y, el hecho de no trabajar directamente con el cliente, permite mayor flexibilidad horaria y más facilidades para conciliar, lo que sustentaría la hipótesis de la feminización de determinados sectores de actividad, como ocurría con recursos humanos.**

También cabe reseñar su visión, un tanto negativa, sobre el panorama que presenta aún hoy el mundo laboral con respecto al tema de la paridad. Asegura que **continúan existiendo diferencias de género importantes y que las mujeres que llegan a determinados puestos de poder tienen que demostrar reunir muchas más competencias que los hombres.**

Al igual que sus compañeras, también opina que **el desarrollo profesional es una cuestión de decisión personal** de cada mujer pero que aún éstas **llevan tatuados unos patrones sociales difíciles de borrar como son el perfeccionismo y la idea de sentirse imprescindibles en la atención de los asuntos familiares;** mentalidad incompatible para atender con éxito las demandas del entorno laboral y establecer prioridades. Por ello, **ve complicado que las mujeres que se acogen a las medidas de conciliación puedan llegar a posiciones elevadas** donde es preciso flexibilizar,

teletrabajar y, si se desea promocionar a determinados puestos de poder, dedicar muchas horas al trabajo, lo que no significa **adoptar patrones masculinos sino que se trata de una dinámica lógica y necesaria para alcanzar niveles profesionales elevados.**

- *“Tú quieres llegar a ser presidenta de tu compañía, pues le tienes que echar muchas horas, le tienes que echar mucho networking, tienes que echarle mucha política...; no se trata sólo de trabajar, trabajar y decir: ‘¡uy, todo lo que me ha salido!’ . Que se vea, que te pasees, que hagas... Yo creo que ahí forma parte un poco de..., que las mujeres que lo hacen les sale bien. (...)No, yo, fíjate, no creo que eso sea masculino, no lo había pensado yo así” (Anexo I, p. 32).*

Todo depende de la manera de ser de cada persona y de la ambición profesional que se tenga porque las mujeres que optan por dedicarse a su carrera profesional, la siguen sin ningún problema y, algunas, con mucho éxito. Además, **defiende que las mujeres que dirigen equipos de trabajo suelen ser más prácticas que los hombres, hablan puntualmente (sin vanagloria) y se focalizan en el asunto.** Paralelamente apunta que entre las carencias que presentan las mujeres está la **falta de networking y de visibilidad en el entorno empresarial; capacidades imprescindibles para el ascenso a los ámbitos de poder.**

Asimismo, **reconoce la existencia del denominado *techo de cristal* que lo entiende como autolimitaciones que se imponen las mujeres a sí mismas** una vez han comenzado su carrera con cierto impulso y, en un momento dado, sus objetivos profesionales cambian para dar prioridad a los familiares. **También es fundamental a su juicio perder el miedo escénico** que sufren muchas de ellas, incluso algunas que ya han alcanzado ciertos niveles y no se atreven a seguir ascendiendo.

- *“Sí que es cierto lo del famoso “techo de cristal”, incluso en una compañía tan igualitaria como esta. (...) Pero luego llega los máximos órganos de gobierno, que tampoco son de gobierno porque nosotros, al ser una multinacional, los órganos de gobierno son muy globales ¿no?, y hay muchas menos mujeres. Hombre, en parte, porque muchas lo quieren así, que van renunciando, que su objetivo cambia y yo lo comprendo, también, porque no les merece la pena muchas veces tanta lucha, tanto sacrificio, tanta culpabilidad que deben tener con sus hijos, de que no les atienden” (Anexo I, p. 33).*

Pese a todo, **augura un prometedor futuro profesional a las mujeres y vislumbra un cambio en los comportamientos de los hombres que comienzan a corresponsabilizarse de las obligaciones familiares lo que va a redundar en una mejora de la paridad laboral.**

2. Percepciones de la investigadora como observadora directa del escenario (tomado de las notas de campo. Anexo IV).

“Los departamentos de Recursos Humanos y Diversidad, Human Capital, Recruiting, Marketing y Comunicación, Servicio Médico y Prevención están liderados por cinco mujeres. Cada una de ellas con un perfil profesional concreto, una trayectoria, unas inquietudes y una historia personal única. La sólida formación que poseen, no solo está respaldada por una titulación académica sino también, y principalmente, por la rica experiencia profesional alcanzada en la compañía (dos de ellas solo han trabajado en Accenture) y la adquirida previamente; y todo ello se complementa con las lecciones de vida aprendidas en sus entornos más privados.”

“Si insistimos en el interés de encontrar algo común a todas ellas es la fortaleza de carácter además de un rasgo muy profundo de profesionalidad que se manifiestan nada más tomar contacto con cada una: en la mirada, en el tono de la voz, en la desenvoltura pero, sobre todo, en las palabras y, por supuesto, en el contenido de las mismas. Todas son mujeres con una fuerte personalidad: saben lo que quieren y cómo conseguirlo y, no solo eso sino que, además, quieren mostrárselo a otras mujeres por si les interesara continuar cimentando y ampliando el camino que ellas, en su día, comenzaron a trazar.”

- *“O sea, he aprendido lo que no está escrito. A manejar siete mil intereses distintos... a tener cintura, flexibilidad... a decir: “por aquí, no”, bueno, pues voy a pensar... En eso, me siento superfeliz, superfeliz. Y no ha sido... hombre, luego claro, a medida que vas esforzándote te gusta que te vayan reconociendo y que vayas... (...) Yo ahora soy socia, aunque ahora no nos llamamos así, nos llamamos “managing directors”. (**Marketing y Comunicación**)*
- *“(...) he descubierto un área que la verdad es que me gusta mucho y, desde luego, si a mí me dijeras que dónde me veo más, volviendo a la consultoría o siguiendo en RRHH, mi decisión es seguir en RRHH.” (**Human Capital**)*
- *“(...) yo, cuando viene aquí, vine contratada como médico... (...) también tienes siempre una satisfacción personal de que las cosas pues... las has podido sacar adelante, ¿no?, con dificultades, sin ellas, pero que has podido crear... pues un Servicio de Prevención, que no es ni más ni menos que otra cosa, ¿no? pero es un poco el trabajo para el que te han contratado...”. (**Servicio Médico y Prevención**)*

- “(...) esta es una de las empresas más flexibles que yo he visto en ese sentido... (...) aquí tú, aunque trabajamos mucho, también... muchas veces estamos trabajando desde casa hasta altas horas pero es distinto, te puedes autogestionar mejor tu horario.” (**Selección de Personal**)
- “(...) estuve trabajando pues... los primeros años... diez años o cosa así, en el área de consultoría. (...) me gustaba mucho el área de RRHH y preferí desarrollar mi carrera aquí.” (**RRHH & Diversidad**)

“Son cinco mujeres que, además, comparten sus vivencias laborales en el día a día y que unen su energía y sabiduría para seguir avanzando en un mundo que, si bien les ha abierto las puertas, no es fácil transformar ni encontrar en él un espacio propio. Pero ellas lo están consiguiendo; todas ellas, las cinco.”

“Escucharlas ha sido un placer a la vez que un verdadero privilegio: mujeres con una interesante historia personal y profesional que transmitir a las futuras generaciones; conocedoras de la empresa, comprometidas con ella e identificadas con sus valores y cultura; apasionadas por todo lo que signifique innovación; diplomáticas en situaciones comprometidas; persuasivas a través de sus razonamientos y sólidas convicciones; satisfechas de sus logros pero demandantes de nuevos retos; alineadas con las inquietudes de otras mujeres y solidarias con sus dificultades... e invariablemente, dispuestas a arrimar el hombro en todo lo que signifique avance femenino.”

“Cada una defiende su especialidad y su parcela con la mayor profesionalidad pero todas coinciden en unos puntos que son comunes a cualquier situación en la carrera de las mujeres. Este es el estilo de liderazgo femenino en Accenture.”

3. Contrastando los enfoques de las diversas fuentes

En el *Capítulo 10* así como en el apartado anterior, se ponía de relieve la circunstancia de que la visión directiva de Accenture la han proporcionado cinco mujeres, directoras de cinco departamentos. Ante este hecho, ya entonces surgió el interrogante de si ello respondería a la hipótesis de *feminización* de determinadas áreas y departamentos en la empresa. Posteriormente y tras reflexionar sobre los aspectos más significativos encontrados en las trayectorias de los dos grupos de mujeres profesionales así como de la información y opiniones facilitadas por estas directivas surge, como consecuencia, la

necesidad de determinar los puntos de convergencia y/o discrepancia que aparecen entre ambas visiones.

Así pues, dada la importancia de los citados aspectos en relación con los objetivos de este trabajo, se decide contrastar, por una parte, el contenido de las **declaraciones** vertidas por estas cinco mujeres, **las directivas**, sobre el cometido profesional de cada una así como la propia percepción del entorno empresarial desde su posición de mujer; por otra, las **opiniones e impresiones de las profesionales entrevistadas** y del análisis personal que cada una hace de su trayectoria; por último, se ha considerado importante tener en cuenta también las **observaciones de la investigadora**, reflejadas en sus notas de campo, como elemento enriquecedor y necesario para alcanzar un mayor conocimiento y comprensión del objeto de estudio. Todo ello, partiendo de la **investigación del caso, Accenture España**, a través de la información facilitada por la compañía y del análisis documental llevado a cabo en ella (informes, publicaciones, folletos, etc. en papel o digital).

Esta comparativa se va a llevar a cabo poniendo el foco en **tres dimensiones** de incidencia significativa en el desarrollo de carrera de las mujeres:

- El momento del acceso a la empresa
- La evolución profesional en ella y el liderazgo de las mujeres.
- Equilibrio vida laboral y vida personal/familiar.

“En Accenture estamos convencidos de que atraer, retener y promover el desarrollo profesional de las mujeres es esencial para tener éxito. Por ello nuestro compromiso es apoyar las metas y aspiraciones profesionales de las más de 100.000 mujeres de todo el mundo que trabajan en Accenture, impulsando su desarrollo y progreso” (*La mujer en Accenture*)

Con estas frases Accenture atrae e incentiva, desde la página web de la empresa, el interés de posibles candidatas, mujeres profesionales jóvenes, para realizar su carrera profesional en esta compañía. Y continúa:

“Nos esforzamos por proporcionar la cultura y el ambiente adecuado para que nuestras profesionales alcancen sus metas, y lo logramos fomentando sus habilidades de liderazgo, su capacitación profesional y su crecimiento en la compañía” (*La mujer en Accenture*).

A continuación se presenta el cuadro nº 14 que, de forma resumida, recoge los perfiles, la cualificación y competencias de las y los profesionales que demanda Accenture así como las posibilidades de carrera profesional y características del entorno laboral que

ofrece. Se parte de estos datos y, sobre ellos, se van a ir exponiendo y contrastando los criterios de las distintas partes.

Desde Accenture: Oferta de trabajo y requisitos de acceso para candidatas/os			
Demanda	Profesionales	Titulación	
	<ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes recién licenciados/as - Perfiles experimentados. - “Personas dinámicas, creativas, comprometidas, con habilidad para las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, e interés por afrontar retos personales y profesionales”. - Con nivel alto de inglés. Se valoran otros idiomas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Titulados/as superiores: ingeniería, ADE o Económicas, dobles titulaciones y carreras de Ciencias. 	
Ofrece	Formación	Carrera profesional y liderazgo	Flexibilidad y Conciliación
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan continuo y personalizado según experiencia y área de actividad, con acceso a cursos técnicos y también a habilidades profesionales e idiomas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se incentiva a las personas para que desarrollen todo su potencial personal y profesional. - Las promociones se basan en las aportaciones individuales, en el valor añadido generado, en los conocimientos adquiridos, en la capacidad de poder asumir mayores responsabilidades así como para trabajar en equipo y contribuir al éxito del grupo. - Programas de integración de la mujer en el mundo laboral. - Programas de liderazgo para mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidades de flexibilidad laboral y conciliación para todas las personas. “FlexPlaceToWork” (Capítulo 6).

Cuadro N° 14. Fuente Accenture. Elaboración propia.

En **opinión de la investigadora** y una vez revisado el contenido de toda la información recopilada, es posible afirmar que no se encuentran incongruencias entre la propuesta que realiza la compañía con lo observado en las dependencias de la misma, como ya se indicó en el análisis del *caso* (Capítulo 6). Efectivamente, se contrata a un elevado porcentaje de mujeres jóvenes en las mismas condiciones laborales que los hombres y sin ninguna diferencia con respecto a las posibilidades de desarrollo de la carrera profesional, salario y otras ventajas competitivas como parte de la remuneración.

Sin embargo, contrastando las aportaciones de las mujeres se observa que van apareciendo desigualdades entre las opiniones y situaciones de unas y otras. Se alude a cuestiones de titulación académica, de cuya naturaleza podrían derivar las posibilidades

de promoción y estas, a su vez, estar condicionadas por las facilidades para flexibilizar/conciliar; en definitiva, diferentes posibilidades de desarrollo de carrera según la titulación de partida.

Pero antes de analizar estas cuestiones y para centrar el tema, se muestra y comenta el gráfico nº 12 en el que se recogen las titulaciones de las mujeres de la investigación que se contrastará con otra referente a las categorías profesionales existentes en cada grupo.

Posteriormente, se muestran tres cuadros resumen con los criterios más relevantes entresacados de las opiniones de cada grupo de mujeres (directivas y profesionales *Grupo I* y profesionales *Grupo II*).

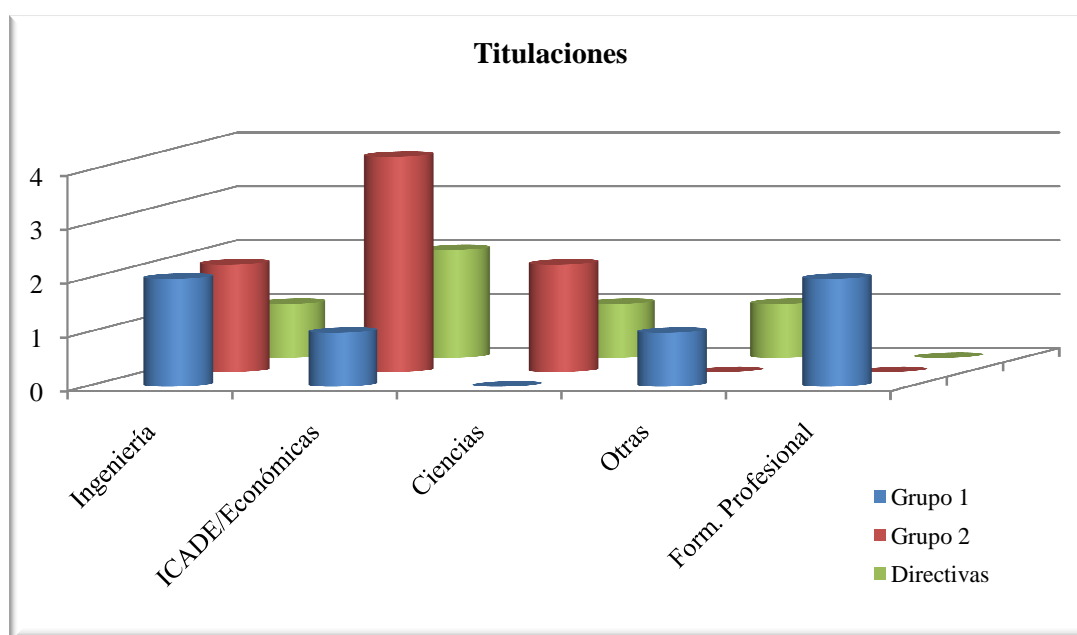


Gráfico N° 12. Fuente: entrevistas en profundidad. Elaboración propia

Se observan las titulaciones académicas de los tres grupos de informantes: profesionales *Grupo I* (menos de 10 años de antigüedad en la empresa), profesionales *Grupo II* (más de 10 años en la empresa) y del grupo de las directivas.

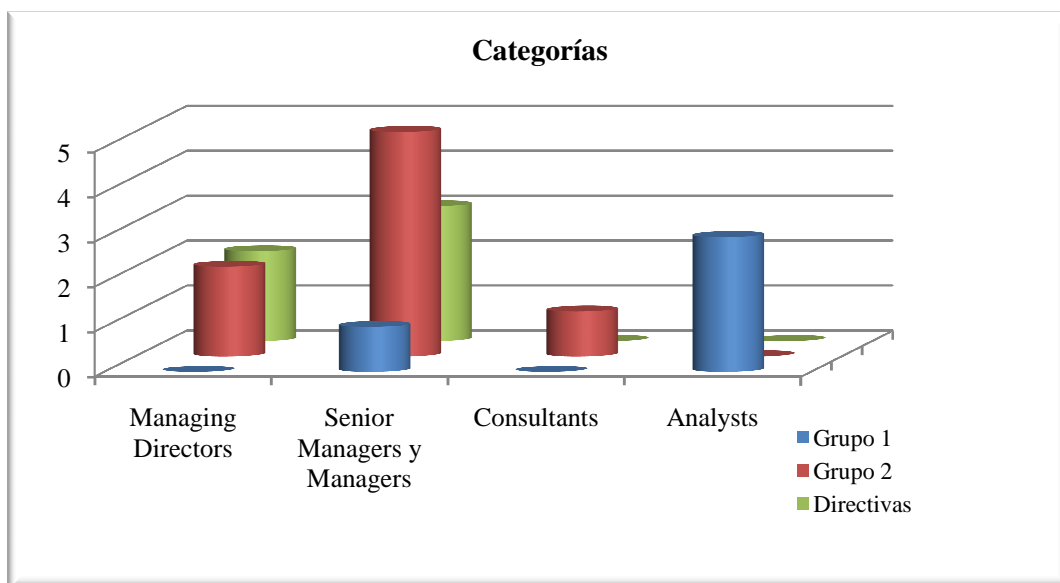


Gráfico N° 13. Fuente: entrevistas en profundidad. Elaboración propia.

Resulta llamativo que solo en el *Grupo I* existen mujeres con FP, el resto tiene titulación universitaria. Si, además, se relaciona este dato con la gráfica de *categorías*, se observa que en el *Grupo I* no están representadas estas dos profesionales, ya que este nivel formativo se deriva al área administrativa y no participan de la misma escala profesional que las demás. Por tanto, las posibilidades de desarrollo profesional de estas mujeres son muy limitadas.

Volviendo al gráfico n° 12 de las titulaciones, en *otras licenciaturas* (Letras, Ciencias Sociales) el porcentaje general de mujeres es asimismo bajo, aunque una de las directivas con titulación de esta naturaleza ostenta el nivel profesional más alto.

Llama la atención el elevado número de mujeres licenciadas en Económicas, Administración y Dirección de Empresas (ADE) y dobles titulaciones (ICADE) a la vez que resulta interesante poner en relieve el porcentaje de profesionales con estudios de ingeniería y Ciencias (Matemáticas, Biología, Físicas) por ser los más demandados por la compañía y los que gozan de mejores expectativas de carrera.

Asimismo cabe comentar que las categorías profesionales del *Grupo II*, salvo la de *consultant*, se localizan entre los tres niveles más elevados lo que es un indicativo de que el resultado del proceso de evaluación del desempeño y de promoción que han seguido estas mujeres en los más de diez años de antigüedad en la empresa ha sido positivo; lo mismo ocurre con el grupo de directivas cuyos niveles profesionales están ubicados en los dos rangos superiores.

La visión de las directivas sobre el desarrollo profesional de las mujeres		
Contratación	Desarrollo de carrera y liderazgo	Flexibilidad y Conciliación
<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para captar mujeres con perfiles técnicos. - Se pone especial empeño en captar un 40% de mujeres jóvenes con perfiles técnicos. - Las expectativas profesionales de las jóvenes son iguales a las de los jóvenes. - Todas y todos comienzan a trabajar en el área de consultoría. - Tanto ellas como ellos, los primeros años de profesión siguen la misma ruta: aprender todo lo que puedan para crearse un buen curriculum y, después de cuatro o cinco años, se plantean: dejar la empresa o continuar una sólida carrera en ella. 	<ul style="list-style-type: none"> - A las mujeres no se les exige más que a los hombres. - No “cuotas” como medida de posicionamiento de las mujeres en puestos de poder. - El desarrollo profesional es una cuestión de decisión personal. Cada mujer puede llegar hasta donde desee en igualdad de derechos y oportunidades que los hombres. - Las mujeres tienen miedo a traspasar determinados límites hacia las cúpulas directivas. - Las mujeres aportan competencias y valores diferentes a las de los hombres pero todas y todos son necesarios para el éxito de la empresa. - En Accenture se potencia a las mujeres que quieren llegar a puestos elevados de poder y tienen capacidad para ello. - Es necesario un cambio de mentalidad de mujeres (y de hombres) para tomar conciencia de la importancia del trabajo profesional de ellas en paridad con el de ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las profesionales jóvenes no toman en consideración las medidas de flexibilidad que ofrece la compañía porque están enfocadas a alcanzar sus objetivos profesionales. - No a la reducción de jornada hasta agotar el plazo estipulado por la legislación vigente. Paraliza o ralentiza la carrera y tiene consecuencias negativas para la empresa. - Se detectan barreras en el desarrollo de carrera cuando las mujeres cambian sus objetivos profesionales para dar prioridad a la familia. - Muchas mujeres tienen interiorizados unos patrones sociales incompatibles con el éxito profesional. - Es importante que las mujeres revisen sus objetivos vitales y establezcan sus prioridades. No se pueden atender con éxito ambos entornos. - Mejor flexibilizar horarios y hacer uso del teletrabajo para seguir asumiendo retos profesionales. - Si el desarrollo de carrera es la prioridad, habrá que buscar apoyos externos para gestionar las tareas familiares cuando sea preciso. - Defienden la corresponsabilidad con las parejas para compartir tareas familiares y el respeto por el desarrollo profesional de ambos.

Cuadro Nº 15. Fuente: entrevistas directivas. Elaboración propia.

Como complemento a lo informado en el cuadro nº 14, que recoge la demanda de perfiles y la oferta de carrera profesional y liderazgo a candidatas/os, a lo que se une los comentarios realizados sobre las gráficas anteriores; se procede a mostrar, por una parte, el cuadro resumen nº 15 que concentra las ideas más relevantes extraídas de sus entrevistas sobre las posibilidades de desarrollo profesional de las mujeres en la empresa; por otra, se incluyen otros dos cuadros con el resumen de las percepciones de las profesionales *Grupo I* (cuadro nº 16) y *Grupo II* (cuadro nº 17).

Se destaca en este cuadro nº 15 el contenido más relevante que surge de las opiniones de las directivas. Estas mujeres analizan la realidad de la empresa, marcada por las directrices corporativas, de la manera más objetiva posible y basándose en resultados tangibles. Sin embargo y paralelamente, como mujeres profesionales que son, también

forman parte de dicha realidad con un protagonismo activo de sus propias vivencias, que perciben y describen con una determinada carga de subjetividad.

Desde la percepción de las profesionales (Grupo I)		
Contratación	Desarrollo de carrera y liderazgo	Flexibilidad y Conciliación
<ul style="list-style-type: none"> - Acceden al mundo laboral con los valores recibidos en la familia sobre la importancia de la formación y de la independencia económica a través del trabajo. - Titulación académica realizada mediante elección libre. - No tienen un proyecto profesional concreto cuando acceden al mundo laboral. Aprovechan oportunidades. - Acceden por las perspectivas de formación y de desarrollo profesional que ofrece la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todas valoran muy positivamente la formación continua que les ofrece la empresa. - Discrepancias en el proceso de evaluación del desempeño: algunos puestos no tienen visibilidad y, por consiguiente, no se valoran todos los méritos. - No conceden tanto valor a la promoción como a la especialización en su área. - Las posibilidades de desarrollo de carrera para mujeres con formación de FP son muy escasas. - Reconocen que la empresa apoya el desarrollo profesional de las mujeres. - Consideran que Accenture es una buena empresa para trabajar y para adquirir experiencia profesional. - Valoran también la seriedad, la organización y la ética que impera en la compañía. - Reconocen que a las posibilidades de desarrollo que ofrece la empresa hay que responder con proactividad e intentando alcanzar objetivos. - En general, opinan que las directivas no manifiestan un estilo diferente por ser mujeres. El estilo de liderazgo depende de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría son jóvenes y no conceden importancia a las medidas de flexibilidad/conciliación porque la vertiente familiar no les afecta aún. - Las que sí tienen familia se acogen a la reducción de jornada hasta su finalización porque no ven posible flexibilizar.

Cuadro N° 16. Fuente: entrevistas mujeres *Grupo I*. Elaboración propia

Este grupo de profesionales (cuadro n° 16) es el más heterogéneo de los dos en lo que respecta a la situación de partida de cada una de las integrantes: dos de las mujeres tienen formación de FP y pertenecen a un área en la que las promociones no dependen de una evaluación del desempeño sino que siguen una vía administrativa sujeta al criterio del supervisor/a.

Las demás son tituladas universitarias: dos en ingeniería (una de ellas accedió a Accenture siendo ya profesional experimentada y actualmente ostenta la categoría de *manager*). Las otras tres mujeres son *analistas senior* (una es licenciada en Filología inglesa).

Desde la percepción de las profesionales (Grupo II) - 1ª parte		
Contratación	Desarrollo de carrera y liderazgo	Flexibilidad y Conciliación
<ul style="list-style-type: none"> - Algunas de ellas ingresaron en Accenture como primer empleo. - Todas tienen titulación universitaria elegida libremente. - La elección de estudios la realizaron con el objetivo de encontrar trabajo y ser independientes. - En el acceso al mundo laboral no tenían proyecto profesional. Aprovechan oportunidades. - Todas comenzaron en el área de consultoría. 	<ul style="list-style-type: none"> - Son profesionales experimentadas, satisfechas de la trayectoria profesional que han ido construyendo a través de formación, experiencia y readaptación de objetivos. - Carreras consolidadas por la promoción y el éxito profesional. - Hablan inglés fluidamente. - Algunas han desarrollado proyectos en el extranjero. - Todas han viajado puntualmente. - La mayoría aspiran a conseguir la categoría profesional más elevada. Otras ya la han alcanzado. - Punto de inflexión en la carrera de la mayoría: la maternidad. - Todas ellas siguen demandando y asumiendo retos profesionales, aún teniendo que flexibilizar sus horarios, sin impedimento por parte de la compañía. - La promoción de algunas de ellas se ha lentificado pero no paralizado. - Todas opinan que las mujeres en Accenture pueden llegar tan lejos como deseen pero que es una cuestión de decisión personal. - Es una opinión generalizada también que las mujeres aportan a la compañía unos valores y unas competencias propias. - En cuanto a la opinión sobre liderazgo femenino no hay unanimidad. Para algunas existen diferencias a favor de las mujeres; para otras, la diferencia reside en cada persona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todas tienen hijos y reconocen que nunca han representado un obstáculo en sus carreras aunque en determinados momentos se han visto en la necesidad de lentificar el ritmo ascendente de las mismas. - Casi todas, después de ser madres, optaron por abandonar la consultoría y pedir traslado a otras áreas que les permitiera flexibilizar mejor los horarios y continuar con su desarrollo profesional a otro ritmo. - Todas valoran muy positivamente las medidas de flexibilidad que ofrece la compañía. - Algunas, en determinados momentos de su maternidad, solicitaron una reducción de jornada de forma puntual. Dos de ellas continúan acogidas hasta la finalización del periodo permitido por ley. - La mayoría prefiere flexibilizar sus horarios y buscar apoyo doméstico profesional. No son partidarias de la reducción de jornada. - Coinciden en que es fundamental la corresponsabilidad de la pareja para equilibrar ambos entornos y poder desarrollarse profesionalmente.

Desde la percepción de las profesionales (Grupo II) - Continuación		
Contratación	Desarrollo de carrera y liderazgo	Flexibilidad y Conciliación
	<ul style="list-style-type: none"> - Coinciden en que las mujeres tiene miedo a escalar a determinados niveles de poder. - Opinan que no hay barreras objetivas que impidan subir a las mujeres pero que son ellas las que no se atreven a traspasar la línea que las separa de los puestos ocupados por los hombres y competir con ellos. - Hay unanimidad en reconocer que Accenture ofrece posibilidades de carrera en la medida en que se quieran aprovechar así como los apoyos oportunos y necesarios para los momentos cruciales. - Opinan que en Accenture prima la cultura de la meritocracia. 	

Cuadro N° 17. Fuente: entrevistas mujeres Grupo II. Elaboración propia

Para el comentario de esta información se va a partir del momento de acceso de estas mujeres a la compañía. Hablaban las directivas (Selección, *Human Capital*, RRHH y Diversidad) sobre la dificultad de encontrar mujeres con perfiles técnicos que, como ya se ha comentado anteriormente, son los más demandados y los que tienen mayores probabilidades de éxito profesional debido a la naturaleza de las actividades de la empresa y de sus clientes.

Paralelamente, también afirmaban que las expectativas de las profesionales jóvenes que ingresan en Accenture no varían de las de los hombres ya que, como ellos, aspiran a realizar una carrera profesional sólida y con éxito. Además, tanto en el caso de ellas como en el de ellos, al cabo de unos años de carrera en consultoría, área donde comienzan, optan: bien por continuar en la compañía y seguir con su ascendente proyección o por marcharse con la experiencia profesional adquirida y reflejada en el curriculum.

Si se analiza el punto de partida de las mujeres de ambos grupos, se puede observar que todas ellas, por transmisión familiar, tienen interiorizado el valor del trabajo como medio de independencia económica, principalmente. Además, eligen sus estudios sin valorar las posibles salidas profesionales: eligen por exclusión o por lo que más les atrae o, las menos, por lo que les permite la economía familiar o las calificaciones. Y llegan a

Accenture sin un proyecto profesional previo, pero atraídas por las posibilidades de trabajo que ofrece una gran empresa como esta y dispuestas a aprovechar todas las oportunidades que les ofrece. A partir de aquí, la carrera de unas comenzará a avanzar más deprisa que otras y empezarán a aparecer diferencias más o menos significativas en el desarrollo profesional de todas.

Se cree oportuno analizar por separado las características del *Grupo I* por presentar mayor diversidad. Se trata de mujeres jóvenes que no tienen aún una larga trayectoria en la empresa, ni siquiera en el mundo laboral, pero llegaron a ella cargadas de ilusión por poner en práctica aquello para lo que habían estudiado y, sobre todo, con el sueño de convertirse en mujeres independientes. Cada una aporta una formación diferente y una experiencia vital que las hace únicas, a la vez que participan de un entorno que oficialmente ofrece las mismas oportunidades a todas pero cada una las recibe y las percibe de manera diferenciada.

Si se intenta detectar algún punto en común entre todas ellas es, decididamente, el valor que otorgan a la formación y a la especialización que ofrece la compañía, a cada cual en su área, como fundamento de su capacitación profesional, en algunas casi en ciernes. Además, comparten la opinión unánime sobre Accenture como empresa idónea para trabajar y adquirir experiencia. Desde esta posición, cada una construye su interpretación personal de la misma realidad y la vive y adapta a sus pretensiones particulares.

Salvo el caso de una de ellas (Sonia. Anexo II, pp. 93-108) es llamativo que no conceden, al menos en este momento, suficiente relevancia al proceso de evaluación/promoción en sí mismo como causa y efecto del desarrollo de la carrera: valoran asumir responsabilidades y recibir la formación *ad hoc* para desempeñarlas con la mayor profesionalidad pero, aparentemente, sin mayores expectativas, como demuestran estas afirmaciones:

- “(...) yo creo que me hubiese quedado toda la vida en la otra empresa si me hubiesen tratado bien. (...) No sé realmente dónde llegaré, tampoco soy una persona súper ambiciosa que quiera...” (María. Anexo II, pp. 50-78).
- “(...) ¿el trabajo es importante?... sí, profesionalmente. Los hijos crecen y hacen su vida y profesionalmente pues te interesa desarrollarte, pero no sacrificaría mi familia por ser la jefa, no, porque creo que las satisfacciones no son las mismas” (Paloma. Anexo II, pp. 78-93).

- *“Yo... seguir desarrollándome, sí. A ver, no soy una persona especialmente ambiciosa”* (Eva. Anexo II, pp. 1-13).

Caso aparte lo constituyen las dos jóvenes que acceden con titulación de FP. Fueron contratadas para realizar un tipo de trabajo muy puntual en proyectos concretos; trabajo que las encasilla profesionalmente o que, cuando finaliza, es difícil su reasignación a otro puesto similar, según comentan ellas mismas, lo que les va a impedir progresar.

Abundando en el tema y con base en la información recibida de la empresa, se observa que no se demanda este nivel formativo en el proceso de atracción y captación de candidatas/os, como tampoco las directivas hacen alusión a este tipo de estudios cuando hablan de selección de perfiles profesionales, de lo que se desprende la escasa o nula proyección profesional que puedan tener estas jóvenes sin formación universitaria. Se reproducen a continuación unas palabras de una de ellas:

- *“Pues me puse a buscar por Internet..., me puse a buscar en empresas grandes, al principio, en esta, tal, en varias empresas y me llamaron de aquí y, nada, tuve que hacer tres entrevistas, creo que fueron. (...) Pedían personas para trasladar la empresa en la que yo estaba, o sea, el anterior proyecto, para trasladarla. Lo cerraban en Barcelona y lo teníamos que traer aquí. Y sí, era para gestoras de cobros... con un poquito de inglés...”* (Julia. Anexo II, pp. 14-34).

Aunque valoran la experiencia que están adquiriendo, tal y como manifiesta esta otra profesional:

- *“(...) yo creo que todo este tiempo no ha sido en balde ni nada... de algo me ha servido y me ayudará y me servirá...”* (Pilar. Anexo II, pp. 34-50)

Otro rasgo significativo de este Grupo I es que, en lo referente al equilibrio vida laboral - vida personal/familiar, salvo dos de ellas que tienen familia y están acogidas a la reducción de jornada, el resto no ha llegado a considerar la importancia de esta situación y su incidencia en el desarrollo de carrera (una de ellas, Pilar, ni siquiera conocía el término “conciliación”) y, por ello, tampoco manifiestan una opinión muy fundamentada al respecto. Lo mismo ocurre cuando se habla de liderazgo femenino que, algunas de ellas, no contemplan dicho estatus como un posible objetivo de cara a su propio futuro profesional ni se sienten interesadas en ello. Otras, como Sonia, manifiesta en todo momento su ambición profesional, su capacidad de liderazgo y su meta de llevar a cabo un estilo de liderazgo innovador.

Se reproducen a continuación unas **notas de la investigadora** (Anexo IV) sobre determinadas particularidades de algunas de las mujeres de este grupo, cuyas trayectorias están descritas en el *capítulo 7*:

Eva (Anexo II, pp. 1-13): *“El caso de Eva es un caso de salida profesional atípica con carrera de letras. Su dominio del inglés le ha abierto las puertas a una excelente oportunidad de trabajo en Accenture, cuyo desempeño está basado en el idioma unido a la formación adquirida en la propia empresa, lo que le capacita para afrontar un atractivo y prometedor puesto de trabajo, tal como lo considera ella misma. Además, el buscar retos profesionales por su parte, le va a ofrecer la oportunidad de identificarse con los objetivos de la empresa y, quizás, sin ella pretenderlo de antemano, escalar posiciones”*.

“Lo chocante en el perfil personal de Eva que, pese a ser una mujer estudiosa, inquieta y trabajadora, es la “dependencia presencial” de su novio: no se va fuera del país a practicar inglés por no distanciarse de él; busca trabajo en Madrid por las posibilidades que ofrece y, principalmente, porque su novio ya trabajaba en esta ciudad (Probablemente, si el novio hubiera trabajado en otra localidad, ella hubiera buscado el empleo en esa otra ciudad). En este sentido, es posible preguntarse si aún en algunas mujeres, y mujeres jóvenes, pese a tener una gran preparación, existe y/o persiste la necesidad de buscar el/la ¿apoyo/abrigo/seguridad...? que les proporciona un hombre incluso hasta el punto de anteponerlo a un proceso de formación/prácticas/búsqueda de empleo cuando declaran con pleno convencimiento que su desarrollo profesional es de suma importancia en sus vidas. Algo está fallando”.

Se puede decir que el caso de Eva (Anexo II, p. 1-13) no es frecuente en Accenture, ya que una titulación universitaria en letras no ofrece muchas oportunidades de promoción. Sin embargo, a ella se le han abierto unas puertas con proyección global en la empresa, no solo por su dominio del inglés sino, sobre todo, por las características del departamento al que accedió de entrada y por la naturaleza del trabajo que realiza. Además, no hay que obviar las inquietudes de esta joven por aprender y formarse lo mejor posible.

Si se intenta detectar algún punto de sombra en el contenido de su relato es la influencia, bastante apreciable, de los estereotipos de género en lo que respecta a la dependencia emocional y supeditación física a su pareja.

Paloma (Anexo II, p. 78-93): *“El caso de Paloma es el de una mujer que, a pesar de estar preparada académica y profesionalmente, tener una buena predisposición para el*

trabajo, haber adquirido una buena reputación en la empresa así como ocupar un puesto, a su juicio, interesante y con visibilidad, decide personalmente supeditar a las necesidades de su familia y sus expectativas de futuro vienen a coincidir con la situación del presente, es decir, no existen. Una vez más asistimos al caso de una mujer que sigue conforme con asumir que su salario es complementario al salario del marido pero, sin embargo, no le pide a él que se complemente con ella para asumir la situación familiar. Y, otra vez más, observamos que una mujer cede de sus derechos ante los de su pareja justificando, además, la situación; situación que se traduce en el tópico del padre que sustenta la economía doméstica y que, cuando le sobra algo de tiempo, tiene a bien ofrecer una fracción del mismo a la familia”.

Se presenta aquí otro caso de una mujer joven asumiendo roles tradicionales en el hogar; los mismos que, según su testimonio, tenía asumidos su madre, habida cuenta de la diferencia de edad y de época. Este caso se repite también en alguna otra de las informantes, como Julia, que también reduce su jornada anteponiendo los intereses profesionales de su marido a los suyos, aunque sus expectativas de trabajo en Accenture (formación de FP) son bastante reducidas.

Es precisamente con el hecho de la maternidad cuando afloran en las mujeres conductas estereotipadas y la asunción de roles de género que conllevan implícitas una serie de autobarreras profesionales que las apartan, o relegan a un segundo plano, en el ámbito laboral. No se trata de que la situación de maternidad en sí misma tenga influencias negativas en el desarrollo de carrera de las mujeres sino la interpretación que de ella realiza cada mujer y la readaptación de sus vidas a esta realidad.

Pilar (Anexo II, p. 34-50): *“Es triste encontrar una chica tan joven y tan desmotivada para replantearse el futuro no solo profesional sino también personalmente. Tiene miedo a la situación de crisis que vivimos y ello le paraliza. Se siente ninguneada, invisible y sin ningún aliciente en la empresa. Realmente se trata de un caso atípico en Accenture.”*

Julia (Anexo II, p. 14-34): *“Esta mujer sigue otorgando al trabajo el mismo valor que tenía para ella antes de ser madre; no obstante, considera que su situación laboral actual es negativa por las limitaciones que le impone la maternidad, lo que le causa cierta desconfianza en relación con su futuro en la empresa; cierto temor a verse paralizada profesionalmente y, en consecuencia, a perder su independencia económica. Ella achaca este parón profesional al hecho de estar acogida a las medidas de conciliación y, en cierta forma, se culpabiliza por ello, ya que piensa que ocasiona una “faena” a la empresa al no disponer de todo su tiempo. Por otra parte, también opina*

que el hacer uso de las medidas de conciliación es una desventaja de las mujeres frente a los hombres, ya que ellos no necesitan de este tipo de apoyos para realizar su trabajo con lo que, quizás inconscientemente, está exonerando a los hombres de las obligaciones familiares”.

De nuevo surge aquí la “obligación moral” de las mujeres a asumir las cargas familiares y a salvar cualquier obstáculo que pueda facilitar la vida a los demás miembros. Y no solo esto, sino también el sentimiento de culpabilidad si no logran hacerlo con éxito y la exención de este tipo de responsabilidad a los hombres que “no necesitan conciliar”.

Sonia (Anexo II, p. 93-108): *“Una vez más aparece la mujer, en este caso la mujer joven, con **claridad de ideas**. Desde un principio sabe lo que quiere conseguir y lo busca y defiende continuamente. Sonia, desde sus comienzos profesionales, ha querido imprimir a sus tareas su estilo personal caracterizado por la independencia, sentido de la responsabilidad, eficiencia en la gestión de su tiempo y ambición profesional. Estas características aparecen en otras entrevistadas y son muy valoradas por la empresa, según la opinión de las directivas”.*

*Sonia tiene la habilidad de **integrar** la vida profesional, tan importante para ella, y la personal de manera que forman un tándem inseparable y en cualquiera de sus proyectos personales aparecen ambas reflejadas con la misma intensidad. Por otra parte, la formación sigue teniendo un gran peso específico para ella, no en vano cursa en su tiempo libre un MBA financiado por la empresa para lo que fue, también, seleccionada por su valía. Es, cuando menos, llamativo que cualquier **minuto** de su vida tenga un **para qué** y que ese objetivo lo tenga siempre prefijado. También es admirable que Sonia se proponga cambiar la filosofía tradicional, vigente aún en las empresas sobre todo por parte de los hombres, que defiende la correlación entre ‘horas de oficina/eficacia en el trabajo’ y ella misma afirma que ha conocido muchos hombres que la practican, la defienden y la imponen a los miembros de su equipo.”*

En lo que respecta a los contrastes o parecidos que se pueden apreciar entre el Grupo II de profesionales y el de las directivas, encontramos que presentan muchas semejanzas entre ellas con respecto a su percepción del desarrollo de carrera; de las posibilidades que, para ello, ofrece la compañía así como la identificación que se desprende de sus manifestaciones con la misión, visión y con los valores corporativos.

Como introducción al tema, mostramos cuadro resumen N° con los principales puntos de conexión.

<u>Analogías entre las profesionales del Grupo II y las Directivas</u>
- Los objetivos profesionales de todas están en consonancia con los objetivos empresariales.
- Todas tienen titulación universitaria enriquecida por la formación a cargo de la empresa y una amplia experiencia en la misma.
- Se identifican plenamente con los valores de la compañía.
- Poseen ambición profesional, alto nivel de autoexigencia y gran capacidad para asumir responsabilidades.
- Saben identificar y aprovechar las oportunidades, muestran apertura al cambio y demandan constantemente nuevos retos profesionales.
- Buscan nuevas vías de desarrollo para la organización.
- Son innovadoras en el contexto, en el proceso y en las acciones.
- Cada una desde su posición, todas ellas están enfocadas al negocio así como a la transmisión, desarrollo y trascendencia de la cultura corporativa.

Cuadro N° 18. Fuente: entrevistas en profundidad *Grupo II* y directivas. Elaboración propia.

Si existe un denominador común a todas estas mujeres, además de las similitudes indicadas en el cuadro, es el esfuerzo y el tesón en alcanzar la tesitura en la que se encuentran hoy así como el espíritu de sacrificio y de renuncia, como manifiestan algunas en sus entrevistas, a determinados momentos de la vida personal en favor de la carrera profesional. Aseguran que nunca se han sentido ni instadas, ni mucho menos presionadas, a demostrar nada más allá que lo que demuestran los hombres. Y esta convicción la manifiestan todas.

Son conocedoras de que los cargos, cuanto más elevados, más exigencias conllevan y de que hay que dedicar muchas horas al trabajo cuando se opta por desarrollar una carrera profesional con éxito. Ninguna es partidaria de las *cuotas* porque las posiciones que ahora ocupan no son fruto de un porcentaje forzado. Supieron aprovechar las oportunidades que les ofrecieron y aprendieron así a buscar retos y a fijarse metas que fueron alcanzando paulatinamente hasta llegar adonde están hoy.

Valoran que la empresa *da* pero también son conscientes de que, en la misma medida, *exige, quid pro quo*. Y cuando una profesional logra participar consciente y responsablemente de esta dinámica y se identifica con ella, sabe que puede llegar tan

lejos como desee, sin limitaciones ni desventajas, solamente las que ella misma se quiera imponer. Sin embargo, también es cierto que existe un momento crítico en todo este proceso de desarrollo profesional: la creación de una familia. Es entonces cuando, incluso las mujeres con mayor éxito en sus carreras, se dan cuenta de que algo ha cambiado en sus vidas y se sitúan en la disyuntiva de tener que elegir entre continuar como hasta entonces o reajustar el ritmo y el protagonismo que habían adjudicado al trabajo.

Es entonces cuando entran en juego las facilidades que la compañía pone a su disposición para que continúen en la brecha y no la abandonen si no lo desean. Sin embargo, es también a partir de este momento, cuando comienzan a intervenir otras variables no previstas de antemano y no siempre compatibles ni combinables con la búsqueda de un equilibrio entre los ámbitos vitales de estas profesionales.

Reproducimos unas **notas de la investigadora** al respecto (Anexo IV): *“Escuchando las opiniones de unas mujeres y de otras y sus experiencias personales para conjugar la maternidad y el trabajo, veo que surge una casuística tan diversa sobre este tema que es difícil extraer unas generalidades sobre ello: cada mujer es un mundo y cada una vive una misma situación a su manera. Es cierto que muchas de las mujeres entrevistadas han podido o pueden equilibrar ambos entornos perfectamente, dando prioridad a uno de ellos por elección propia: unas, al trabajo, gestionando el hogar con ayudas de terceros. Otras han optado por dedicar más tiempo a la familia que a continuar su carrera porque también así lo quieren, y también es correcto, porque se les ve satisfechas de sus decisiones”*.

“Pero, lamentablemente, también estoy encontrando otras mujeres a las que les gustaría seguir avanzando profesionalmente y no pueden hacerlo: no les es posible flexibilizar porque ni su puesto ni su categoría les permiten teletrabajar; tampoco pueden pagar ayuda en casa porque los ingresos económicos no alcanzan para ello y se ven forzadas a acogerse a la reducción de jornada hasta que los hijos crezcan y puedan hacer las cosas de otra manera. Y yo me pregunto: ¿estarán entonces aún a tiempo de reactivar sus carreras?. La realidad parece que constata que los beneficios de la flexibilización de horarios y ámbitos no llegan a todas las mujeres en la misma medida y, como consecuencia de ello, tampoco las posibilidades de desarrollo profesional”.

Estas mujeres, directivas y mujeres del *Grupo II*, en algún momento de su trayectoria profesional, comenzaron a liderar un equipo de trabajo o un departamento y lo siguen haciendo. Sin embargo, en sus comienzos no lo contemplaban como un objetivo a alcanzar porque se anteponeía la prioridad de aprovechar oportunidades y demostrar

responsabilidades. En esto coinciden con el grupo anterior. Pero conforme la empresa les fue reconociendo su saber hacer y su inmejorable aptitud para buscar retos, provocar cambios e innovar metodologías, se han ido posicionando en los niveles que ellas mismas han demandado para sí.

Su capacidad de discernimiento les ha permitido, en los momentos clave de sus vidas, analizar sus trayectorias, reconsiderar sus prioridades y reconducir o no, según lo hayan estimado, su camino profesional. Esta es la dinámica que ellas mismas proponen y practican a la hora de crear una familia. Se declaran contrarias a la reducción de jornada por considerarla perjudicial para la carrera y para la empresa, y propugnan la toma de decisiones así como la elección, libre y en la medida de las posibilidades de cada una, para potenciar un ámbito sobre el otro porque, aseguran, los dos no se pueden gestionar con la intensidad que requieren.

Y cuando defienden que las mujeres pueden llegar tan alto como deseen (y sus circunstancias personales se lo permitan) paralelamente están denunciando el **miedo** que aparece cuando se comienza a ascender demasiado en la pirámide y no hay más remedio que competir con los hombres, que siempre han ocupado la cúspide. Es en este punto cuando algunas mujeres, sobradamente capacitadas y valiosas, o bien no se sienten suficientemente protegidas por la coraza emocional necesaria para soportar las tensiones que se sufren a esas alturas, o suficientemente recompensadas por el coste vital que conlleva el poder, que prefieren anclarse en puestos algo menos relevantes y en áreas inocuas creando una especie de *reducto femenino de poder* a resguardo de los impetuosos vaivenes que en ocasiones conmueven las cumbres presidenciales.

No obstante, la mayoría sostiene que las mujeres aportan a la empresa un **estilo propio de liderazgo** a través de unas competencias y valores que las diferencia de los hombres, caracterizado por una sensibilidad especial para dirigir equipos, eficacia en la comunicación y en la negociación y cercanía para tratar con las personas, por lo que vislumbran un prometedor futuro al desarrollo profesional de las mujeres en la compañía.

Conforme se llevaba a cabo el **análisis comparativo** de todas las aportaciones, se iba comprobando la **emergencia de elementos transversales** que conciernen a todas las mujeres, independientemente del grupo al que pertenezca. Para comenzar, el **nivel educativo** y la **elección de estudios**. Ya se ha apuntado la importancia de la titulación universitaria en el acceso a la compañía y, más en concreto, la formación técnica. De esta elección dependen las **oportunidades de carrera** en la empresa que fluyen en **dos direcciones muy diferenciadas**: Una, con **estudios de FP**, que prácticamente no ofrece

posibilidades de progreso profesional a menos de cursar estudios universitarios una vez dentro de la empresa y en paralelo con el desarrollo del trabajo y, de este modo, poder optar a otras áreas con mayor proyección; lo que no es factible, como se ha visto, en todos los casos.

Otra vía es la que se abre ante una **titulación universitaria**. El área que ofrece grandes oportunidades de desarrollo y más posibilidades de éxito es **la consultoría** a cambio de una dedicación exhaustiva y exigente; área al que se dirigen mujeres y hombres jóvenes para comenzar su carrera, adquirir experiencia y mejorar el currículum. Pero una vez que las mujeres han comenzado la carrera profesional y cuando todas y cada una está centrada en aprovechar oportunidades o buscando mayores posibilidades de desarrollo, surge un hito decisivo en la vida de las mujeres: el momento de la **maternidad**. A partir de aquí, se genera una suerte de **vía secundaria** en el desarrollo profesional (según lo reenfoque cada mujer) cuya opción puede suponer, de forma puntual o indefinidamente, la pérdida del rumbo profesional mantenido hasta el momento.

Bien a través de las **medidas de flexibilización** que ofrece la compañía, bien haciendo uso de las **disposiciones legales para conciliar vida laboral/familiar**, o a través de la combinación de ambas, las mujeres **recomponen sus esquemas** de carrera, toman sus decisiones y, en la medida que pueden, reconstruyen sus objetivos y, con todo ello, tratan de adaptarse a la nueva situación en la que van a concurrir **otros factores** que, quizás, puedan entorpecer las nuevas directrices profesionales adoptadas. Se refiere a la carga de responsabilidades en relación con la gestión familiar que, por legado histórico heredado generación tras generación, siguen asumiendo las mujeres, muchas veces en solitario, a la vez que perpetúan unos esquemas sociales que entorpecen la marcha de sus carreras.

Y por muchas posibilidades que ofrezca la empresa para no perder el estatus conseguido, no es posible equilibrar semejante volumen de obligaciones y compromisos procedentes de ambos entornos, laboral y doméstico, para que los asuma y gestione correctamente una misma persona.

Pese a lo complejo de la situación, muchas mujeres logran manejar con éxito esta disyuntiva; lo que confirma que se trata de una decisión particular que debería tomarse de manera libre, sin recibir presiones de ningún tipo, y en muchas ocasiones no es posible.

Otro elemento que surge con mucha frecuencia cuando se indaga en el territorio del progreso profesional de las mujeres, es el factor **miedo**; miedo a muchas situaciones;

para algunas, a casi todo. Como contrapartida, para otras, a nada. Miedo a romper tradiciones familiares mantenidas durante décadas; a transgredir moldes educativos considerados como *correctos*; a defender inquietudes personales para no ser etiquetadas de algo indeseado; a explorar caminos que demandan valentía y arrojo; a colocarse frente a frente con alguien a quien se presupone “adversario”; a decir “no” si es lo que se desea; a marcar objetivos ambiciosos por debilidad... a tantas situaciones que, trasladadas al ámbito profesional, son susceptibles de ralentizar al máximo, si no a paralizar, la carrera de cualquier mujer.

Por fortuna y compensando lo anterior, emerge el término *futuro* cargado de expectativas, de compromisos, de ilusiones y esperanzas, de experiencia y seguridad, de ganas de abrirse paso y llegar a lugares que se pensaban inalcanzables, de compartir y de liderar, de saberse poseedoras de todo aquello que se desconocía tener, que fortalece y alienta a ocupar las posiciones que por derecho propio corresponden.

4. Facilitadores y obstaculizadores del proceso de desarrollo profesional de las mujeres. Técnica DAFO

Para finalizar la tercera parte de este estudio, correspondiente a los resultados, y antes de centrarnos en las conclusiones y su discusión, se estima necesario recopilar todos los factores con mayor influencia en el desarrollo profesional de las mujeres que se han ido extrayendo en el transcurso de la investigación para llevar a cabo una última revisión de los resultados con el fin de responder al problema y a los objetivos del estudio sobre los aspectos *facilitadores* y *obstaculizadores* del proceso, además de poder elaborar propuestas de mejora en el campo de la orientación profesional y laboral de las mujeres.

Para ello se ha utilizado la técnica DAFO, cuadro n° 19, aplicado al contexto empresarial y a las mujeres (Objetivos I, II Y III).

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Formación universitaria elegida libremente. - Dominio de idiomas, al menos, de inglés. - Valores familiares interiorizados. - Valores y competencias diferenciadas apreciadas en la empresa. - Motivación y proactividad. - Estilo personal de liderazgo. - Ganas de aprender y de formarse. - Espíritu de independencia económica y personal. - Saber aprovechar oportunidades y demandar retos. - Aspiraciones de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de FP - Pocas mujeres con perfiles técnicos. - Proyectos profesionales poco definidos. - La mayoría abandona la consultoría para pasar a otras posiciones con mejores oportunidades para conciliar.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar oportunidades para construir proyecto profesional. - Corresponsabilidad con la pareja. - Orientación y autoorientación para la carrera a través del <i>mentoring</i> y de la experiencia profesional. - Formación exhaustiva por parte de la empresa. - Accenture apoya el desarrollo profesional de las mujeres en general. - Accenture apoya el ascenso de las mujeres con altas capacidades a las cúpulas de poder. - Empresa seria, organizada y ética. - Apoyo a la diversidad. - Medidas de flexibilidad horaria y posibilidades de teletrabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maternidad: asunción de roles de género. - Puestos con poca visibilidad en la evaluación del desempeño. - Reducción de jornada. - Cuotas. - Miedo a ascender a cotas elevadas de poder. - Priorizar la dedicación a la familia sobre el trabajo. - Asunción de patrones sociales incompatibles con el éxito de carrera. - Exigencias de disponibilidad por parte de la empresa. - Los hombres se apoyan entre ellos en la alta dirección.

Cuadro . DAFO recogiendo los apoyos y las barreras en el desarrollo profesional en Accenture

Esta técnica permite contrastar las fortalezas y oportunidades que constituyen los *apoyos* en el proceso de desarrollo profesional de de las mujeres, con las debilidades y amenazas que representan las *barreras* que quedan aún por superar.

Con respecto al contexto, bien sea por cumplir con la normativa legal y/o porque entre los valores corporativos figuren el del *respeto por el individuo*, el de *las mejores personas* o la *integridad* (Accenture, 2014, p. 30) lo cierto es que es una realidad que Accenture potencia el desarrollo profesional de las mujeres en general, así como impulsa a las que presentan altas capacidades para que lleguen a la cúpula global si lo desean. Sin embargo, en esa política de *apoyo* existen determinados *ángulos muertos* que invisibilizan a las mujeres que, por una razón u otra, se encuentran instaladas en esos sectores y no participan de las ventajas que la compañía pone al alcance de *todas*.

La totalidad de mujeres entrevistadas, sin distinción, valoran muy positivamente la **formación continua** que ofrece la empresa para **todas las categorías** con la posibilidad de especializarse y/o de afrontar otros retos profesionales en áreas nuevas. Esta es una **oportunidad para todas las personas** en la compañía, sin lugar a dudas. Otra ventaja es que, a través de una formación específica, determinadas titulaciones se reorientan hacia áreas con mayor proyección y demanda en el mercado; de esta manera, **todas las titulaciones**, técnicas y no técnicas, tienen más o menos las mismas **posibilidades de desarrollo profesional** en la empresa y todas tienen cabida en el área con mayores posibilidades de promoción que es la **consultoría**.

Entre las **fortalezas que presentan las mujeres** y que valora la empresa está, en primer lugar, la **diversidad** que aportan que se considera riqueza para la organización; por supuesto, la **formación** universitaria (no la de FP, que queda fuera de la carrera en Accenture); los **valores y competencias propias**, diferentes pero complementarias a las que aportan los hombres; la **motivación**, las **expectativas de aprender** y de **formarse** y el anhelo de **independencia**.

Según afirman ellas mismas (capítulos 7 y 8 de resultados), la mayoría de las mujeres cuando ingresan en Accenture al finalizar los estudios, no tienen un proyecto profesional demasiado claro; proyecto que van construyendo y/o reorientando según **aprovechan las oportunidades** que se les presentan y conforme van adquiriendo experiencia profesional hasta el punto de **demandar nuevos retos y asumir las responsabilidades** inherentes a ellos. Con este bagaje y a través de la **evaluación del desempeño** al que se someten anualmente, **promociona** cada una en la medida que sus posibilidades permiten.

En este punto toma protagonismo la **cultura de la meritocracia** que, según las directivas y algunas de las mujeres del *Grupo II*, impera en la promoción de las y los profesionales sin diferencias entre mujeres y hombres.

Por otra parte, muchas de las **mujeres** con una **sólida trayectoria profesional** en la empresa (*Grupo II* y directivas, capítulos 8 y 10 de resultados) aseguran que la dinámica empresarial con relación al desarrollo de carrera se basa en **dar** y en **recibir**; es decir, la empresa **demanda disponibilidad**, absoluta en ocasiones y según el rango, y **ofrece flexibilidad** para equilibrar el trabajo con la vida privada. Si este equilibrio se sabe entender y conectar con la dinámica personal/familiar, se está en el juego y se promociona (o no) según los méritos acumulados a lo largo del año; si no se comprende o no tiene encaje en la vida personal, no se alcanza el equilibrio deseado y, por consiguiente, habrá que asumir las consecuencias que de ello deriven.

Y es en este punto donde se encuentran las mayores **debilidades**, en la falta de equilibrio vida profesional-vida personal/familiar. Por parte de la empresa, al no ofrecer posibilidades de flexibilizar (con teletrabajo y otras opciones) a todos los niveles. Si ello no es posible por depender de las condiciones laborales de los clientes, se podría tratar de recolocar a las mujeres con menos posibilidades personales de conciliar, a demanda de estas, en posiciones más flexibles. Además de apoyarlas a través de *mentoring* (que existe para cada profesional desde que ingresa en la empresa) o de sesiones de *coaching* para que reorienten y continúen la carrera profesional en el sentido que favorezca a ambas partes.

Desde el punto de vista de las **mujeres**, una de las **debilidades** que se detecta en el desequilibrio vida profesional-vida personal/familiar es la ausencia de planificación que el impacto de la nueva situación, la maternidad, va a tener en la dinámica habitual de vida a través de un establecimiento de prioridades y el consiguiente reajuste de los objetivos profesionales en consecuencia. Solo clarificando las ideas y readaptando el proyecto profesional y personal a los nuevos objetivos es más viable que la empresa acceda a facilitar nuevas oportunidades de desarrollo y más facilidades para llevarlo a cabo.

Por otra parte, en esta situación adquiere protagonismo la **corresponsabilidad** de la pareja como **oportunidad** para el desarrollo de carrera de las mujeres. Mientras que en los hogares no se compartan los compromisos y las obligaciones que conlleva la creación de una familia, no se solucionarán los problemas que acarrea la conciliación en la carrera profesional de las mujeres. Además, se acabaría con la asunción de los roles género y patrones sociales incompatibles con el desarrollo profesional de las mujeres.

La maternidad constituye un punto de inflexión en la vida de estas con gran incidencia en su desarrollo profesional. De esta *aparente* amenaza, derivan otras debilidades como son el abandono del sector de consultoría para pasar a departamentos con menor exigencia de disponibilidad pero con el riesgo de ralentizar o paralizar la promoción en la empresa. O solicitar una reducción de jornada, con la consiguiente reducción salarial y la insatisfacción personal de la mujer.

Únicamente desde el intercambio y la conjunción de ideas, voluntades y acciones, ofreciendo fortalezas y demandando oportunidades entre las empresas y las mujeres, se pueden convertir las debilidades y amenazas en los apoyos necesarios que sirvan para alcanzar las metas fijadas por ambas partes; de manera que contribuyan a un cambio en las políticas empresariales y en la mentalidad de las mujeres y de los hombres para compartir un espacio común, como es el empresarial, en un entorno que ofrezca

ventajas a todas y a todos que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa y a un beneficio económico que redunde en el desarrollo profesional así como en el bienestar de todas las personas.

Conclusiones y discusión, implicaciones y prospectiva de la investigación

Introducción

Finalizado el proceso de análisis de los datos recogidos, una vez contrastados desde los distintos enfoques (empresa, directivas, profesionales e investigadora), se puede afirmar que se ha alcanzado un conocimiento en profundidad del caso de estudio y, por ello, existe la certeza de que su objetivo en relación con las personas es “captar, retener y desarrollar” el mejor talento proactivo e innovador para trabajar en un ambiente de estrecha colaboración profesionales/empresa.

Se conocen asimismo las diferentes respuestas de las mujeres profesionales a estas demandas, además de sus percepciones sobre el entorno empresarial en el que se mueven y sus interpretaciones del mismo así como del desarrollo de la carrera profesional y de su proyección de futuro. Por todo ello, se cumplen las condiciones necesarias para emitir unas **conclusiones** que aporten luz al momento actual, sirvan de punto de referencia para considerar las **implicaciones** que conlleven con vistas a una **posible intervención en el campo de la orientación para el desarrollo profesional femenino en el ámbito empresarial** y, por último, sienten las bases para **nuevas líneas de investigación**.

1. Conclusiones y discusión

Partiendo del propósito general de esta tesis que, como se ha expuesto en el Capítulo 5, es el de **conocer y comprender el desarrollo profesional de las mujeres que realizan su actividad laboral en una gran empresa**, como es el caso de Accenture España, así como de dar respuesta a los objetivos de la misma, se llega a la **conclusión general de que las mujeres pueden desarrollar su carrera profesional en la medida que deseen siempre que sus objetivos estén alineados con la visión de la compañía**. Esta

afirmación, por supuesto, tiene muchos matices que se van a ir explicando siguiendo cada uno de los objetivos de esta tesis, según los hallazgos encontrados en el estudio.

1.1. La cultura corporativa y las dinámicas empresariales impulsoras del desarrollo profesional femenino

Se comprueba que **Accenture España constituye un escenario suficientemente apropiado para el desarrollo profesional de las mujeres en condiciones de igualdad de derechos y oportunidades con los hombres**. Sin embargo, en la carrera profesional de las mujeres inciden múltiples factores que permiten, potencian u obstaculizan su desarrollo.

A lo largo del estudio se constata que desde la dirección se deja traslucir en todo momento el valor que se atribuye a las y los profesionales en la organización como elemento clave de la estrategia y gestión empresarial. Esta consideración se manifiesta constantemente en las declaraciones verbales de las directivas, en la documentación manejada por la investigadora así como en las opiniones de las propias mujeres. El valor que las personas tienen para esta compañía está recogido en la cultura corporativa y se deja entrever en las actuaciones dirigidas al desarrollo de carrera y, en particular, al desarrollo profesional de las mujeres.

En este sentido, Cantillo & Daza (2011) señalan que las personas forman parte de la cultura organizacional; que actúa como reflejo de los principios, valores, mentalidad, estilo de vida, normas, comportamientos, reglas, filosofía y clima organizacional. Las personas constituyen el motor de las organizaciones y en cuyas manos está la supervivencia, el fracaso o el éxito de las mismas. De ahí la importancia de contar con un capital humano capacitado con diferentes aptitudes y cualidades que, puestas en práctica, redundan en el beneficio de la compañía.

Desde Accenture (por medio de sus campañas en las universidades, ferias de empleo y desde su página web, con oferta especialmente dirigida a posibles candidatas) se pretende atraer a las jóvenes para que desarrollen su carrera profesional en la empresa como reconocimiento al capital humano que aportan así como para dar cumplimiento, por una parte, a la normativa y reglamentación global corporativa en lo que se refiere a los porcentajes de contratación femenina y, por otra, a la legislación nacional y local en esta materia.

Se les ofrece “el desarrollo de sus capacidades para ayudarles a alcanzar sus metas” (en “Oportunidades profesionales para la mujer”). El empoderamiento y liderazgo de las mujeres en Accenture está recogido, por tanto, en la cultura corporativa y se potencia desde ella. A este respecto, Varela (2008) señala que en la cultura organizacional se debe fomentar el espíritu empresarial, referido a competencias tales como el deseo de superación y de progreso, la capacidad de identificar oportunidades, visión de futuro, habilidades creativas e innovadoras, la aceptación y propensión al cambio, la iniciativa, la actitud positiva hacia el éxito así como el compromiso con la empresa y el liderazgo.

Todas estas competencias han estado apareciendo continuamente durante la recogida de datos, especialmente en las aportaciones de las mujeres del *Grupo II* y en las declaraciones de las directivas; mujeres todas ellas con una larga trayectoria profesional en la compañía. Estas capacidades están muy valoradas en la empresa y son altamente activadoras del desarrollo de la carrera. Las propias mujeres, según su nivel profesional, reconocen fundamentar su progreso de carrera en algunas o en la mayoría de ellas.

Así pues, mientras las mujeres más jóvenes señalan como prioridad la formación y las posibilidades de aprender (García, 2005; Romero, 2005), las de mayor antigüedad y las directivas, a través de la experiencia profesional y del proceso de formación continua, han potenciado o adquirido gran parte de las competencias citadas que las han conducido a desarrollarse como profesionales acreditadas.

Por otra parte, dado que las empresas como Accenture constituyen entornos con competencia global, en el que la naturaleza de sus negocios está sometida a los vertiginosos avances en tecnología y sujeta a la emergencia de una economía basada en los servicios y en el conocimiento, les predispone e induce a ofrecer una profunda formación en nuevos campos tecnológicos en los que muchas de las mujeres jóvenes que ingresan no están preparadas (Sabanés, 2004; Instituto de la Mujer, 2008). En este sentido, Accenture ofrece la formación suficiente y necesaria para ajustarse en todo momento a las necesidades que demandan sus actividades empresariales (Escuela de Organización Industrial, 2001).

Así pues, Accenture ofrece a las mujeres formación continua tanto técnica como instrumental, siempre acorde con el proyecto al que están adscritas. Asimismo se forma a las mujeres con altas capacidades en muchas de las habilidades y competencias directivas para potenciar su ascenso a los puestos de poder (De los Ríos, 2010; De los Ríos & Sastre, 2011). En este sentido, se sostiene que Accenture promueve el desarrollo profesional femenino a todos los niveles.

Volviendo a incidir sobre las titulaciones universitarias más demandadas por la empresa que, como se ha indicado, son las ingenierías, las carreras de ciencias y las de Económicas, ICADE o ADE, el resto de las titulaciones solo se demandan puntualmente y presentan mayores dificultades para la promoción, pese a que existen excepciones. Este es el primer filtro de acceso a la empresa en el que las mujeres juegan con desventaja al orientar sus elecciones hacia carreras con mayoría femenina que ofrecen salidas laborales de menor proyección y cotización en el mercado de trabajo.

Sin embargo, en la segunda fase del proceso de selección que, como indican Alonso, Fernández & Nyssen (2009), sería la entrevista personal a través de la que se valora la actitud y la disponibilidad de la candidata además de otras competencias de carácter psicosocial y emocional, de valoración muy positiva actualmente en las organizaciones, las mujeres no presentan ningún problema ya que, según manifiestan algunas, en Accenture se valoran las competencias y el estilo de gestión femenino.

Lo cierto es que no todo son facilidades para el desarrollo profesional de las mujeres. A lo largo del estudio se han detectado determinadas situaciones que para algunas mujeres constituyen auténticas barreras difíciles de salvar.

Una de ellas es el desempeño de determinados puestos con escasa o nula visibilidad, o pertenecer a determinadas áreas o departamentos en las que la promoción es más lenta si se comparan con otros que ofrecen mayores ventajas en este aspecto. En el caso de Accenture, muchas mujeres solicitan el cambio desde el sector de consultoría a otras áreas o departamentos con menos exigencias de disponibilidad horaria, sobre todo ante la situación de maternidad, lo que implica una ralentización o, en ocasiones, paralización de la carrera por tratarse de puestos de gestión.

En este punto entran en juego los roles de género asociados a la maternidad y el eterno conflicto trabajo-familia que inducen a las mujeres a asumir esta como un hecho estructural en sus vidas, lo que les obliga a cambiar sus objetivos profesionales y circunscribirlos a sectores en los que es más fácil encontrar el equilibrio vida profesional-personal/familiar, con lo que priorizan la familia sobre la carrera (Anderson, Coffey & Byerly, 2002; Burgues, Henderson & Strachan, 2007; Beauregard & Henry, 2009; Biedma & Medina, 2014; Chinchilla & Jiménez, 2014), a veces sin reversibilidad posible.

En estas circunstancias la empresa debería orientar a las mujeres que se disponen a solicitar el cambio, bien sea por maternidad o por alguna otra causa, para que contemplen las diferentes opciones que tienen y opten, quizás, por otra salida con menor

impacto en la carrera. Para ello necesitan recibir asesoramiento mediante *mentoring* o *coaching*, bien individual o grupal. Este tipo de dinámicas, dirigidas especialmente a las mujeres en situación de maternidad, se están implementando con éxito en el sector empresarial en otros países occidentales socialmente más avanzados (Brown, 2010; Leimon, Moscovici & Goodier, 2011; Filsinger, 2012).

Otro factor que es determinante en el desarrollo profesional de las mujeres son las posibilidades de equilibrar trabajo y familia. En este sentido, Meil, García, Luque & Ayuso (2008) apuntan que las empresas a este respecto se enfrentan a tres importantes retos de adaptación como es el reto de la igualdad de oportunidades, el de la flexibilidad y el de la organización; este último es el que requiere mayores esfuerzos a la hora de implementar medidas de conciliación.

Albert, Escot, Fernández & Palomo (2010), por su parte, constatan que la implementación de medidas de conciliación en las empresas constituye en la actualidad una parte esencial de la cultura empresarial y de la gestión de los recursos humanos.

Accenture ofrece muchas facilidades para que las mujeres no interrumpan su carrera profesional por el hecho de ser madres (también se les ofrece a los padres) y esto lo potencia, incluso a la hora de atraer mujeres a la empresa, a través de su página web en diferentes documentos (“Únete a las profesionales de Accenture España con un Plan de Conciliación único”, “Oportunidades profesionales para la mujer”, “La mujer en Accenture”, “Accenture. Un lugar donde desarrollar una carrera de igualdad y éxito”). Las facilidades están recogidas en el paquete de beneficios sociales a disposición de todas las personas de la compañía (“Beneficios sociales y políticas de flexibilidad y conciliación”).

Sin embargo, como ya se ha visto en algún momento de este estudio, no todas las mujeres pueden flexibilizar sus horarios ni todas tienen posibilidades de teletrabajo desde sus casas porque sus puestos no lo permiten. Tampoco todas las mujeres disfrutan de unas condiciones económicas que les brinde la oportunidad de contratar personal doméstico para cubrir las diferencias horarias, ni pueden (o no lo pretenden) coordinarse con la pareja viéndose obligadas, por todo ello, a solicitar una reducción de jornada que ralentiza o paraliza sus posibilidades de desarrollo profesional. Esta situación se detecta en muchas mujeres de esta empresa; sobre todo en el estatus profesional medio-bajo, en el que no se ofrecen tantas facilidades para flexibilizar y en las que el nivel salarial es más bajo.

Otro aspecto importante en el desarrollo profesional de las mujeres en Accenture es la importancia que la empresa concede al liderazgo femenino en puestos de responsabilidad y el empeño que manifiesta para ascender a las cúpulas globales de poder a aquellas mujeres que presentan un alto potencial y que, además, contemplan dicho objetivo.

Contreras, Pedraza & Mejía (2012) afirman que el liderazgo depende de las características intrínsecas de las personas que lo ejercen y el género es una de ellas. De ahí que el reto para las organizaciones modernas sea reconocer y potenciar la diferencia como una fuente de riqueza y, desde su estudio, proponen que se reconozca la diversidad como una ventaja competitiva a nivel organizacional. A este respecto, Escapa & Martínez (2010) proponen una serie de estrategias para el liderazgo de las mujeres en las empresas a través de la reflexión personal y el reconocimiento de la propia acción, de la experiencia, sobre los riesgos asumidos y de las mejoras profesionales que se pueden conseguir.

Frente al liderazgo femenino en la empresa, se vuelve a hacer referencia a las dificultades que existen, para otras muchas mujeres, de continuar con sus carreras profesionales al no poder disfrutar de determinadas ventajas y apoyos; lo que probablemente les lentifique o paralice su desarrollo profesional. Estas mujeres, aunque lo deseen y tengan talento y formación para ello, probablemente nunca lleguen a potenciarse profesionalmente. De aquí se desprende y se constata que la maternidad supone un punto de inflexión en la carrera de las mujeres que las obliga a revisar y/o reorientar sus trayectorias profesionales.

1.2. El bagaje de las mujeres en el camino hacia su desarrollo profesional

En el apartado anterior se ofrecían las conclusiones, y su discusión, referidas al escenario donde tiene lugar el desarrollo profesional de las mujeres, Objetivo 1 de esta tesis. En este segundo punto se recogen las conclusiones correspondientes al Objetivo 2, es decir, a la influencia que ejerce el proceso socializador de las mujeres en la planificación y construcción del proyecto profesional.

Cuando una mujer joven decide emprender el viaje hacia su porvenir, suele provisionar su equipaje con una **formación académica**, más o menos amplia, configurada a través de un proceso de toma de decisiones y de elecciones realizadas dentro de unos

parámetros personales: en la mayoría de los casos **con el respaldo de una titulación universitaria** o en otros, con una **formación profesional superior**. Aporta también un determinado **nivel de inglés** y/o el conocimiento de otras lenguas; unas **competencias** y unas **habilidades** específicas pero, principalmente, una **gran ilusión por obtener un puesto de trabajo** que le permita convertirse en **una mujer independiente**. Este es, en general, el perfil de las mujeres jóvenes que acceden a Accenture y que se encuentran encuadradas en el *Grupo I* de la muestra.

Las dificultades que algunas puedan haber encontrado en esta **primera etapa del trayecto** probablemente tengan su origen en el proceso socializador recibido en la infancia en los entornos familiar y socioeducativo. Las mujeres de este grupo proceden de ambientes familiares muy diversos, con diferente nivel cultural, capacidad económica y de distintas zonas geográficas pese a que, en todos los casos, según afirman ellas mismas (Anexo II), los mensajes han sido proclives al desarrollo formativo y profesional de las hijas (en especial, los mensajes maternos) que se ha manifestado en una **elección de estudios** realizada aparentemente en libertad, dentro de las limitaciones del entorno comentadas, pero sin demasiada claridad de ideas ni una **planificación previa del proyecto profesional**, salvo en uno de los casos (Sonia. Anexo II, pp. 93-108).

Esta situación de partida constituye ya, en sí misma, una causa de **posteriores diferencias en las oportunidades** que estas mujeres van a encontrar para desarrollarse profesionalmente.

Continuando con las conclusiones y con su discusión, se comprueba que **la elección de carrera de las mujeres es una fuente de ulteriores retos/dificultades en el mundo laboral**. El número de adolescentes/jóvenes, chicas, que se decantan por los estudios técnicos es muy inferior al de los chicos y estas continúan inclinándose hacia un tipo de formación que normalmente da lugar a salidas profesionales de **“apoyo”** en puestos de gestión y decisión o de **“cuidado”** y **“formación”** de personas; en definitiva, puestos que generan la **invisibilidad de la profesional** y una **baja remuneración**.

Se cita al respecto el trabajo de Padilla, Suárez & García (2007) en el que resaltan, entre otras cuestiones de peso, la falta de argumentos de las chicas antes sus elecciones educativas y vocacionales. Lo que demuestra que la progresiva conformación de intereses y expectativas durante el proceso de socialización se manifiesta en las decisiones posteriores.

Incluso algunas de las jóvenes que se decantan por estudios considerados “masculinos” se dirigen, en sus ulteriores salidas profesionales, hacia sectores ocupados

mayoritariamente por mujeres. Estas tendencias se confirman en el estudio de Sallé (2013) sobre la incidencia del género en los nuevos yacimientos de empleo en el que comprueba que persiste la segregación vertical (en el ámbito de los puestos de toma de decisiones) y la segregación horizontal (servicios de personas a mayores, de ayuda o limpieza o domicilio y comercio de proximidad) y lo que es más preocupante, con una perspectiva de ligerísimo cambio a diez años.

A este respecto, González & Díaz (2003) sugieren la redefinición de la labor de las y los profesionales de la orientación en los centros educativos para que se focalicen de manera preferente en las elecciones del alumnado con el fin de que las dirijan hacia estudios y carreras profesionales con mejores salidas y condiciones más favorables en el mercado laboral. Ante esta propuesta, se torna necesaria la revisión de las políticas educativas así como la integración real de la perspectiva de género en ellas.

Por su parte, Mosteiro (1997) asegura que para alcanzar una presencia significativa de las mujeres en todas las ramas de estudios y profesiones resulta indispensable intervenir en los ámbitos educativo, social y laboral; es decir, desde la entrada a la escuela hasta la incorporación al mundo del trabajo así como en las empresas, con el fin de compensar y eliminar definitivamente las diferencias aún existentes entre los sexos.

Teniendo en cuenta todas estas aportaciones, se comprueba que las mujeres de los dos grupos de la muestra, han accedido a Accenture con un proyecto profesional apenas construido y poco madurado. Las únicas expectativas claras que manifiestan es su afán por aprender y formarse. Las mujeres más experimentadas aseguran haber construido su carrera profesional a base de aprovechar las oportunidades que se les han ido brindando hasta llegar a un punto en que ellas han comenzado a demandar nuevos retos a la empresa y a dirigir sus propias inquietudes profesionales.

Analizando las opiniones de las mujeres, se confirma que las jóvenes, salvo excepciones, siguen accediendo al mundo laboral sin apenas planificar sus proyectos profesionales. No se trata solamente de poseer unos estudios universitarios sino de conocer las opciones que ellos ofrecen en el mercado de trabajo. Estas jóvenes, pese a tener muy clara su decisión de acceder al mundo del empleo para desarrollarse profesionalmente y de reconocer la centralidad del trabajo como medio de adquisición de conocimiento y autonomía personal, acceden a Accenture con el principal y único deseo de formarse sin considerar *a priori* otras opciones positivas para el futuro de su carrera, como son las estrategias de promoción, por ejemplo.

Es aquí donde se echa de menos la acción de un proceso de orientación profesional que no ha logrado que las alumnas clarifiquen sus objetivos y conozcan las opciones que se les ofrece para decidir conscientemente la trayectoria que van a emprender y conocer y aprovechar las ventajas que ofrece la empresa para incorporarlas a su proyecto profesional (Blanco & Frutos, 2001; Montilla, 2007; Rodríguez, 2009).

Es a partir del momento en que afrontan sus primeras experiencias laborales en la empresa cuando se les asigna a un proceso de *mentoring* que les va a ir orientando y afianzando en su carrera y es, en este momento, según ellas mismas manifiestan, cuando comienzan a ser conscientes de lo que supone un apoyo orientador a la hora de tomar decisiones tanto formativas como profesionales. Es asimismo en este punto, precisamente, cuando conocen lo que es construir su propio proyecto profesional y lo que supone decidir cómo quieren plantear su futuro laboral.

1.3. Cambiando esquemas y estrategias para liderar el futuro

Hasta este momento se ha constatado que las elecciones realizadas por las mujeres de la muestra no han estado suficientemente respaldadas por un proceso orientador que las haya apoyado e inducido a una reflexión en profundidad sobre sus expectativas de futuro, sus capacidades e inquietudes de manera que las predispusiera y preparara para una toma de decisiones realista sobre las que fundamentar sus proyectos profesionales y de vida.

A lo largo de este punto se presentan las conclusiones, y su discusión, relativas a la interacción mujeres y empresa enfocada al desarrollo profesional de estas en dicho contexto (Objetivo 3).

Se comprueba en el caso de Accenture que, pese a demandar perfiles técnicos, también ofrece posibilidades de carrera a otro tipo de titulaciones a las que, una vez que acceden a la compañía, remodela por medio de una **formación continua**, sólida y enfocada a las actividades empresariales; formación que se **completa y se refuerza a través de la experiencia profesional**. Se da la circunstancia de que una buena parte de las mujeres de la muestra han accedido a Accenture con estudios de economía y de dirección de empresas y han encontrado interesantes opciones laborales.

En este sentido, Planas & Rifá (2003) y Planas (2005) apuntan que, además de los procesos de formación explícita que organizan las empresas para la inserción o para la adaptación a un determinado tipo de tareas, la experiencia de trabajo constituye una fuente de adquisición de las competencias necesarias para realizarlo adecuadamente.

De aquí que se pueda afirmar que, en muchos casos, una titulación académica en áreas poco demandadas en el mercado laboral se puede redirigir a través de una formación específica y continua hacia otros sectores más competitivos, con mayor proyección comercial y social y que ofrecen mayor éxito de carrera. A lo que contribuyen también las universidades y escuelas de negocio, como indican Parellada, Sáez, Sanromá & Torres (1999).

En cuanto a las competencias profesionales que presentan nuestras mujeres se observan las mismas dinámicas: las profesionales del *Grupo I* aportan una **fuerte motivación al logro, sentido de la responsabilidad y ganas de aprender y de aprovechar todas las oportunidades** que se les ofrezca. Sin embargo, las del *Grupo II*, que accedieron al trabajo con inquietudes y expectativas similares, tras una larga experiencia profesional muestran una rica y variada gama de capacidades, aptitudes y actitudes que les hacen meritorias de los logros conseguidos.

Ello se debe a la adquisición de competencias profesionales y otras habilidades de liderazgo por medio de la experiencia en los diferentes puestos de trabajo, retos afrontados, responsabilidades asumidas y, principalmente, a través de la formación continua que ofrece la empresa para este propósito, como así lo señalan los trabajos de Planas (2005), Pizarro & Guerra (2010), De los Ríos (2010), De los Ríos & Sastre (2011), Pita & Pizarro (2013) que ponen de relieve la importancia de la formación continua en las empresas para la adquisición de competencias profesionales dirigidas a alcanzar el éxito en la carrera.

El perfil que ofrecen estas mujeres es de **autoexigencia y automotivación para el trabajo, marcada ambición profesional, sentido del compromiso consigo mismas y con la empresa, capacidad de liderazgo y habilidad para detectar retos y asumirlos**, entre otras características, lo que sirve de fundamento para concluir que, **conforme se desarrolla la carrera profesional, las mujeres adquieren o despliegan unas competencias que al principio o bien no se poseen o son difíciles de detectar.**

En definitiva, ambos grupos de profesionales presentan **actitudes y competencias suficientes para alcanzar un desarrollo de carrera con éxito en la medida que ellas deseen y totalmente acordes con las exigencias empresariales**, como se puede contrastar con el estudio de Pita & Pizarro (2013) en el que desarrollan un catálogo de las dieciocho competencias más demandadas en el mercado laboral que, no solo se basan en conocimientos y destrezas, sino que también incluye actitudes y valores necesarios para el desarrollo profesional.

También cabe aseverar que las mujeres que acceden a Accenture **con estudios de FPII, tienen significativamente pocas o nulas posibilidades de desarrollo profesional** en la empresa a menos que decidan cursar estudios universitarios que les abran las puertas hacia otro tipo de actividad ya que, en su caso, son contratadas para trabajos puntuales de duración más o menos prolongada, de tipo más administrativo y sin apenas espectro de negocio por lo que estos puestos se extinguen una vez finalizado el proyecto para el que surgieron.

El factor de mayor peso específico en la trayectoria laboral de las mujeres con sustancial incidencia y gran trascendencia en su desarrollo profesional es **la disyuntiva personal que se les plantea con la maternidad**. Esta situación que depende, en primera instancia, de cómo sea **interpretada por la propia mujer** que la experimenta, tendrá unas consecuencias u otras en su carrera profesional (Riquelme, 2011).

Se refiere a las implicaciones que comporta el tratar la maternidad como algo **coyuntural**, es decir, como un **acontecimiento puntual en un periodo de tiempo no demasiado prolongado** (uno o dos años), para lo que cuentan en Accenture con una serie de medidas (para mujeres y hombres), por parte de la empresa que, en algunos casos, pueden incluso significar nuevas oportunidades de trabajo, además de la potestad, por parte de la mujer (y del hombre), de hacer uso de otros derechos (medidas de conciliación) legales que le asisten al respecto si lo estimara necesario (“Beneficios sociales y políticas de flexibilidad y conciliación”).

Otra interpretación que las mujeres informantes han manifestado acerca de la situación de maternidad es considerarla como algo **estructural** que va provocar cambios profundos en la vida de la mujer hasta el punto de **renunciar a parte de sus aspiraciones y expectativas profesionales a favor de los objetivos familiares**, con las consiguientes repercusiones adversas en el futuro de su carrera profesional.

A este respecto cabe afirmar que **el desarrollo profesional de las mujeres es, en todo caso, una decisión personal** pese a que, en determinados contextos y situaciones, surgen variables con incidencia significativa en dicha decisión que puede hacer cambiar las expectativas y los planteamientos profesionales y vitales de cada mujer. Estas barreras que perciben son las necesidades de acogerse a la reducción de jornada laboral por falta de apoyos para conciliar/flexibilizar como son la no corresponsabilidad de la pareja en las dinámicas y tareas familiares, la falta de medios económicos para contratar y/o externalizar servicios domésticos y, en lo referido a la empresa, la imposibilidad de

flexibilizar horarios y de teletrabajar desde el hogar por imperativos del puesto de trabajo.

En este sentido, se hace referencia a las conclusiones del estudio de Suárez (2008) sobre las múltiples barreras de diferente naturaleza que encuentran las mujeres en su desarrollo profesional. O a la visión de Donoso, Figuera & Rodríguez (2009) cuando hablan del efecto variable de las “barreras interactivas” (combinación de barreras internas y externas) en diferentes momentos profesionales y vitales de las mujeres dependientes de las vivencias sociales y laborales de estas.

Se ha comprobado que, en la mayoría de los casos, el **desarrollo de la carrera después de la maternidad** no depende solo de la determinación de las mujeres sino de las demandas y/o imposiciones del entorno familiar o de los acuerdos (o falta de ellos) con la pareja. En cualquier caso, es necesario consensuar con la pareja una corresponsabilidad de las obligaciones familiares y acabar con el mito de la *superwoman*, la doble jornada y la sobrecarga de roles (Casademont & Galtés, 2010).

También en muchas ocasiones, se concluye que la **falta de medios económicos** para externalizar tareas domésticas y familiares es uno de los motivos que “obliga” a muchas mujeres a solicitar una **reducción de su jornada laboral** con las consiguientes repercusiones negativas que ello le comporta (ralentización/paralización de la carrera profesional, disminución del salario con reducción de cuantía y periodos de cotización a la seguridad social así como de los derechos dimanantes, entre otras).

Existen numerosos estudios sobre el controvertido tema de la “conciliación” trabajo-familia; en este caso, se cita a Pasamar & Valle (2011a) con su conclusión de implicar a los directivos de las empresas para que actúen como ejemplo de equilibrio entre vida personal y laboral y como expresión de una cultura corporativa proclive a la conciliación y al bienestar de sus empleadas y empleados.

La situación de maternidad (y paternidad), además, **detecta, denuncia y pone en tela de juicio otros problemas de género que surgen en las parejas** en este punto, como es la **falta de igualdad a la hora de considerar la importancia de la carrera profesional de ambos** donde suelen aparecer las mujeres en clara desventaja con los hombres (Gómez, 2001). Otras veces, como también se ha podido comprobar en alguna de las mujeres de la muestra, son ellas las que **minusvaloran su trabajo dando prioridad al de ellos** mientras deciden “voluntariamente” dedicar la mayor parte de su tiempo al cuidado de la familia (Dema, 2006).

Toda esta extensa y heterogénea casuística está directamente relacionada con **la imagen simbólica** que la maternidad tiene para cada mujer y con el **significado subjetivo** que cada una de ellas le otorga. En todo ello y en los mitos creados sobre la maternidad profundiza el trabajo de Valladares (1993). Palomar (2005), por su parte, indaga sobre la construcción social de este hecho desde el discurso feminista. Ambos estudios constituyen dos ejemplos de los múltiples enfoques sobre el tema.

El impacto que este hito tiene sobre la vida de las mujeres (y de los hombres) puede interpretarse de diversas maneras. Una de ellas sería por medio de su normalización e integración en la dinámica laboral y personal de los dos miembros de la pareja, prestando ambos la atención precisa y puntual a los problemas del día a día, con respeto de la carrera profesional de los dos.

Otra forma, la más común, está basada en la asunción, por parte de la mujer casi en solitario, de las consecuencias y responsabilidades que dimanen de la maternidad, aceptadas como parte “del rol de mujer y madre”. Esta interpretación llega a la priorización de las obligaciones familiares sobre el desarrollo profesional y el tiempo vital, sin demandar, o incluso rechazar, la **complementariedad y corresponsabilidad del otro miembro de la pareja** (Rivero, Caunedo & Rodríguez, 2008; Abril, Romero & Borrás, 2009).

Desde este estudio se puede asegurar que **los estereotipos de género y los prejuicios sociales tienen aún mucho peso en las atribuciones y constructos que las mujeres realizan en torno a maternidad** que se manifiestan en asunción de roles, en obligaciones autoimpuestas, en renunciadas y en entregas así como en la calidad y calidez de las relaciones que mantienen con sus hijas e hijos. Estos comportamientos pueden derivar en situaciones de miedo, estrés, ansiedad, sentimientos de culpabilidad o de fracaso y, en muchas ocasiones, en la somatización de todo ello como señala Aler (2012).

Desde la visión obtenida hasta el momento y teniendo en cuenta las opiniones de las mujeres de la muestra, se afirma que **Accenture ofrece posibilidades de desarrollo profesional a las mujeres que, tras la maternidad, lo demandan, adaptándolas a sus condiciones y disposición particulares**. Paralelamente, también se asevera que ellas mismas reconocen que **el ritmo de sus carreras se ha visto ralentizado, al menos temporalmente, después de ser madres** por haber solicitado, por decisión propia, determinados cambios de departamento y otras facilidades de conciliación.

Estas afirmaciones ponen de relieve la realidad de la **doble vertiente de las medidas de conciliación**: vertiente **facilitadora del equilibrio vida familiar-laboral versus vertiente obstaculizadora del desarrollo de carrera**. La solución intermedia pasa, por una parte, por la **implementación de una flexibilidad organizativa inserta en la cultura corporativa** con las ventajas que ello comporta tanto para las personas que flexibilizan como para la organización y su entorno (Gutiérrez, Rubio & Montoya, 2011) y, por otra, por una **plena corresponsabilidad en las parejas** de los compromisos y tareas familiares y domésticas con la consiguiente proyección positiva en el desarrollo profesional de ambos y un menor perjuicio organizativo y económico para las empresas (Maganto, Etxeberria & Porcel, 2010).

Para esta doble conclusión se cita la propuesta de Moreno (2011) sobre **flexiguridad y conciliación desde una perspectiva de género** a pesar de las reservas de la autora sobre su implementación en nuestro país debido a las condiciones socio-culturales en las que se desarrollan las políticas laboral y de conciliación (Miguélez, 2007).

Otra realidad que surge relacionada con la maternidad y el liderazgo de las mujeres en las organizaciones es **la feminización de determinados puestos de poder en áreas muy concretas de actividad** donde se gestionan los asuntos internos de la compañía y que ofrecen mayores posibilidades para equilibrar las responsabilidades laborales con las familiares.

El liderazgo de muchas de las mujeres de Accenture está circunscrito a áreas y departamentos distintos a la consultoría que, precisamente, es el sector que ofrece las mayores y mejores posibilidades de éxito profesional pero a un coste muy elevado de **renuncia personal**. **Es en esa área donde las mujeres están en minoría en los puestos de poder** y donde la **competencia con los hombres** es muy fuerte simplemente porque ellos constituyen la mayoría.

Este planteamiento viene a coincidir con múltiples estudios sobre liderazgo femenino (Barberá, Ramos & Sarrió, 2000; Cabanas, Morales & Molinero, 2014; Instituto de la Mujer, 2009; Merchant, 2012; Selva, Pallarés & Sahagún, 2013; Swanke, 2013) cuando indican que **gran parte de las directivas españolas ocupan puestos de mando intermedio y en departamentos de administración de las empresas**. Asimismo detectan la persistencia de **mecanismos de segregación que impiden sistemáticamente el acceso de las mujeres a las cúpulas directivas por el mero hecho de serlo**.

A este respecto, si se analizan las opiniones de las mujeres experimentadas de Accenture y las directivas (Anexo I y Anexo III), se puede observar que discrepan con esta aseveración ya que, según ellas, en la empresa **no se discrimina por la condición de ser mujer**. A este respecto, Contreras, Pedraza & Mejía (2012) aseguran que se avanza lentamente pero que se está en el buen camino como así lo confirma el informe Grant Thornton (2015) sobre la trayectoria de las mujeres hacia la alta dirección.

Es precisamente en estos niveles donde se manifiesta **el miedo de las mujeres a seguir escalando posiciones y a traspasar determinados límites de poder tradicionalmente masculino**. En opinión de las directivas de Accenture, a las mujeres, además, **les falta visibilidad en el entorno laboral y les falla el networking y las relaciones sociales** como parte de la dinámica profesional. A la vista de esta problemática, se alude a las conclusiones de Agut & Martín (2007) en el sentido de que las mujeres levantan barreras internas frente a destrezas o materias vinculadas tradicionalmente al rol masculino.

En este punto es donde la empresa lleva a cabo distintas acciones dirigidas a **potenciar a las mujeres que poseen capacidad de liderazgo y lo desean ejercer** para que desarrollen las competencias necesarias para alcanzar y ostentar las posiciones más elevadas en igualdad con los hombres.

En Accenture ya existen mujeres en esos rangos a los que han accedido, según ellas mismas reconocen, **en igualdad de derechos que los hombres y sin tener que demostrar más que ellos**. También aseguran que **es posible desarrollar exitosamente una carrera profesional y llegar a los niveles más elevados del poder a través de una flexibilidad laboral**. Sin embargo, confiesan que ello supone **priorizar la carrera frente a la familia, delegar en terceros la gestión familiar y doméstica, y dedicar muchas horas al trabajo renunciando a aspectos de la vida personal**.

Estas dinámicas que indican las mujeres son las que han seguido habitualmente los directivos, hombres, en los entornos empresariales; lo que pone de manifiesto que las mujeres a esos niveles se adaptan y, en ocasiones, siguen adoptando el estilo masculino, al menos, en lo que se refiere a la gestión del tiempo de trabajo (Chaluvadi, 2015). En cualquier caso, la decisión que tome una mujer en relación con su desarrollo profesional será válida, justa y, por encima de todo, respetable, siempre y cuando la realice con libertad y se sienta gratificada interiormente.

Solo desde este punto de partida personal e individual será posible que la mujer que lo desee pueda traspasar los límites tradicionalmente impuestos y romper con el mito del

techo de cristal que, según aseguran las directivas de Accenture (Anexo I), no es más que las autolimitaciones que se imponen algunas mujeres a sí mismas cuando cambian sus objetivos profesionales para dar prioridad a los familiares sin pleno convencimiento, simplemente movidas por ancestrales imperativos radicados en su entorno personal.

En cualquier caso, **la aportación de las mujeres en todos los niveles profesionales y áreas de actividad de Accenture es altamente valorada, por la riqueza que supone la diversidad para la empresa así como por la propia idiosincrasia de estas, al poseer competencias y valores diferentes a los hombres pero complementarios con los de ellos.** A ello contribuyen las recomendaciones de Barberá, Sarrió, Ramos & Candela (2002) y de Capellán (2015) sobre la introducción de la **estrategia de la diversidad de género en los equipos directivos y la incorporación de las mujeres a las cúpulas de poder** como medida encaminada a la creación de entornos inclusivos, y a la consecución de una sociedad igualitaria.

Para finalizar este apartado y antes de comenzar el siguiente, se extraen unas **conclusiones finales con implicaciones educativas y orientadoras** basadas en los hallazgos referentes a las mujeres que desarrollan su proyecto profesional y de vida en Accenture.

Desde las actuales tendencias en el campo de la orientación y de la educación sistémicas (Romero, Jurado, Suárez & Pascual, 2012; Traveset, 2014) y teniendo en cuenta los hallazgos encontrados a lo largo del proceso de investigación y lo ya expuesto en este capítulo, se puede finalizar con unas amplias conclusiones, y su discusión, que recogen el problema y aglutinan los objetivos de este estudio y que, en definitiva, hablan de la relevancia de la educación a lo largo de la vida y, especialmente, del proceso orientador con incidencia en la carrera de las mujeres y en su autogestión por parte de estas (Rodríguez, 2013).

Se viene afirmando que las mujeres de la muestra, a la hora de realizar sus elecciones educativas, lo hicieron en libertad, sin coacciones aparentes del entorno; sin embargo, tras el análisis de su carrera profesional en la empresa se aprecia el influjo del proceso socializador recibido en la infancia.

Las mujeres que en la actualidad han seguido una trayectoria ascendente en Accenture (Anexo I, Anexo III) son las que provienen de ambientes urbanos, más cultos y con mayor poder adquisitivo, pese a que se formaran en instituciones de carácter público y pese al empeño común de las familias de todas ellas por que estudiaran y fueran independientes.

Ello confirma que el entorno de origen ejerce una influencia decisiva en la configuración de la personalidad, sobre todo en la de las hijas, en sus expectativas, intereses, motivaciones, metas y, sobre todo, en el fortalecimiento de la seguridad personal y de la autoestima para asomarse al mundo y moverse en él con desenvoltura, aplomo y serenidad.

Tampoco es lo mismo proceder de un ambiente rural o de una capital de provincia que haber nacido y haberse educado en Madrid; las posibilidades que ofrece cada entorno no son las mismas como tampoco lo son el estilo de vida ni las expectativas que se respiran en el día a día en cada uno.

Ante este planteamiento cabe recordar que tanto la educación como la orientación deben paliar las carencias del entorno del alumnado y apoyar, fortalecer modificar o reconducir las influencias adversas recibidas en él para que todas las niñas y niños puedan construir un proyecto de vida sólido y realista, controlando en todo momento los factores con incidencia negativa que puedan surgir en la trayectoria vital. De ahí la necesidad de la orientación psicopedagógica en todas sus vertientes (Bisquerra, 2003; Bisquerra, 2006; Donoso & Sánchez, 2013; Rodríguez, 1995; Sarmiento & Ocampo, 2004) desde la infancia y durante todo el proceso educativo, con especial incidencia a partir de la adolescencia y en las transiciones a lo largo del proceso vital (Grau, 2013).

Asimismo, entre las innovaciones de los procesos educativo y orientador a lo largo de la vida se incluye **la necesidad transversal de la inteligencia emocional** (Bisquerra, 2003; Traveset, 2006) con el objetivo de que la persona logre el conocimiento de sí misma, aprenda a regular sus emociones, se automotive y adquiera una actitud positiva ante la vida.

Se constata que la mayoría de las mujeres, cuando llegan al mundo laboral procedentes de las universidades o de un grado de FP, no tienen un proyecto profesional demasiado claro; no han relacionado la información recibida sobre posibles salidas profesionales, con sus expectativas, inquietudes y motivaciones. A este respecto, se adopta la propuesta de Rodríguez (2013) de que las personas están llamadas a autoorientarse por ser las responsables de la gestión de la propia carrera. Sin embargo, como también aconseja esta autora se trata de un proceso que hay que poner en marcha antes de acceder al mundo laboral; idea que ratifican los trabajos de Alonso, Fernández & Nyssen (2009), Álvarez & González (2009), Álvarez, Rodríguez, Figuera & Rodríguez (2009), García & Romero (2011), Salmerón (2001); Sola & Moreno (2005), Tortosa, Moliner, López, & López (2010), Toscano (2002), Vargas (2014).

Otro punto de debilidad se ha encontrado en determinadas transiciones vitales de las mujeres con incidencia negativa en la carrera profesional. Se afirmaba anteriormente que la trayectoria laboral en Accenture, dada la naturaleza del entorno, se entendía como encontrarse en continua transición por estar sujeta a un reajuste en el día a día. No todas las personas están suficientemente preparadas emocionalmente para vivir en entornos tan exigentes. Es aquí donde la orientación en su vertiente personal, profesional y laboral (Goleman, 2014) toma protagonismo como un proceso indispensable para la eliminación de barreras, tanto internas como externas, de las mujeres y como facilitadora del desarrollo profesional en la empresa (Álvarez & Sánchez, 2012; Romero, Jurado, Suárez & Pascual, 2012)

La carrera profesional y vital de las mujeres se encuentra sometida a una revisión constante dadas las características del entorno laboral y social así como las transiciones que tienen lugar en las distintas vertientes de sus vidas (Lee, 2011; McMahon & Patton, 2006; Patton & McMahon, 2014; Savikas, 2010; Savickas, 2011; Savikas & Porfeli, 2012; Savickas, 2013). De ahí que la maternidad, como ya se ha indicado, sea un punto de inflexión digno ser tratado con especial atención en lo que se refiere a su repercusión en la carrera profesional como indican los trabajos de Brown (2010) o de Filsinger (2012).

De todo ello, emerge la implicación individual y personal de cada mujer como autora y gestora de su desarrollo personal en todas las vertientes; diseñando y/o reorientando su carrera profesional basada en sus expectativas y metas particulares, a través de demandar retos a la empresa y asumir las responsabilidades dimanantes, controlando los elementos extorsionadores y clarificando sus ideas y objetivos con respecto a la vida familiar y a la personal.

Así como también la responsabilidad de la empresa para evitar la pérdida de talento de estas mujeres orientadas al desarrollo de su carrera, con múltiples y sólidas competencias profesionales y elevada formación, para llegar a ser una organización verdaderamente flexible en la que todas las situaciones personales sean contempladas y resueltas a través del entendimiento y la adaptación de ambas partes, mujer y empresa (Poelmans & Gil, 2014).

Finaliza este apartado de conclusiones suscribiendo las recomendaciones de Coria, Freixas & Covas (2005) en relación a que las mujeres deben **ser protagonistas de los cambios que se produzcan en sus vidas**; que **lideren en vez de ser lideradas**; que se mantengan a la **búsqueda permanente de estrategias**; permanezcan **abiertas a nuevas posibilidades** y **dispuestas a reorientar su rumbo** en todo momento.

2. Implicaciones para la intervención orientadora. Propuestas de mejora.

Es un hecho significativo y constatado que la situación profesional de las mujeres ha evolucionado en gran medida y está en vías de alcanzar una paridad con el hombre en no muchos años pese a que aún queda un largo y arduo camino que recorrer. Y esta distancia que separa a las mujeres de la meta final, es decir, **de la plena igualdad de derechos y oportunidades con los hombres**, pasa por un **cambio de mentalidad de ellas y de ellos**. Pero transformar un contexto social en el que los esquemas patriarcales han imperado durante siglos no es tarea sencilla.

El proceso ha comenzado hace décadas y se encuentra en estado de avance aunque resta por salvar una “realidad virtual” que, tras la defensa de determinados derechos y medidas encaminadas a proteger el acceso y la permanencia de las mujeres en el mundo laboral (no tanto su desarrollo profesional en él), enmascara la vigencia de unos estereotipos de género que aún hoy siguen dando lugar a marcadas desigualdades complicadas de superar.

Desde el mundo de la empresa, y en concreto **desde Accenture España, el panorama que se divisa es muy alentador**. Las mujeres están pujando con energía y apuntan muy alto. Están sumamente capacitadas y formadas para llegar al nivel que deseen pero a veces les falta desearlo: **les fallan las aspiraciones, la ambición profesional**. Son esos los flecos que quedan por recortar que implican y **remiten a prejuicios** que las mujeres arrastran desde su más tierna infancia y que interfieren en la clarificación de sus objetivos vitales con gran incidencia en el proyecto de desarrollo profesional.

Lo que les falta a las mujeres para llegar a la cumbre de las empresas está muy definido y estudiado pero lo complicado es dar con la fórmula magistral que las motive, las impulse y eleve hasta esas posiciones. Lo cierto es que, según lo detectado en este estudio, existen otros **impedimentos internos e interiorizados** a través de los años de proceso socializador de mayor predicamento que los expuestos.

Los **miedos y los prejuicios a “romper moldes”**, tanto en el ámbito laboral como en el familiar y social, no aparecen de forma repentina ni porque fallen unas u otras determinadas competencias profesionales, son fruto de una **educación** que los ha transmitido calladamente y han enraizado en la mente de las niñas donde han

permanecido latentes y afloran en el momento en que estas, ya mujeres, deciden adoptar un estilo de vida diferente al que les ha sido transferido históricamente.

De aquí que se vea la necesidad de **un cambio en la actitud de los hombres** que, atrincherados y “blindados” en sus **círculos de poder**, se apoyan y protegen entre sí de cualquier injerencia no deseada por parte de un colectivo, las mujeres, que representa el riesgo de perder las posiciones alcanzadas durante siglos. Y por la apertura de ellos a una **nueva concepción de la vida familiar** y de sus implicaciones, a compartir el tiempo con sus hijas e hijos, a la comunicación familiar y a la resolución de situaciones y problemas en conjunción con la pareja, así como a **corresponsabilizarse** de la familia y de las tareas y compromisos que conlleva.

Solo desde una posición de **equidad en lo personal y en lo familiar** es posible defender y poner en valor el derecho de las mujeres a un **desarrollo profesional en las empresas** acorde con sus inquietudes y expectativas y, en todo caso, equiparable en todos los niveles al de los hombres.

De poco sirve que las mujeres continúen demandando de la administración más medidas legales y mayor protección si, en la práctica, las que ya existen no se han aplicado de forma efectiva y racional. Por otra parte, tampoco ellas pueden mantenerse en una actitud expectante, sintiéndose **víctimas de la sociedad**, porque las paraliza y las impide evaluar con objetividad la situación y vislumbrar con claridad cualquier oportunidad de crecimiento. Por último, tampoco es aconsejable aguardar a que se produzca el tan deseado cambio de mentalidad porque ello tardará aún algunas décadas.

A través de las técnicas empleadas en la recogida de datos se ha **conocido en profundidad el contexto empresarial** en el que se desarrollan profesionalmente las mujeres de la muestra; se ha conocido asimismo, y vivido en directo, de forma presencial por medio del proceso de observación y observacional y, a través de la documentación manejada y de la información de las directivas, se ha profundizado en las dinámicas empresariales dirigidas a captar, retener y promocionar el capital humano que representan las mujeres.

Todo ello ha estado enfocado a **conocer y comprender en profundidad una realidad en continua transformación**, abierta a las exigentes demandas de los mercados y de la sociedad y respondiendo de forma puntual e innovadora a estas.

Este es el **espacio de desarrollo humano** en el que cada mujer ha hablado de su vida; desde la infancia hasta el momento presente. Cada una de ellas ha relatado, desde su subjetividad, la trayectoria seguida, las experiencias más significativas, sus logros, las

oportunidades perdidas así como los retos afrontados y las estrategias y esfuerzos que han puesto en juego para abordarlos.

Se comprueba que muchas de las conclusiones obtenidas encuentran su base en la **socialización recibida por las mujeres**. El peso que este proceso ha dejado en ellas representa un **obstáculo en las posibles salidas profesionales** a las que pueden optar que remite a la elección de estudios cuyo origen se localiza, principalmente, en el ámbito educativo en el que el proceso orientador está plenamente imbricado.

Sin embargo, se comprueba asimismo que la presencia de las mujeres en las grandes organizaciones, y su acción sobre ellas, es una realidad ya irreversible; de ahí que las cúpulas responsables estén considerando, cada vez más, las ventajas que aporta la diversidad de género y la van incorporando, con mayor o menor celeridad, según los casos, a sus culturas corporativas y a sus dinámicas empresariales. Es solo una cuestión de tiempo... y de la acción de las propias mujeres.

A partir de aquí, se propone la vuelta al **principio del ciclo vital** y a **retrotraerse de nuevo a la escuela** pero a una **escuela coeducativa y sistémica, a su proyección social, económica, política y cultural**; con acción sobre la familia y demás estamentos sociales y, ante todo, sobre las niñas y niños, mujeres y hombres del futuro. **Solo a través de la educación se podrán cambiar las relaciones entre los sexos** y se podrá alcanzar una auténtica complementariedad y un profundo respeto entre ellos. Suscribimos la revisión del enfoque educativo que presenta Blat (1994, p. 6) en su informe cuando dice que “la coeducación pretende crear un nuevo modelo de relación, de interpretación, creación y valoración, en el que las personas puedan reconocerse en diferentes roles, actitudes y expectativas sin discriminaciones de ningún tipo”.

Desde este convencimiento y **a la luz de las conclusiones extraídas del estudio**, se vislumbra la necesidad de **intervenir en tres ámbitos distintos** pero todos ellos **confluyentes en la formación, definición y/o redefinición de la identidad de cada mujer, en la configuración de su proyecto profesional y vital, así como en su desarrollo integral como persona**.

Se propone, además, la recuperación de la esencia del **paradigma “humanista”**, desde la visión de Rogers, para trabajar desde él, de manera que **el foco de atención sea la persona**, independientemente de su sexo, su entorno socioafectivo y sus relaciones interpersonales, incitando a que el origen y el destino de cualquier intervención sea la propia persona como agente activo y proactivo de su desarrollo integral, de su bienestar y, en definitiva, de su felicidad.

Esta filosofía que, por su naturaleza, está ligada al ámbito **educativo y de la orientación** al pretender el **desarrollo de las potencialidades de la persona desde la propia persona**, aplicada al **entorno empresarial**, objetivo 1 de este estudio, supondría enfocar todas y cada una de las políticas, iniciativas y dinámicas empresariales, con respeto del objetivo económico, prioridad de las empresas, en beneficio de todos los grupos de interés, en especial, de aquellos de los que depende la **excelencia empresarial como son las y los profesionales**.

Por tanto, una vez extraídas las conclusiones de esta investigación y de haberlas contrastado con otras aportaciones científicas al respecto, se procede a lanzar algunas acciones prácticas dirigidas a mejorar aquellas áreas en las que se han detectado deficiencias. Los ámbitos que se consideran susceptibles de intervención, teniendo presentes los objetivos de este estudio, son: el organizacional/laboral, el educativo y de orientación y, por último, el personal de cada mujer.

Ámbito organizacional/laboral

- Integrar en la cultura corporativa el respeto a la diversidad y a la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres para que, desde ella, dimanen todos los procesos que se lleven a cabo en relación con las personas (selección, formación, promoción, conciliación...), así como en la convivencia diaria en los espacios comunes con el fin último y prioritario del desarrollo profesional y personal de todas y todos en la empresa.
- En los procesos de selección aplicar los principios de diversidad e igualdad desde el primer contacto con las candidatas y candidatos a la compañía, valorando la formación y las competencias acordes con las exigencias del puesto sin ningún prejuicio relacionado con el género.
- Transmitir, ya desde la candidatura, el valor que la diversidad tiene para la empresa así como la relevancia que se otorga al capital humano que aporta cada candidata/o a la compañía.
- Potenciar el *mentoring* a todos los niveles poniendo énfasis en los más bajos para que, a través de él, las personas más experimentadas orienten y apoyen la integración en la empresa y el desarrollo de la carrera de las personas tuteladas.

- Todas las acciones formativas, especialmente las dirigidas al empoderamiento de las mujeres, a su desarrollo profesional y a su liderazgo en la empresa (*coaching*, habilidades directivas, etc.) deberán programarse de forma conjunta mujeres y hombres, con el fin de que reciban la misma información con un enfoque de “no diferenciación”. Además, los encuentros entre ambos sexos genera el enriquecimiento de la sesión por la interacción entre ellos a través del contraste de opiniones, puntos de vista y la participación de experiencias profesionales.
- Cualquier acción formativa programada por la empresa, independientemente del contenido y objetivos de la misma, deberá estar fundamentada en el principio de la educación a lo largo de la vida y contener estrategias dirigidas a potenciar la automotivación y la creatividad para la correcta ejecución del trabajo, el desarrollo de la carrera y la excelencia profesional.
- Fomentar, desde la cultura corporativa, la meritocracia, basada en los principios de diversidad e igualdad, como única vía de promoción, desarrollo profesional y liderazgo en la empresa.
- Promover, a través de la formación en competencias desde los niveles más inferiores, la creatividad y la innovación y premiar a las y los profesionales cuyas ideas aporten valor a la empresa como vía de automotivación y autorientación de la carrera.
- Ampliar y potenciar las posibilidades de flexibilizar como medio para alcanzar el equilibrio vida laboral-familiar/personal cuyos resultados redundará en beneficio de carrera profesional de las mujeres y en los resultados organizativos y económicos de la empresa.
- Organizar e implementar sesiones grupales, compartidas por mujeres y hombres, enfocadas a promover y potenciar la corresponsabilidad en situación de maternidad/paternidad desde una perspectiva de desarrollo de carrera y de crecimiento personal de la madre y del padre.
- Organizar charlas y otras dinámicas conjuntas mujeres y hombres que inciten y promuevan un cambio de mentalidad en ambos sexos, de manera que se fomente el intercambio de roles en el ámbito familiar como vía de autodefinición y de crecimiento personal enfocados al desarrollo de carrera de ambos.

- Potenciar entre las y los directivos el ejemplo de la flexibilidad y la gestión del tiempo de trabajo con el fin de que ir modificando las conductas del resto de la plantilla
- Implementar sesiones grupales de *coaching* para mujeres y hombres con alto potencial y capacidad de liderazgo, en niveles pre-directivos, dirigidas a potenciar sus competencias para que lleguen a ocupar puestos de poder con la misma formación y las mismas oportunidades.
- Fomentar en las empresas la visibilidad de las mujeres que ocupen cargos directivos con el fin de potenciar su liderazgo y empoderamiento y sirva de ejemplo a otras empleadas.
- Potenciar el *networking* de las mujeres como clave para mejorar las relaciones profesionales y atraer más y mejores oportunidades de desarrollo profesional.
- Reforzar la presencia de las mujeres en foros y otros eventos presenciales como medio de darles visibilidad, de intercambio de experiencias y de conocimientos y atracción de nuevas oportunidades profesionales.

Ámbito educativo y de orientación

- Promover, a través de una coeducación real en entornos verdaderamente coeducativos y no mixtos, el respeto a la diversidad y a la idiosincrasia de cada sexo, incitando a generar una transformación de las relaciones entre niñas y niños en un marco equitativo que excluya los tradicionales roles y estereotipos de género.
- Estimular la transversalidad del espíritu coeducativo e imbricarlo en un currículo innovador que incite a la concordia y promueva el diálogo como vía pacífica de convivencia, trabajando valores como el respeto, la tolerancia y la igualdad.
- Abordar la educación y la orientación desde una perspectiva sistémica, otorgando relevancia a los vínculos que cada persona establece en su entorno más próximo y a las interacciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, favoreciendo el aprendizaje significativo individual y el desarrollo integral de cada alumna y de cada alumno.

- Potenciar a través de la orientación la integración de todas las vertientes de la persona, y de esta con su entorno, a través de un proceso orientador que ponga especial énfasis en las transiciones y etapas evolutivas más críticas, asesorando y apoyando/ayudando al alumnado para que sea protagonista de sus propios procesos educativos, adquiera técnicas de metacognición y autorregulen sus aprendizajes, implicando a las familias, asesorándolas y colaborando con ellas y con toda la comunidad educativa en aras de alcanzar la excelencia.
- Fomentar el desarrollo progresivo de las capacidades e intereses del alumnado, facilitándoles el conocimiento de las demandas y de las ofertas laborales; promoviendo la reflexión sobre las posibles ventajas e inconvenientes de cada opción académica; estimulando y fomentando (especialmente a las niñas) la inclinación hacia la tecnología, las ciencias y la investigación como salidas laborales más demandadas, así como apoyar al alumnado en la toma de decisiones educativas y profesionales.
- Estimular a las chicas a conocer y tomar contacto directo con ámbitos técnicos y sectores “masculinizados”, a través de la organización (conjunta de ambos sexos) de charlas, visitas a empresas de tecnología e ingeniería con encuentros dirigidos por directivas que acompañen y muestren las instalaciones y las distintas formas de trabajo que se desarrollan en ellas, con el fin de que encuentren referentes femeninos en la vida laboral.
- Estimular a los chicos a conocer y tomar contacto directo con sectores “feminizados” a través de visitas (conjuntas de ambos sexos) a centros de cuidados a personas y de naturaleza similar, donde haya mayoría de mujeres profesionales, con el fin de que rompan sus prejuicios y se abran a otras posibilidades de elección.
- Implementar la educación emocional como vía de crecimiento personal integral, reconociendo las propias emociones y sentimientos y aprendiendo a gestionarlos de manera adecuada; favoreciendo la auto-reflexión y la visión positiva del educando, desarrollando el autoconcepto, la autoestima y facilitando la comunicación con los demás y su comprensión a través de la empatía, la escucha activa y la asertividad.
- Alentar y ayudar a las y los profesionales de la docencia y de la orientación para que se automotiven y sientan la conveniencia y necesidad de formarse a la largo de la vida con el fin de que, teniendo siempre presente que las alumnas y los

alumnos son seres en continuo desarrollo integral, dinamicen y faciliten su aprendizaje y estimulen su capacidad investigadora así como el espíritu crítico sobre todo lo que les rodea y acontece.

A cada mujer individualmente

- Por medio de la autoexploración interior poner atención a los deseos, aspiraciones, expectativas, proyectos... para contrastarlos después con la realidad profesional y personal. Analizar si lo observado es acorde con las vivencias tanto en el plano profesional como en el personal. En caso de discordancia considerar los factores causantes o implicados (exógenos / endógenos).
- Desde el autoconocimiento, trazar metas y objetivos realistas teniendo en cuenta los deseos y las expectativas aprovechando las posibilidades que surjan, sorteando dificultades y salvando barreras para poder responder con éxito a las exigencias del entorno.
- Mantenerse en un continuo proceso formativo, no solamente enfocado a la actualización de la carrera profesional, sino también como medio de enriquecimiento y satisfacción personal.
- Organizar los tiempos de forma flexible, con eficacia y orientación a resultados.
- Mantener una apertura a los cambios, con actitud proactiva y provocadora de ellos, en todos entornos vitales como medio de desarrollo y enriquecimiento personal.
- Realizar periódicamente una revisión/evaluación de la carrera profesional para proceder posteriormente a un replanteamiento estratégico de la misma, marcando nuevas metas y/o redefiniendo las no alcanzadas, a medio y largo plazo, complementándolo con una formación adecuada.
- Si el objetivo es llegar a ocupar un puesto directivo, solicitar proactivamente nuevos retos y oportunidades de desarrollo teniendo en mente la prioridad de la carrera en detrimento de determinadas parcelas de la vida personal.

- Buscar la creatividad y la innovación en todas las acciones llevadas a cabo en cualquier ámbito de la vida, con el propósito de adquirir y proyectar una imagen personal identificativa (“marca personal”) que aporte valor a su persona y a su entorno.
- Llegar a sentirse protagonista de la propia vida, con plena aceptación de su persona, de sus capacidades y de sus limitaciones: una persona con todas sus dimensiones integradas.

3. Limitaciones de la investigación

Una vez que se han expuesto las conclusiones de la investigación y establecido los ámbitos de intervención y las propuestas de mejora en ellos, se procede a comentar las dificultades y limitaciones detectadas durante el proceso del trabajo de campo así como en la obtención de resultados.

Con la certeza que las conclusiones extraídas no son extrapolables a otras empresas de nuestro país, ni a todas las mujeres que trabajan en ellas, porque quedan circunscritas a la naturaleza y características del caso estudiado, Accenture España, se considera procedente llevar a cabo otras investigaciones con los mismos objetivos pero en otros contextos empresariales de diferentes sectores con el fin de contrastar resultados.

El primer problema aparece con la búsqueda de trabajos científicos referidos a la temática por tratarse de un campo poco acotado. Existe bastante documentación sobre liderazgo femenino en las empresas y sobre emprendimiento como posible salida de las mujeres al mercado laboral pero el proceso de desarrollo profesional desde la realidad de la empresa y a través de la percepción de las mujeres, no es un tema documentado empíricamente.

No obstante, el hecho de haberlo abordado desde la perspectiva de la educación y de la orientación aplicadas a las tres grandes dimensiones que le han dado soporte: socialización, personal/profesional y organizacional ha permitido la exploración y contraste de vertientes y áreas, a través del hilo conductor del género, lo que ha permitido obtener una visión clarificadora de todos los factores implicados en el desarrollo profesional de las mujeres en el entorno empresarial, recogidos en el objeto de estudio y en los objetivos de la investigación.

Otra de las limitaciones se ha detectado en la elección de las participantes y el acceso a ellas. La diversidad de horarios, los frecuentes viajes y la dispersión de centros de trabajo en los que cada una de ellas desarrolla su labor ha impedido, en alguna ocasión, las posibilidades de acercamiento a determinadas mujeres cuya participación hubiera sido relevante. Por otra parte, la tarea de concertar las citas con las informantes ha resultado muy dificultosa por las mismas razones expuestas.

También la elección de las técnicas de recogida de datos ha estado supeditada a las posibilidades que ofrecía el caso. Tras las entrevistas en profundidad llevadas a cabo con cada directiva y con cada profesional, se estimó la posibilidad de formar un grupo de discusión mixto, compuesto por unas seis o siete mujeres procedentes de cada uno de los tres grupos, con el fin de organizar, al menos, una sesión. Las posibilidades que ofrecía como instrumento para la triangulación de datos y como aporte de riqueza al estudio por la diversidad de opiniones emitidas y discutidas en directo, abría una nueva perspectiva de análisis.

Sin embargo, ante la imposibilidad de reunir un número suficientemente representativo y heterogéneo de mujeres, debido a la falta de disponibilidad de estas, exigió prescindir de esta opción y recurrir a una nueva comparativa más en profundidad con los datos obtenidos de las tres vertientes de opiniones más los procedentes de las notas de campo de la investigadora tomados en los procesos de observación.

Pese a todo, las mayores dificultades se han afrontado a la hora de proceder al análisis de datos debido a la ingente cantidad de información recogida. La duración de las entrevistas y su amplio contenido, las frecuentes y prolongadas sesiones de observación así como la abundante documentación corporativa consultada, han dado lugar a tal cantidad de datos que, pese a haber utilizado el apoyo del sistema de software Nud-Ist en el proceso, han sido necesarios otros filtros manuales de análisis y de contraste para cada fuente y en conjunto.

Por último, cabe señalar la cuidadosa atención que se ha mantenido durante todo el proceso de investigación para controlar cualquier posibilidad de sesgo, principalmente por parte de la investigadora, en la forma de interpretar la realidad percibida al conocer bien ese entorno laboral por haber desarrollado su actividad profesional durante más de veinte años en una empresa multinacional. La tendencia a establecer comparaciones ha exigido mantener una atenta actitud de distancia subjetiva del escenario así como el empeño de adoptar una perceptiva meramente fotográfica sobre él, con el fin de alcanzar la mayor objetividad en los resultados del estudio.

Asimismo se ha mantenido una estricta atención en la visión de cada directiva, por ser parte implicada en la gestión empresarial y transmisora de la cultura organizacional; y también en las opiniones de cada mujer por la posible existencia, en alguna de ellas, de un cierto temor a la trascendencia de sus opiniones. De ahí, que se hayan cruzado los datos desde todas las perspectivas posibles para obtener la mayor confiabilidad de los resultados.

4. Prospectiva de la investigación

Desde estas páginas se proponen nuevas líneas de actuación interviniendo sistemática y continuamente en los procesos educativo y orientador que, tomando como base conclusiones de trabajos y propuestas al respecto, se elaboren programas dirigidos a dar respuesta a los problemas y necesidades detectadas. Además, esta dinámica implicaría la puesta al día de las tendencias investigadores y la formación continua de las y los profesionales en técnicas y procedimientos innovadores y creativos indispensables para la implementación de los programas en los correspondientes sectores, su seguimiento, evaluación y feedback de resultados.

Se entiende que, únicamente implantando los resultados de la labor investigadora en el día a día de la práctica educativa, se podrán ir modificando con éxito los aspectos deficitarios e introduciendo innovaciones que contribuyan a convertir la escuela del futuro en un semillero de nuevas generaciones creativas y libres donde la perspectiva de género se recuerde como un ideal que alentó y orientó la creación de una sociedad justa e igualitaria.

Con el mismo espíritu de innovación se propone aprovechar las aportaciones de la labor investigadora al respecto en aras de alcanzar un mayor rendimiento a todos los niveles. Así pues, de la misma manera que las empresas actualizan sus sistemas tecnológicos y sus procesos de producción con las últimas tendencias del mercado para alcanzar mayor competitividad, el capital humano requiere una especial atención por configurarse como el “corazón” impulsor de todo el engranaje empresarial.

En este sentido, no se trata de erradicar dinámicas y estructuras vigentes sino de modificar lo que haya de trasnochado e improductivo y de mejorar el entorno; en definitiva de “humanizarlo”, de manera que mujeres y hombres se sientan acogidos e integrados en un sistema que les permita desarrollarse como profesionales y crecer como personas, en paralelo con unos resultados rentables y sostenibles para la propia organización y para la sociedad.

Por último, se hace referencia a la intervención con las mujeres tanto a nivel institucional (escuela, universidad, empresa) como de forma particular. Partiendo de la premisa de que la sociedad está integrada por ambos sexos y cualquier actuación grupal que se lleve a cabo con uno de ellos supone la pérdida de la experiencia compartida con el otro; de ahí, que se aconseje la conveniencia de trabajar con ambos sexos a la vez sin menoscabo de las actuaciones individuales que se requieran en un momento dado.

Se detecta asimismo una necesidad perentoria de implementación de las implicaciones y propuestas de mejora extraídas de la ingente literatura científica al respecto. Todo trabajo de investigación debe tener una aplicación práctica, tiene que dar fruto; un fruto efectivo y tangible en beneficio de las personas y de la sociedad. La labor profesional fundamentada en la sabiduría y conocimientos de tantas personas que dedican su vida a indagar en las distintas problemáticas, detectando necesidades de mejora y proponiendo medidas para darles respuesta, no puede quedar baldía.

En la revisión documental llevada a cabo durante el proceso de esta tesis, se ha tenido la oportunidad de comprobar que, trabajos realizados aproximadamente hace dos décadas, con elaboradas y prometedoras propuestas de mejora, no se han implementado en la práctica educativa y social, dando lugar al mantenimiento de determinados parámetros cuyos resultados han sido probadamente deficitarios.

Se proponen, pues, y se recomiendan intervenciones, tanto grupales como personales, con técnicas de gestión emocional y crecimiento personal (inteligencia emocional, *coaching*, programación neurolingüística, neurociencia, resiliencia) como medio para desarrollar el talento y el potencial humano, alcanzar la excelencia y la felicidad.

En cuanto a la **prospectiva de lo investigado en esta tesis**, se estima la conveniencia de **indagar más en profundidad en el tema de la maternidad como factor de máxima incidencia en el desarrollo profesional de las mujeres** para detectar la implicación, y el grado, de cada uno de los componentes del problema y proponer actuaciones sistémicas al respecto, involucrando al ámbito político, empresarial y social pero principalmente desde las personas (mujeres y hombres), comenzando por intervenir en la familia y en la escuela a través del proceso educativo y orientador.

La formulación de estas reivindicaciones está sustentada en una dilatada y rica experiencia profesional tanto en el ámbito docente como en el empresarial pero, por encima de todo, prima la experiencia vital.

El hecho de llevar a cabo una tesis doctoral en la madurez de la vida confiere la ventaja de observar el mundo desde múltiples perspectivas con mayor serenidad pero, al mismo

tiempo, con más pasión y exigencia, con más intensidad, y contemplar la vida con otra mirada, con la que concede lo vivido, y comprender e interpretar los acontecimientos con rectitud y buen juicio pero, a la vez, con mayor rebeldía porque el camino de la vida solo se transita una vez y conviene dejarlo preparado de manera óptima para los que vienen detrás.

Referencias bibliográficas

- Abril, P.; Romero, A. & Borrás, V. (2009). *Los hombres y sus tiempos: hegemonía, negociación y resistencia*. Barcelona. Ajuntament de Barcelona.
- Adams, R.B. & Funk, P. (2011). Beyond the glass ceiling: does gender matter?. *Management Science*, 58 (2), 219-235.
- Adler, N. J. (1993). An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. *Applied Psychology: An international review*, 42, 289-300.
- Adler, N. J. & Izraeli, D. N. (Eds). (1994). *Competitive frontiers: women managers in a global economy*. Cambridge, US: Blackwell.
- Adler, R.D. (2001). *Women in the executive suite correlate to high profits*. Working Papers. Pepperdine University.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2009). *Aprendizaje Organizativo. Serie Organización y Sistemas*, 21. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Agut, S. & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214.
- Alberdi, I. (1999). *La nueva familia española*. Madrid: Taurus.
- Alberdi, I. & Escario, P. (2007). *Los hombres jóvenes y la paternidad*. Madrid: Fundación BBVA.
- Albert, R.; Escot, L.; Fernández, J.A & Palomo, M.T. (2010). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador: problemas y ventajas para la empresa. *Cuadernos de Trabajo*, 2 (1). Madrid. Escuela Universitaria de Estadística. Universidad Complutense de Madrid.
- Alcaide, M. (2009). Influencia del rendimiento y autoconcepto en hombres y mujeres. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia*, 2, 27-44.

- Alcoforado, L. (2013). Estrategias, retos y recursos para los orientadores en el escenario de la educación y la formación a lo largo de la vida. En P. Figuera (Coord.) *Orientación profesional y transiciones en el mundo global. Innovaciones en orientación sistémica y en gestión personal de la carrera*, (pp. 21-50). Barcelona: Laertes Educación
- Aler, I. (2012). Sociología de la Maternidad en España. En C. Alba; I. Aler & I. Olza. *Maternidad y salud. Ciencia, conciencia y experiencia*. Informes, estudios e investigación. Madrid. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- Allen, T.D.; Herst, D.E.L.; Bruck, C.S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278-308.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Barcelona: Granica.
- Alles, M. (2012). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*. Barcelona: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RRHH*. Vol. I. 3ª edición. Barcelona: Granica.
- Almunia, J. & Reding, V. (6 de marzo 2012). *Romper el techo de cristal*. El País. Opinión. Recuperado de:
http://elpais.com/elpais/2012/03/06/opinion/1331035378_066282.html
- Alonso, A. & Martínez, G. (2009). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*. Colección EOI. Madrid. Escuela de Organización Industrial Escuela de Negocios.
- Alonso, L.; Fernández, C. & Nyssen, J. (2009). *El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo*. Madrid. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- Álvarez, M. (1998). *Orientación Profesional*. Barcelona: Cedecs.

- Álvarez del Mon, S. (1998). *La empresa humanista y competitiva: la persona, socio de la organización; participación, identidad y pertenencia*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Álvarez, P.R. & González, M.C. (2009). Modelo comprensivo para la institucionalización de la orientación y la tutoría en la enseñanza universitaria. *Revista Qurrriculum*, 22, 73-95.
- Álvarez, M. Sánchez, M.F. (2012). Concepto, evolución y enfoques teóricos de la orientación profesional. En M.F. Sánchez (Coord.) y M. Álvarez. *Bases teórico-prácticas de la orientación profesional* (pp. 7-49). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Álvarez, M.; Rodríguez, M.L.; Figuera, P. & Rodríguez, S. (2009). “*Estudios universitarios, proyecto profesional y mundo del trabajo. Cómo tender puentes en la Universidad y la vida activa*”. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Álvaro, M., (1996). Diferencias en el uso de tiempo entre varones y mujeres y otros grupos sociales. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 74, 291-326.
- Ancos, H. (2007). Políticas públicas e iniciativa privada en la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 66, 51-79.
- Anderson, S.E.; Coffey, B.S. & Byerly, R.T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Andrés, M.P. (2008). *Gestión de la formación en la empresa*. 2ª edición. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, 116 (3), 343-370.
- Appelbaum, S.H. & Shapiro, B.T. (1993). Why can't men lead like women?. *Leadership and Organization Development Journal*, 14, (7), 28-34.

- Arteche, M. (2011). Retos y alternativas de la gestión del conocimiento (GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. *Educación*, 47 (1), 121-138.
- Ashmore, R.D. (1990). Sex, gender and the individual. En L.A. Pervin (Ed.) *Handbook of personality: theory and research*, (pp. 486-526). New York, US: Guilford Press.
- Astin, H.S. (1984). The meaning of work in women's lives: a sociopsychological model of career choice and work behavior. *The Counseling Psychologist*, 12, 117-126.
- Báez, J. (2009). *Investigación cualitativa*. (2ª ed.) Madrid: ESIC Editorial.
- Baker, D. (1987). The influence of role-specific self-concept and sex-role identity on career choices in science. *Journal of Research in Science Teaching*, 24, 739-756.
- Balbo, L. (1994). La doble presencia. En C. Borderías; C. Carrasco & C. Alemany. *Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales*. Barcelona: Icaria.
- Ballarín, P. (Ed.) (1992). *Desde las mujeres. Modelos educativos: ¿coeducar-segregar?*. Colección Feminae. Granada: Universidad de Granada.
- Ballarín, P. (2001). La coeducación hoy. En N. Blanco (Coord.) *Educación en femenino y en masculino* (pp. 31-40). Madrid: Ediciones Akal.
- Barberá, E. (2000). Género y organización laboral: intervenciones y cambio. En J. Fernández (Coord). *Intervención en los ámbitos de la sexología y de la generología* (pp. 177-214). Madrid: Psicología Pirámide.
- Barberá, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. (La diversidad de género como estrategia favorecedora de la igualdad de oportunidades en los entornos laborales). *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, 37-53.
- Barberá, E.; Sarrió, M. & Ramos, A. (Coord.). (2000). *Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido. Exceptional women: the career paths of*

women managers in Spain and the UK. Valencia: Institut Universitari d'Estudis de la Dona.

Barberá, E.; Ramos, A. & Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el Proyecto NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo*, 75 (7). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77807508>

Barberá, E.; Sarrió, M.; Ramos, A. & Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, 55-68.

Barberá, T.; Estellés, S. & Dema, C.M. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal". *3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, (pp. 133-142). Barcelona-Terrassa, 2-4 septiembre. Recuperado de: <http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/133-142.pdf>

Barnett, R.C. & Hyde, J.S. (2001), Women, men, work and family: an expansionist theory. *American Psychologist*, 56, 781-796.

Barnett, R.C.; Marshall, N.L. & Sayer, A. (1992). Positive spillover effects from job to home. A closer look. *Women and Health*, 19 (2-3), 13-41.

Barón, J.N. & Brielby, W.T. (1985). Organizations barriers to gender equality: sex segregation of jobs and opportunities. En A.S. Rossi. *Gender and the life course*, (pp. 233-251). New York, US: Aldine de Gruyter.

Baylin, L.; Drago, R. & Kochan (2001). *Integrating work and family life. A holistic approach*. Cambridge, US: MIT Sloan School of Management.

Beauregard, T.A. & Henry, L.C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9-22.

Beauvais, C. & Spence, J.T. (1987). Gender, prejudice and categorization. *Sex Roles*, 16, 89-100.

- Becerra, M. & Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 1 (4), 61-71. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327351007>
- Beck-Gernstein, E. (2003). *La reinención de la familia. En busca de nuevas formas de convivencia*. Barcelona: Paidós.
- Becker, G. (1984). *El capital humano*. Madrid: Alianza Editorial.
- Becker, G. (1971). *The economics of discrimination*. (2ª Ed). Chicago, US: University of Chicago Press.
- Becker, G.S. (2009). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago, US: University of Chicago Press.
- Behrman, R. (2003). *Structure and effectiveness of intelligence organization*". Recuperado de: <http://www.casos.cs.cmu.edu/publications/papers/IntelligenceOrgs.doc>
- Beller, A.H. (1982). Occupational segregation by sex: determinants and changes. *The Journal of Human Resources*, 17, 350-371.
- Berbel, S. (2013). *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Aresta Mujeres.
- Bergara, A.; Riviere, J. & Bacete, R. (2008). *Los hombres, la igualdad y las nuevas masculinidades*. Vitoria-Gasteiz: Emakunde. Instituto Vasco de la Mujer.
- Bergmann, B. R. (1974). Occupational segregation, wages and profits when employers discriminate by race or sex. *Eastern Economic Journal*, 1 (2), 103-110.
- Bermejo, B. (2006). La formación a lo largo de la vida: exigencias sociolaborales-desarrollo personal. *Educar*, 38, 15-32.
- Biedma, J.M. & Medina, J.A. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Omnia Science. Intangible Capital*, 10 (3), 448-466.

- Bimrose, J.; McMahon, M. & Watson, M. (eds.) (2015). Women's career development throughout the lifespan: an international explanation. London: Routledge.
- Bisquerra, R. (1992). *Orientación psicopedagógica para la prevención y el desarrollo*. Barcelona: Boixareu Universitaria.
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21 (1) 7-43.
- Bisquerra, R. (2006). Orientación psicopedagógica y educación emocional. *Estudios sobre educación*, 11, 9-25.
- Bisquerra, R. (2013a). Competencias emocionales y desarrollo vital-profesional. En M.F. Sánchez (Coord.) *Orientación profesional y personal*, (pp. 99-118). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bisquerra, R. (2013b). *Cuestiones sobre el bienestar*. Madrid: Síntesis.
- Blanco, M.A. & Frutos, J.A. (2001). Orientación vocacional. Propuesta de un instrumento de autoorientación. *Educación y Futuro: Revista de Investigación Aplicada y Experiencias Educativas*, 4, 43-52.
- Blanes, C.; Gisbert, V. & Díaz, P. (2014). La importancia de las competencias emocionales en la gestión de unidades organizativas. *3C Empresa*, 3 (1), 42-61.
- Blat, A. (1994). Informe sobre la igualdad de oportunidades educativas entre los sexos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 6. Género y Educación. Biblioteca Digital de la Organización de Estados Iberoamericanos. Recuperado de:
<http://www.rieoei.org/oeivirt/rie06a05.htm>
- Blau, F. D. & Kahn, L. M. (2000). Gender differences in pay. *National Bureau of Economic Research. Working Paper*, 7732.
- Blázquez, A. (2013). La información y comunicación, claves para la gestión del conocimiento empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 11 (1), 23-32.

- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010). *Human resource management and productivity*. Working Paper, 16019. Massachusetts, US: National Bureau of Economic Research. Recuperado de: <http://www.nber.org/papers/w16019>
- Bonfante, L. & Lozano, A. (2011). La gerencia en la era del conocimiento desde la perspectiva del paradigma de la persona completa: cuerpo, mente, corazón y espíritu. *Revista Digital de Investigación y Postgrado (REDIP) del Vicerrectorado Barquisimeto de la UNEXPO*. Venezuela. Universidad Técnica del Estado Venezolano. Recuperado de: <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>
- Bonino, L. (2000). Varones, género y salud mental, deconstruyendo la “normalidad” masculina. En M. Segarra & A. Carabí (eds.) *Nuevas masculinidades*, (pp. 1-9). Barcelona: Icaria.
- Bonino, L. (2003). Las nuevas paternidades. *Cuadernos de Trabajo Social*, 16, 171-182.
- Borrás, V.; Torns, M.T. & Moreno, S. (2007). Las políticas de conciliación: políticas laborales versus políticas de tiempo. *Papers: Revista de Sociología*, 83, 63-96.
- Borderías, C.; Carrasco, C. & Alemany, C. (Eds.) (1994). *Las mujeres y el trabajo*. Barcelona: Icaria.
- Bratianu, C.; Vasilache, S. & Jianu, I. (2006). In search of intelligent organizations. *Management & Marketing*. Recuperado de: <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/37.pdf>
- Briceño, A. (2011). La educación y su efecto en la formación del capital humano y en el desarrollo económico de los países. *Apuntes del CENES*, 30 (5), 45-59.
- Brooks-Gunn, J. & Schempp-Matthews, W. (1979). *He and she. How children develop their sexrole identity*. Englewood Cliffs, New Jersey, US: Prentice-Hall Inc.
- Brown, L. (2010). The relationship between motherhood and professional advancement: perceptions versus reality. *Employee relations*, 32 (5), 470-494.

- Brown, A.; Bimrose, J.; Barnes, S.A. & Hughes, D. (2012). The role of career adaptabilities for mid-career changers. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (3), 754-781.
- Brull, E. & Gil, M.A. (2010). Mintzberg: la estructuración de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*. Recuperado de: https://www.u-cursos.cl/facso/2010/1/PSI-PTO/1/material_docente/bajar?id_material=560068
- Buchmann, M.C.; Kriesi, I. & Sacchi, S. (2010). Labour market structures and women's employment levels. *Work employment and society*, 24 (2), 279-299.
- Bueno, E. (1993). *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Bueno, E. (2007). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. (2ª ed.) Madrid: Ediciones Pirámide.
- Burgess, Z. & Tharenou, P. (2002). Women board directors. Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37, 39-49.
- Burgess, J.; Henderson, L. & Strachan, G. (2007). Work and family balance through equal employment opportunity programmes and agreement making in Australia. *Employees Relations*, 29 (4), 415-430.
- Burin, M. (2008). Las 'fronteras de cristal' en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, 39 (1), 75-86.
- Busch, A. & Holst, E. (2011). *Gender-specific occupational segregation, glass ceiling effects, and earnings in managerial positions: result of a fixed effects model*. Discussion Papers 1101. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Bustos, O. L. (1994). La formación del género: el impacto de la socialización a través de la educación. En Consejo Nacional de Población, *Antología de la sexualidad humana*, (pp. 267-299). México, D.F.: Consejo Nacional de Población.

- Butrón, G. (2002). “Que mi nombre no se borre en la Historia”. Introducción a los estudios de la mujer. En E. Moreno & S. Villegas (Eds.) *Introducción a los estudios de la mujer: una mirada desde las Ciencias Sociales*, (pp. 51-71). Huelva: Diputación de Huelva.
- Cabanas, C.; Morales, E. & Molinero, S. (2014). *Mujeres en la alta dirección en España*. Investigaciones y Publicaciones II. Madrid: Centro de Gobierno Corporativo.
- Cáceres, J.I.; Escot, L.; Fernández, J.A. & Saiz, J. (2004). *La segregación ocupacional y sectorial de la mujer en el mercado de trabajo español*. Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y empresariales, 6. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/6830/>
- Cala, M.J. & Barberá, E. (2009). Evolución de la perspectiva de género en Psicología. *Revista Mexicana de Psicología*, 26 (1), 91-101.
- Cantillo, E.F. & Daza, J.M. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Escenarios*, 9 (1), 18-23.
- Capellán, M. (12 de febrero de 2015). Diversidad de géneros y talento como ventaja competitiva en la alta dirección. *Capital Humano*. Wolters & Kluwer España. Recuperado de: <http://www.directivoscede.com/es/conocimiento/articulos/diversidad-generos-talento-como-ventaja-competitiva-alta-direccion>
- Capriotti, P. & Schulze, F. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Colección Libros de la Empresa. Barcelona: Executive Business School.
- Carantoña, E. (2006). *El género en la responsabilidad social empresarial. Estudio diagnóstico de empresas españolas*. Coordinación Española para el Lobby Europeo de Mujeres (CELEM). Recuperado de: www.celem.org/diversidadactiva/pdf/Informe%20Responsab.%201.pdf
- Cardenal, V. & Sánchez-López, M.P. (2007). *Mujeres, trabajo y salud*. Madrid: Editorial Complutense.

- Cardona, P. (1999). *En busca de las competencias directivas*. Revista de Antiguos Alumnos de IESE. Barcelona: IESE Business School.
- Cardona, P. & Chinchilla, N. (1998). Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo. *Harvard Deusto Business School*, 85, 36-41
- Cardona, P.; Chinchilla, N. & García-Lombardía, P. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. Occasional Paper, OP 01/4. Barcelona: IESE Business School, Recuperado de: www.iese.edu/research/pdfs/op-01-04.pdf
- Cardona, P. & Rey, C. (2008). *El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización*. Ocasional Paper, OP 08/4. Barcelona: IESE Business School. Recuperado de: www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-04.pdf
- Carr, W. & Kemmis, S. (1988). *Teoría crítica de la enseñanza. (La investigación acción en la formación del profesorado)*. Barcelona: Martínez-Roca.
- Carrasco, C. (2001). La sostenibilidad de la vida humana: ¿un asunto de mujeres?. *Revista "Mientras Tanto"*, 82, Barcelona. Icaria Editorial. Recuperado de: http://www.hegoa.ehu.es/congreso/bilbo/doku/bost/carrasco_sostenibilidadmujeres.pdf.
- Carrasco, C. (2006a). Trabajo y condiciones de vida: una mirada no androcéntrica. *Documentación Social*, 143, 113-126.
- Carrasco, C. (2006b). *Tiempo de trabajo, tiempo de vida: ¿reorganización o conciliación?*. Ponencia cedida para Ciudad de Mujeres. Recuperado de: http://www.ciudaddemujeres.com/aritculos/article.php3?id_article=62
- Carrasco, C.; Borderías, C. & Torns, T. (Eds.) (2011). *El trabajo de cuidados. Historia, teoría y políticas*. Madrid: La Catarata.
- Carrasquer, P. (2009). *La doble presencia. El trabajo y el empleo femenino en las sociedades contemporáneas*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona,

- Departamento de Sociología, España. Recuperado de:
<http://ddd.uab.cat/record/63858/>
- Carrasquer, P. (2013). El redescubrimiento de trabajo de cuidados: algunas reflexiones desde la Sociología. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 31 (1), 91-113.
- Carrasquer, P.; Borrás, V. & Torns, M.T. (2004). La conciliación de la vida laboral y familiar: ¿un horizonte posible?. *Sociología del Trabajo*, 50, 111-138.
- Caruncho, C. & Mayobre, P. (1998). *El problema de la identidad femenina y los nuevos mitos*. Vigo: Universidad de Vigo. Recuperado de:
http://pmayobre.webs.uvigo.es/master/textos/cristina/1cv_cristina.doc
- Casademont, E. & Galtés, M. (2010). *El timo de la superwoman: el libro que no les gustará leer a los hombres*. Barcelona: Planeta.
- Casares, E. (2008). Estudios sobre el cambio en la estructura de las relaciones familiares. *Portularia*, 3 (1), 183-195.
- Castaño, C. (Dir. y Coord.) (2004) *Indicadores Laborales Básicos de la Situación de la Mujer en España y sus Regiones*. Observatorio 1. Madrid.: Instituto de la Mujer.
- Castaño, C.; De Fuentes, P. & Laffarga, I. (2009). Diversidad de género en puestos de responsabilidad: el caso de las empresas del Ibex-35. *Partida Doble*, 207, 92-100.
- Castaño, C. & Laffarga, J. (2005) “Empresarias y empresarios. Informe de Investigación”. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Castaño, C. & Laffarga, J. (2006). *La participación de las mujeres en la toma de decisiones económicas en las empresas*. Working Paper 1. Proyecto 121/05 Plan Nacional de I+D. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Castaño, C., Martin, J., Vazquez S. & Martinez, J.L (2008). *Más es menos: las directivas españolas ante los retos personales y profesionales*. Recuperado de:

http://www.academia.edu/3140065/T%C3%8DTULO_M%C3%A1s_es_menos_las_directivas_espa%C3%B1olas_ante_los_retos_personales_y_profesionales

Castaño, S.; García, C. & Gomáriz, N. (2009). *Mujeres y hombres por la igualdad. Guía de sensibilización y formación en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*. Madrid: Fundación Mujeres. Instituto de la Mujer.

Castillo, A.M & Abad, I.M. (2004). Desarrollo de competencias directivas: ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de Información Comercial Española*, 2795, 29-41

Castillo, R. & Montes, B. (2014). Analysis of current gender stereotypes. *Anales de Psicología*, 30 (3), 1044-1060.

Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista de Administración*, 1, (2), 31-54.

Catalyst (2004). *The bottom line: connecting corporate performances and gender diversity*. Catalyst. Recuperado de: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>

Catalyst (2013). Why diversity matters?. Catalyst Information Center. Recuperado de: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pExwGxsH2Z0J:www.catalyst.org/system/files/why_diversity_matters_catalyst_0.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=es

Cea D'Ancona, M.A. (2007). *La deriva del cambio familiar. Hacia formas de convivencia más abiertas y dinámicas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Cebrián, I. & Moreno, G. (2008). La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español: desajustes y retos. *Economía Industrial*, 367, 121-137.

- Chaluvadi, N.S (2015). *Differences in leadership styles between genders: outcomes and effectiveness of women in leadership roles*. MBA Student Scholarship. Paper 35. Recuperado de: http://scholarsarchive.jwu.edu/mba_student/35
- Charlo, M.J. & Núñez, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilo de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28 (124). Recuperado de:http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000300006&script=sci_arttext
- Chávez, N. & Torres, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD.minister*, 21, 101-115.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small –and médium- sized firms. *International Small Business Journal*, 15, 73-85.
- Chillida, G. (2007). La comunicación organizacional: clave para la gestión del conocimiento eficiente. *Revista Razón y Palabra*, 55. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/gchillida.html>
- Chinchilla, N. & Poelmans, S. (2001). Políticas familiarmente responsables. Conciliar trabajo y familia. ¿Una preocupación en las empresas españolas?. *Asociación Española de Dirección de Personas*, 17, 27-39; 18, 3-10.
- Chinchilla, N.; Poelmans, S. & León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. Barcelona: IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Chinchilla, N.; Poelmans, S. & León, C. (2005). *Mujeres directivas bajo el techo de cristal*. Barcelona: International Center of Work and Family. IESE Business School.
- Chinchilla, N. & León, C. (2007). *Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Guía de buenas prácticas de la empresa flexible*. Madrid: Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid. IESE Business School. Recuperado de: www.iese.edu/es/files_html/5_29631.pdf

- Chinchilla, N. & Jiménez, E. (2014). *La responsabilidad familiar corporativa, núcleo de responsabilidad social*. Barcelona: IESE Business School.
- Colás, P. (1998). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en psicopedagogía. En L. Buendía; P. Colás & F. Hernández. *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cole, J.R. (1979). *Fair science. Women in the scientific community*. New York, US: The Free Press/Macmillan.
- Colín, M. (2013). Segregación laboral y barreras de género en las instituciones de Educación Superior. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 5 (1), 69-87.
- Comisión Europea (2008). *Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento. Conjunto de herramientas para asesores de PYME y gerentes de recursos humanos*. Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de:
http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: Comisión Europea.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2006). Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. *Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010*. Bruselas. Recuperado de:
<http://eur-lex-europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV:c10404>
- Conferencia Internacional del Trabajo (2008). *Calificación para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo*. Informe V. Conferencia Internacional del Trabajo, 97ª reunión. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Consejo Económico y Social de España (2011). *Tercer Informe sobre la situación de las mujeres en la realidad sociolaboral española*. Informe 01. Madrid: Consejo Económico y Social de España.

- Contreras, F.; Pedraza, J.E. & Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Revista Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 8 (1), 183-194.
- Coria, C.; Freixas, A & Covas, S. (2005). *Los cambios en la vida de las mujeres. Temores, mitos y estrategias*. Barcelona: Paidós.
- Costa, M. & López, E. (2009). *Los secretos de la dirección. Liderar y fortalecer personas y equipos*. (3ª ed.) Madrid: Pirámide Empresa Gestión.
- Covey, S.R. (2013). *El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Cox T. & Blake S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56.
- Crites, J. (1983). *Psicología Vocacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Danowitz, M.A.; Hanappi-Egger, E. & Mensi-Klarbach, H. (2012). *Diversity in organizations. Concept and practices*. UK: Palgrave MacMillan.
- Dare, J.S. (2011) Transitions in midlife women's lives: contemporary experiences. *Health care for women international*, 32 (2), 111-123.
- Davidson, M.J. & Cooper, C.L. (1992). *Shattering the glass ceiling: the woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- De los Ríos, I. (Dir.) (2010). *Competencias directivas y proyección profesional de las mujeres en la Comunidad de Madrid*. Madrid: Comunidad de Madrid. Universidad Politécnica.
- De los Ríos, I. & Sastre, S. (2011). *Liderazgo de la mujer directiva desde las competencias para la dirección de proyectos: estudio en la región de Madrid*. Ponencia en el XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos. 6-8 de julio 2011. Huesca.

- De Sivatte, I. & Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medias de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados?. *Universia Business Review*, 4º trimestre, 54-71. Recuperado de: <https://ubr.universia.net/article/download/975/1091>
- Deaux, K. (1985). Sex and gender. *Annual Review of Psychology*, 36, 49-81.
- Del Amo, M.C. (2009). La educación de las mujeres en España: de la “amiga a la universidad”. En *La educación, factor de igualdad* (pp. 8-22). Participación Educativa, 11. Consejo Escolar del Estado. Madrid: Ministerio de Educación.
- Del Campo, S. & Rodríguez-Brioso, M.M. (2003). La gran transformación de la familia en la segunda mitad del siglo XX. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 100, 103-165.
- Del Río, C. & Alonso, O. (2014). *Mujeres ante el empleo (y el desempleo) en el mercado laboral español, 1996-2013*. Documentos de Trabajo do Departamento de Economía Aplicada, 1 (2). Recuperado de: <http://revistas.um.es/areas/article/download/216061/170171>.
- Del Val, M.T. (1994). *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España. Su realidad actual y su diseño del cambio*. Colección Empresa y Humanismo. Madrid: Ediciones Rialp.
- Delano, P. (1997). Trabajo, identidad y relaciones de género. Una aproximación en el sector rural chileno. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 1, 15-24.
- Dema, S. (2006). *Una pareja, dos salarios. El dinero y las relaciones de poder en las parejas de doble ingreso*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Siglo XXI. Colección Monografías, 225.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. (3ª ed.) London: Sage.

- Di Marco, G. (2005) Relaciones de género y de autoridad. En G. Di Marco (Coord.). *Democratización de las familias*, (pp. 53-68). Buenos Aires: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia.
- Di Marco, G; Altschul, M.; Brener, A. & Méndez, S. (2005). *Democratización de las familias. Guía de recursos para talleres*. Buenos Aires: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia.
- Díaz, C. (2006). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. Serie Gerencial, 21. La Habana. Ediciones Balcón.
- Dirube, J.L. (2007). *Un modelo de gestión por competencias*. Madrid. Ediciones Gestión 2000.
- Doeringer, P. & Piore, M. (1971). International labor markets and manpower analysis. Massachusets. D.C. Heath. Traducción al español: Mercados internos de trabajo y análisis laboral. 1985. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En J.J. Maté; L.A. Nava & J.C. Rodríguez (2002). La segregación ocupacional por razón de sexo en la economía española 1994-1999. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 36, 79-94.
- Donoso, T. (2012). Propuestas para una orientación con perspectiva de género. Ponencia presentada en el Simposium del I Congreso Internacional e Interuniversitario Orientación Educativa y Profesional. En *Rol y retos de la orientación en la universidad y en la sociedad del siglo XXI*. 20 de octubre. Málaga. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/34313/1/Propuestas%20para%20una%20orientaci%C3%B3n%20con%20perspectiva%20de%20g%C3%A9nero.T.Donosovazquez.pdf>.
- Donoso, T.; Figuera, P. & Rodríguez, M.L. (2011). Barreras de género en el desarrollo de la mujer universitaria”. *Revista de Educación*, 355, 187-212.
- Donoso, T. & Sánchez, A. (2013). *Orientación educativa y profesional. Estudio de casos*. Barcelona. Instituto Superior de Estudios Pedagógicos.

- Durán, M.A. (2000). Concentración y reparto del trabajo no remunerado en los hogares". *Cuaderno de Relaciones Laborales*, 17, 91-122.
- Durán, M.A. (2005). Mujeres y hombres en el siglo XX". *Cuenta y Razón*, 138, 45-60.
- Durán, P. (2007). *Sobre el género y su tratamiento en las Organizaciones Internacionales*. Madrid. Ediciones Internacionales Universitarias.
- Eagly, A.H. (2013). *Women as leaders: leadership style versus leaders' values and attitudes*. Gender & Work: challenging conventional wisdom. Boston. Harvard Business School.
- Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.
- Eagly, A.H.; Wood, W. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2004) Social role theory of sex differences and similarities: implications for the partner preferences of women and men. En A.H. Eagly; A.E. Bell & R.J. Sternberg (Eds.) *The psychology of gender*, (pp. 269-295) (2ª ed.). New York: Guilford.
- Ecclestone, K. (2009). Lost and found in transition: educational implications of concerns about identity, agency and structure. In J. Field; J. Gallachen & R. Ingram (Eds.) *Researching transitions in lifelong learning*, (pp. 9-26). Oxon: Routledge.
- Echeverría, B. (2002) Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20 (1), 7-43.
- Echeverría, B.; Figuera, P. & Gallego, S. (1996). La orientación universitaria: del sueño a la realidad. *Revista de Orientación y Psicopedagogía*, 7 (12), 207-220.
- Elson, D. (Coord.) (2000). *El progreso de las mujeres en el mundo 2000*. Informe Bienal de UNIFEM (Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer. Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM). Recuperado de:

http://www.unwomen.org/~media/headquarters/media/publications/unifem/progress2000_preface_spa.pdf

Escuela de Organización Industrial (2001). *E-Learning: las nuevas tecnologías al servicio de la formación y el entrenamiento en la empresa española*. Escuela de Organización Industrial Escuela de Negocio. Recuperado de:
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:20202/componente20201.pdf

Erbe, N.D. (2014). *Approaches to managing organizational diversity and innovation*. Hershey, PA, US: IGI Global.

Escapa, R, & Martínez, L. (2010). *Estrategias de liderazgo para mujeres directivas*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Escot, L. & Fernández, J. A. (Coords.). (2013). *Panorama Laboral 2013. Análisis de algunas de las causas últimas de las desigualdades de género en el mercado laboral. Implicaciones para las políticas de empleo*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Espín, J.; Rodríguez, M.L.; Donoso, T.; Dorio, I.; Figuera, P.; Morey, M.; Rodríguez, M. & Sandín, P. (1996). Mujer y orientación: por una orientación para la igualdad de oportunidades. *Revista de Orientación Psicopedagógica*, 7 (11), 59-78.

Etaugh, C.A. & Bridges, J.S. (2012). *Women's lives: a psychological exploration*. (3ª ed.) Pearson Education Canada.

European Commission (2010): *Report on Equality between women and men 2010*. Luxembourg. Recuperado de:
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4613&langId=en>.

European Commission (2012). *Women in decision-making positions*. Special Eurobarometer 376. Recuperado de: http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm

- Eurydice (2010). *Diferencias de género en los resultados educativos: medidas adoptadas y situación actual en Europa*. Comisión Europea. Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural. Recuperado de:
<http://www.educacion.es/cide/eurydice>
- Evans, C. (2012). Recruitment initiatives aimed at increasing the gender diversity within ITEC employment: Not so “gender neutral”?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 741-752.
- Fagan, C.; Lyonette, C.; Smith, M. & Saldaña, A. (2012). *The influence of working time arrangements on work-life integration or “balance”: a review of the international evidence*. Conditions of Work and Employment Series, 32. Ginebra: International Labour Organization.
- Falvey, R.; Greenaway, D. & Silva, J. (2010). Trade liberalization and human capital adjustment. *Journal of International Economics*, 81, 230-239.
- Farrel, K.A. & Hirsch, P.L. (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11, 85-106.
- Fernández, A. M., (1993). *La mujer de la ilusión. Pactos y contratos entre hombres y mujeres*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2 (1), 65-90.
- Fernández, J.A. & Tobío, C. (2005). *Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales*. Documento de trabajo 79/2005. Laboratorio de Alternativas. Recuperado de :
<http://www.diba.cat/urbal12/PDFS/Documento%20de%20Trabajo%20-%20Conciliar05.pdf>.
- Filsinger, C. (2012). How can maternity coaching influence women’s re-engagement with their career development: a case study of a maternity coaching programme in UK

based private law firms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Special Issue*, 6, 46-56.

Flecha, C. (1996). *Las primeras universitarias en España 1872-1910*. Madrid: Narcea.

Flecha, C. (2014). Desequilibrios de género en educación en la España contemporánea: causas, indicadores y consecuencias. *AREAS. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 33, 49-60.

Fraga, S. (2014). La adaptabilidad organizacional: un aporte conceptual para las organizaciones contemporáneas. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 25 (1), 128-136.

Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16 (3), 231-249.

Fundación Mujeres (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Implantación de planes de igualdad en organizaciones laborales*. Materiales Divulgativos. Madrid: Ministerio de Igualdad.

Galán, J.I. (2006). *Diseño organizativo*. Madrid: Thompson Editores.

Galán, J.I. & Sánchez, M.J. (2004). Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 19, 141-176.

Galindo, P. (2002). La cultura organizacional y el desarrollo del capital humano. La organización como sistema de relaciones sociales. *Trabajo. Revista de la Asociación Estatal de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo*, 11, 95-116.

Gándara, J.A.; Mathison, L.E.; Primera, L.A. & García, L.R. (2007). Efectos de las TIC en las nuevas estructuras organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal. *Revista Negotium, Ciencias Gerenciales*, 8, 4-29.

- García, M.R. (2005). Las necesidades de formación profesional en las empresas. *Revista de Ciències de l'educació*, 1, 201-214.
- García, O. & Rolandsen, L. (2011). *Flexiguridad y conciliación de la vida laboral y familiar: los casos de Dinamarca y España*. Jornadas La corresponsabilidad en la negociación colectiva: un buen marco. Marzo. Sevilla: Comisiones Obreras.
- García, S. & Romero, S. (2011). La orientación en la formación profesional: una necesidad urgente. *Revista Educaçao Skepsis*, pp. 1066-1084. Recuperado de: http://www.researchgate.net/publication/236584382_La_orientacin_en_la_formacin_profesional_una_necesidad_urgente
- García-Lombardía, P.; Cardona, P. & Chinchilla, N. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. Occasional Paper, 01/4. Barcelona: IESE Business School.
- Gelade, G.A. & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56 (2), 383-404.
- Gibert, F.; Lope, A. & De Alós, R. (2007). Las organizaciones empresariales y las empresas ante la conciliación de la vida laboral y familiar-personal. *Papers. Revista de Sociología*, 83. DOI: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers/v83n0.1138>
- Gil, M.A. (1999). *Dirigir y organizar en la Sociedad de la Información*. Madrid: Pirámide Editorial.
- Gil, J.J. (2006). La gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información. *Negotium, Revista de Ciencias Gerenciales*, 2 (6), 33-54.
- Gil, J. & Perera, V. (2001). *Análisis informatizado de datos cualitativos*. Sevilla: Kronos.
- Giménez, E. & Toribio, L. (2001). Las prácticas en empresa de los estudios de FP en el entorno europeo. En F. Marhuenda; M.J. Cros & E. Giménez (Coords.). *Aprender de las prácticas: didáctica de la formación en centros de trabajo*, (pp. 169-201). Valencia: Universidad de Valencia.

- Gimeno, M.J. & Rocabert, E. (1998). Barreras percibidas por las mujeres en su proceso de toma de decisiones vocacional. *Revista de Orientación Psicopedagógica*, 9 (5), 25-36
- Giner, F. & Gil, M. A. (2014). *La organización de empresas: hacia un modelo de futuro*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Golden, L. (2012). *The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper*. Conditions of Work and Employment Series, 33. Ginebra: International Labour Organization.
- Goleman, D. (2012). *La práctica de la inteligencia emocional*. (24ª ed.) Barcelona.: Editorial Kairós.
- Gómez, C. (2001). Mujeres y trabajo: principales ejes de análisis. *Papers*, 63/64, 123-140.
- Gómez, J. & Sánchez, M. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de Humanidades*, 16, 105-140.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Pearson, España
- González, B. (1999). Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Revista Comunicar*, 12, 79-88.
- González, O. & Díaz, F.M. (2003). *Elección de estudios y salidas profesionales en la enseñanza secundaria en razón del género y de la titularidad del centro*. XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación. Madrid: Universidad Carlos III.
- Goodman, J. & Anderson, M.L. (2015). Professional development: who we are and what we do. En P.J. Hartung; M.L. Savickas & W.B. Walsh (Eds.) *APA Handbook of career intervention I*, (pp.419-432). Washington D.C.: American Psychological Association.

- Grant, J. (1988). Women as managers: what they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16, 56-63.
- Grant Thornton (2015). *Mujeres directivas: en el camino hacia la alta dirección*. Grant Thornton International Business Report 2015. Grant Thornton International Ltd. Recuperado de: <http://www-grantthornton.es/archivos/women-in-business.pdf>.
- Grau, S.; Álvarez, J.D.; Moncho, A.; Ramos, M.C.; Crespo, M. & Alonso, N. (2013). Las transiciones educativas. Necesidades de un proceso de orientación completo. Recuperado de: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43145/3/2013-XI-Jornadas-Redes-60_poster.pdf.
- Grau, S.; Roig, R.; Moncho, A.; Alonso, N. & Crespo, M. (2013). Estudio de las necesidades de orientación durante la transición Secundaria-Universidad. XI Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria. En M.T. Tortosa; J.D. Álvarez, N. Pellín (Coords.) *Retos de futuro en la enseñanza superior: docencia e investigación para alcanzar la excelencia*, (pp. 818-833). Alicante: Universidad de Alicante. Recuperado de: <http://web.ua.es/es/ice/jornadas-redes-2014/documentos/posterspfd/tema-5/392992.pdf>
- Grávalos, A. (2002). Mujer y empresa. En E. Moreno & S. Villegas (Eds.) *Introducción a los Estudios de la Mujer. Una mirada desde las Ciencias Sociales* (pp. 97-110). Huelva: Diputación de Huelva. Universidad de Huelva. Seminario de Estudios de la Mujer. Junta de Andalucía.
- Greenaway, D. & Upward, R. (2008). *Globalisation and labour market adjustment*. New York, US: Palgrave MacMillan.
- Grösser, S.N, & Zeier, R. (2012). *Systemic management for intelligent organizations. Concepts, models-based approaches and applications*. Berlin: Springer-Verlag.
- Guest, D.E.; Michie, J.; Conway, N. & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.

- Guerrero, L. (2011). Women and leadership. In W. Rowe, & L. Guerrero (Eds.), *Cases in leadership*, (pp. 380-412). Thousand Oaks, CA: SAFE Publications.
- Gutiérrez, S.; Rubio, M. & Montoya, J.N. (2011). La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: un estudio empírico. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 21, 67-95.
- Hackett, G. & Betz, N.E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 326-339.
- Hammer, L.B.; Allen, E. & Grigsby, T.D. (1997). Work-family conflict in dual-earner couples: within-individual and crossover effects of work and family. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 185-203.
- Healy, G.; Kirton, G. & Noon, M. (Eds.) (2010). *Equality, inequalities and diversity: Contemporary challenges and strategies*, (pp. 1-17), UK: Palgrave Macmillan.
- Hegewisch, A. & Hartmann, H. (2014). *Occupational segregation and the gender wage gap: a job half done*. Washington D.C.:Institute for Women's Policy Research.
- Hernández, P.J. (1996). Segregación ocupacional de la mujer y discriminación salarial. *Revista de Economía Aplicada*, 4 (11), 57-80.
- Herzog, P. & Leker, J. (2010). Open and closed innovation - different innovation culture for different strategies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 52 (3/4), 322-343.
- Hidalgo, A.; Pérez, S. & Calderón, J.M. (2007). *La discriminación laboral de la mujer: una década a examen. (Las diferencias por género en el mercado de trabajo español: una década a examen)*. Universidad de Castilla-La Mancha. Instituto de la Mujer.
- Hornos, M.J.; Montes, R.; Hurtado, M.V. & Abad, M.M. (2004). *E-Learning: Nuevas tecnologías aplicadas a la formación en la empresa*. Recuperado de: https://lsi.ugr.es/rosana/investigacion/files/elearn_efsi04.pdf.

- Huang, Q. (2006). *The nature of women's career development: determinants and consequences of career patterns*. (Doctoral dissertation). Estocolmo. Universidad de Estocolmo. Recuperado de:
<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A189607&dswid=-6956>
- Hyde, J.S. (1995). La mujer y el trabajo remunerado. En J.S. Hyde. *Psicología de mujer: la otra mitad de la experiencia humana*, (pp. 195-214). Madrid: Ediciones Morata.
- Ibáñez, M. (2008). La segregación ocupacional por sexo a examen. Características personales, de los puestos y de las empresas asociadas a las ocupaciones masculinas y femeninas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 123, 87-122
- Ibarra, S.; Sotolongo, M. & Suárez, M. (2008). Tópicos clave del paradigma actual de recursos humanos. *Boletín Económico de Información Comercial Española*, 2829, 39-53.
- Iglesias, J. (1998). *La familia y el cambio político en España*. Madrid: Tecnos.
- Iglesias, C. & Llorente, R. (2008). *Evolución reciente de la segregación laboral por género en España*. Documentos de Trabajo, 13. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Iglesias, J. & Meil, G. (2001). *La política familiar en España*. Barcelona: Ariel.
- Instituto de la Mujer (1992). *El trabajo de las mujeres a través de la Historia*. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Asuntos Sociales.
- Instituto de la Mujer (2004). *Estudio para conocer la situación actual de la educación para la igualdad en España*. Informe final. Igualesmás. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Instituto de la Mujer (2005). *Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas*. Observatorio 7. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.

- Instituto de la Mujer (2007). *Diferencia y discriminación salarial por razón de sexo*. Estudios 100. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Instituto de la Mujer (2008a). *Guía de coeducación. Síntesis sobre la educación para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*. Observatorio 9. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad
- Instituto de la Mujer (2008b). *Acceso al mercado laboral de las tituladas superiores en España: empleabilidad y cualificación*. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.
- Instituto de la Mujer (2008c). *Mujeres y nuevas tecnologías de la información y la comunicación*. Estudios, 106. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.
- Instituto de la Mujer (2009). *Mujeres y Poder empresarial en España*. Estudios 108. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.
- Instituto de la Mujer y para la igualdad de oportunidades (2014). *Mujeres y hombres en España*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- International Federation for Family Development (2014). *Cuando la sinergia sustituye al conflicto. Marcos jurídicos y normativos generales para conciliar trabajo y vida familiar*. IFFD Papers, 30. Madrid. The Family Watch. Recuperado de: www.thefamilywatch.org/pprs/IFFDPapers30ES.pdf
- Jackson, S.E.; Yoshi, A. & Erhardt, N.L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: swot analysis and implications. *Journal of Management*, 29 (6), 801-830.
- Jato, E. (2007). El desarrollo de la carrera profesional de las mujeres: particularidades y obstáculos. *Revista Portuguesa de Pedagogía*, 41 (3), 151-171.
- Jimeno, M.A. & Rocabert, E. (1998). Barreras percibidas por las mujeres en su proceso de toma de decisión vocacional. *Revista de Orientación y Psicología/AEOP*, 9 (15), 25-36.

- Jimeno, F. J. & Redondo, M. (2005). *Sobre el techo de cristal empresarial*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Jonnergaard, K.; Stafssudd, A. & Elg, U. (2010). Performance evaluations as gender barriers in professional organizations: A study of auditing firms. *Gender, Work & Organizations*, 17 (6), 721-747.
- Kaasa, A. & Vadi, M. (2010). How does culture contribute to innovation?. Evidence from European Countries. *Economics of Innovation and New Technology*, 19 (7), 583-604.
- Kanter, R. (1977). *Work and family in the United States: a critical review and agenda for research and policy*. New York, US: Sage.
- Kanter, R. (1994). *Men and women of the corporation*. New York, US: Basic Books, Inc.
- Karmel, T. & Maclachlan, M. (1988). Occupational sex segregation: increasing or decreasing?. *Economic Record*. 64 (3), 187-195.
- Kaufmann, G.; Isaksen, S.G. & Lauer, K. (1996). Testing the glass ceiling effect on gender differences in upper level management: the case of innovator orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 29-41.
- Kaufmann, A.E. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77-78, 163-184.
- Kaufmann, A.E. (2007). *Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección*. Colección Opiniones y Actitudes, 56. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Kaufmann, A.E. (2011). Coaching para la integración. En A.E. Kaufmann (Dir.) *Equipos de trabajo: de la emoción a la transformación*, (pp. 151-160). Textos Universitarios Economía y Empresa. Alcalá de Henares: Servicio de Publicaciones. Universidad de Alcalá.

- Kelan, E.K. (2009). *Performing gender at work*. New York, US: Palgrave Macmillan.
- Kelan, E.K. & Jones, R.D. (2010). Gender and the MBA. *Academy of Management Learning & Education*, 9 (1), 26-43.
- Kelan, E.K. (2009). Gender fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26 (3), 197-210.
- Kochan, T.; Bezrukova, K.; Ely, R.; Jackson, S.; Joshi, A.; Hehn, K. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42 (1), 3-21
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. Nueva York, US: The Free Press.
- Kreimer, M. (2004). Labour market segregation of the gender-based división of labour. *European Journal of Women's Studies*, 11 (2), 223-246
- Krumboltz, J.D. (1983). *Private roles and career decision making*. Columbus: National Center in Vocational Education. Ohio. S. University.
- Lagarde, M. (1990). *Identidad femenina*. Recuperado de:
<https://es.scribd.com/doc/57870283/Identidad-Femenina-Marcela-Lagarde>
- Lagarde, M. (1998). Identidad de género y derechos humanos. La construcción de las humanas. En G. Papadimitriou, G. (Coord.). *Educación para la paz y los derechos humanos. Distintas miradas*, (pp. 71-106). Asociación Mexicana para las Naciones Unidas. Aguascalientes. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes y El Perro sin Mecate.
- Lago, I. (2002). La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 98, 171-196.

- Lago, I. (2010). Teorías explicativas de las diferencias de género en los salarios. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 98, 171-196.
- Lahaba, Y.N. & León, N. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9 (2), 121-186.
- Lalande, V.M.; Crozier, S.D. & Davey, H. (2000). Women's carrier development and relationship: a qualitative inquiry. *Canadian Journal of Counselling*, 34 (3), 193-203.
- Lázaro, R.; Zapata, E. & Martínez, B. (2007). Jefas de hogar: cambios en el trabajo y en las relaciones de poder. *Revista Política y cultura*, 28, 194-218.
- Leary, M.R. & Tangney, J.P. (Eds.) (2012). *Handbook of self and identity*. (2ª ed.) New York, US: The Guilford Press.
- Lee, E. (2011). *Learning interventions for mid-career transition: towards a conceptual framework*. Conferences Paper. Singapore: Institute for adult learning.
Recuperado de:
<https://www.ial.edu.sg/files/documents/330/Learning%20interventions%20for%20mid%20career%20transition%20Towards%20a%20conceptual%20framework.pdf>
- Leimon, A.; Moscovici, F, & Goodier, H. (2011). *Coaching women to lead. Essential coaching skills and knowledge*. UK: Routledge.
- León, M. (1995). La familia nuclear: origen de las identidades hegemónicas femenina y masculina. En L.G. Arango; M. León & M. Viveros (Comp.) *Género e identidad*, (pp. 169-189). Bogotá: Tercer Mundo Editores y Ediciones Uniandes.
- León, C., & Chinchilla, N. (2004). *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. Barcelona: Documento de trabajo del IESE Business School.
- León, R.; Tejada, E. & Yataco, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Industrial Data*, 6 (2), pp. 82-87. Recuperado de :
<http://www.redalyc.org/redalyc-seam/articulo.oa?id=81660213>.

- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lyonette, C. & Crompton, R. (2015). Sharing the load?. Partners's relative earnings and the división of domestic labour. *Work, employment and society*, 29 (1), 23-40.
- Lobato, C. (1997). Proyecto personal, proyecto profesional. *Actas Jornadas de la Asociación Española de Orientación y Psicopedagogía sobre la orientación educativa y la intervención pedagógica integradas en el currículum*, (pp. 308-312). Valencia.
- Lobato, C. (2002). Psicología y asesoramiento vocacional. *Revista de Psicodidáctica*, 13, 117-130.
- López, A. (2007). Implicaciones del equilibrio trabajo-familia. En A. López & A. Acereda (Coord.) *Entre la familia y el trabajo. Realidades y soluciones para la sociedad actual*, (pp. 19-38). Madrid: Narcea.
- López, M. (2007). Factores determinantes en el acceso de la mujer a puestos directivos. *Capital Humano*, 207, 84-93.
- López, R.E. & Deslauriers, J.P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. *Margen*, 61, 2-19.
- López-Sáez, M. (2008). Estereotipos de género. En E. López-Zafra (Comp.) *Mujer y líder: cómo encontrar el camino en el laberinto del liderazgo con éxito*, (pp. 76-90). Jaén: Editorial del Lunar.
- Lou, A. & Jiménez, A. (1993). Investigación sobre las variables relacionadas con la elección de estudios superiores. *Revista de Educación de la Universidad de Granada*, 7, 187-224.
- Loughlin, C.; Arnold, K. & Crawford, J. (2012). Lost opportunity. Is transformational leadership accurately recognized and rewarded in all managers?. *Equality, Diversity and Inclusion*, 31 (1), 43-64.

- Luengo, T. & Román, J.M. (2006). Estructura familiar y satisfacción parental: propuestas para la intervención. *Acciones e Investigaciones Sociales, Extra 1*, 455.
- Lyness, K.S. & Thompson, D.E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route?. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 86-10.
- Macías, G & Parada, L. (Coords.) (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. Méjico: Universidad de Guadalajara.
- Maganto, J.M.; Etxebarría, J. & Porcel, A. (2010). La corresponsabilidad entre los miembros de la familia, como factor de conciliación. *Educatio Siglo XXI*, 28 (1), 69-84.
- Marchant, L. & Del Río, A. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5 (1), pp. 53 - 70. Recuperado de: www.uvm.cl/csonline/2008_1/marchant.pdf
- Marchesi, A. (2000). *Cambios sociales y cambios educativos en Latinoamérica*. Seminario sobre Prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 23-25 de agosto. Recuperado de: unesdoc.unesco.org/images/0013/001349/134963s.pdf
- Marotti, A. (2008). *Organizational structures to support innovation: how do companies decide?*. Recuperado de: http://www.globelicsacademy.net/2008/2008_student_presentations/Mello_GA08.pdf
- Martín, C. (2011). *Gestión de RRHH y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, España. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>

- Martínez, M. (2006). Neosexismo y estereotipos de género. *V Congreso Internacional Educación y Sociedad*. 30 noviembre a 2 diciembre. Granada: Universidad de Granada. Recuperado de: <http://www.alfared.org/blog/pol-tica-educativa/206>
- Martínez, P.C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.
- Martínez, M.I. (Dir.) (2011). *Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación*. Economía Mujer Empresa. Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.
- Martínez, M.C. (2012). *La cultura de empresa*. Colección Monografías. Serie: Administración/Marketing. Madrid: Díaz Santos.
- Martínez, M.C.; Quintanal, J. & Téllez, J.A. (2002). *La orientación escolar: Fundamentos y Desarrollo*. Madrid: Dykinson.
- Martínez, C.; Vera, J.J.; Paterna, C. & Alcázar, A.R. (2002). Antecedentes del conflicto interrol y su relación con el autoesquema de género. *Anales de Psicología*, 18 (2), 305-317.
- Martínez-Monteagudo, M.C.; Estévez, E. & Inglés, C. (2013). Diversidad familiar y ajuste psicosocial en la sociedad actual. *Revista Psicología.com*, 16. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10401/6171>
- Maruani, M. (2000). De la Sociología del Trabajo a la Sociología del Empleo. *Política y Sociedad*, 34, 9-17. Madrid
- Maruani, M. (2002). *Trabajo y el empleo de las mujeres*. Madrid. Editorial Fundamentos.
- Maté, J. J.; Nava, L. A, & Rodríguez, J. C. (2002). La segregación ocupacional por razón de sexo en la economía española, 1994-1999. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 36, 79-94.

- Matsa, D.A. & Miller, A.R. (2012). *A female style in corporate leadership?. Evidence from quote*. Working Paper. Northwestern University.
- Mayobre, P. (2002). La construcción de la identidad personal en una cultura de género. Recuperado de: <http://webs.uvigo.es/pmayobre/indicedearticulos.htm>
- Mayobre, P. (2006). La formación de la identidad de género. Una mirada desde la Filosofía. En J.M. Esteve & J. Vera. *Educación social e igualdad de género*, (pp. 21-59). Málaga: Ayuntamiento de Málaga.
- McDonald, P.; Brown, K. & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision utilization gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20 (1), 37-55.
- McMahon, M. & Patton, W. (2002). Using qualitative assesment in career counselling. *International Journal for Education and Vocational Guidance*, 2, 51-56.
- McMahon, M. & Patton, W. (2006). *Career counseling: constructivist approaches*. Abidon: Routledge.
- McMahon, M. & Watson, M. (2009). Career Psychology research challenges: a systems theory response. *South African Journal of Psychology*, 39 (2), 184-194.
- Medrano, C.; Cortés, A. & Aierbe, A. (2004). Los relatos de experiencias en la edad adulta: un estudio desde el enfoque narrativo. *Anuario de Psicología*, 35 (3), 371-397.
- Meil, G. (2001). Hogares nucleares y familias plurigeneracionales. En *Estructura y cambio social: homenaje a Salustiano del Campo*, (pp. 259-292). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Meil, G.; García, C.; Luque, M.A. & Ayuso, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 71, 15-33.
- Mejía, A.; Bravo, M. & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34 (1). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext

- Meler, I. (2012). Construcción de la subjetividad y actitudes ante el trabajo: diferencias y similitudes entre los géneros. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 16, (2), 70-94.
- Méndez, M.E. & Zenteno, N. (2009). La educación de posgrado con un enfoque humanista en el mundo globalizante: el caso del Colpos. *Revista Electrónica Sinéctica*, 32, 1-10. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99812141005>
- Merchant, K. (2012). How men and women differ: gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles. *CMC Senior Theses*. Paper 513. Recuperado de: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513
- Merino, I. (2015). La conciliación laboral, personal y familiar: análisis desde una doble vertiente: comunitaria y nacional. *Revista Jurídica de Castilla y León*, 36, 1-45.
- Migúelez, F. (2007). Flexiguridad, bienestar y cohesión social. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 1 (extraordinario), 145-159.
- Mills, D.Q. (1995). The new management system. *European Management Journal*, 13 (3), 251-256.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015). *Datos y Cifras. Curso escolar 2015/2016. Educación*. Madrid: Secretaría General Técnica. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014). *Estrategia española de Responsabilidad Social de las Empresas. Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2012). *Empresas. Asesoramiento para la igualdad. Herramienta de Apoyo Nº 8: Corresponsabilidad y planes de igualdad*. Recuperado de: www.igualdadenaempresa.es

- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- Misic, M. (2013). The role of human resource management in professional development and promotion of women in organizations. *Journal of engineering management and competitiveness*, 3 (1), 22-26.
- Molero, F. (Dir.) (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad*. Memoria Final. Proyecto 22/05. Madrid: Ministerio de Igualdad. Instituto de la Mujer. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Molina, M. E. (2006). Transformaciones Histórico Culturales del Concepto de Maternidad y sus Repercusiones en la Identidad de la Mujer. *Psyche*, 15 (2), 93- 103,
- Monacci, M. (1997). *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretative*. Milán: Gurini e Associati.
- Montes, B. (2008). *Discriminación, prejuicio, estereotipos: conceptos fundamentales, historia de su estudio y el sexismo como nueva forma de prejuicio*. Curso ‘Cultura y emoción’ del Programa de Doctorado ‘Cognición y emoción’. Departamento de Psicología. Revista electrónica ‘Iniciación a la Investigación’, N° 3. Universidad de Jaén. Recuperado de:
<http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/view/202/183>
- Montilla, M.V.C. (2007). Propuesta coordinada de trabajo sobre orientación profesional y vocacional en bachillerato. *LXXI Revista de Educación*, 9, 133-142.
- Montoya, B.E. & Martínez, P. (Coords.) (2012). *Responsabilidad Social Empresarial: una respuesta ética ante los desafíos globales*. México: Cátedra de Economía Social de Mercado “Konrad Adenauer”.
- Moreno, E. (2007). La transmisión de modelos sexistas en la escuela. En M.A. Santos (Coord.). *El harén pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar*, (pp. 11-30). Barcelona: Graó.

- Moreno, C.M. (2008). Ética empresarial y liderazgos responsables. En G. Granda & C. Camisón (Dir.). *El modelo de empresa del siglo XXI: hacia una estrategia competitiva y sostenible*, (pp. 33-46). Colección Biblioteca Ciencias Sociales. Madrid: Ediciones Cinca.
- Moreno, S. (2010). ¿Es la conciliación un concepto exitoso y un objetivo político fracasado?. En D. Heim & E. Bodelón (Coords.). *Derecho, género e igualdad. Cambio en las estructuras jurídicas androcéntricas*, (pp. 261-270). Barcelona: Grupo Antígona y “Dons i Drets”. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Moreno, A. (2011). La conciliación laboral y familiar en el modelo de flexiguridad en España desde una perspectiva de género. *Comunitania-Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 1, 89-111.
- Moreno, A. & Crespo, E. (2010). *Relaciones de género, maternidad, corresponsabilidad familiar y políticas de protección familiar en España y en el contexto europeo*. Valladolid: Universidad de Valladolid. Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Moreno, F. & Godoy, E. (2012). El talento Humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7 (1), 57-67.
- Moreno, A.; Uriarte, L.M. & Topa, G. (Coords.) (2010). *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Morrison, A.M, White, R.P., & Van Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Mosteiro, M. J. (1997). El género como factor condicionante de la elección de carrera: hacia una orientación para la igualdad de oportunidades entre los sexos. *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación*, 1, 305-315.
- Moya, M. & Expósito, F. (2001). Nuevas formas, viejos intereses: neosexismo en varones españoles. *Psicothema*, 13, (4), 643-649.

- Ministerio de Sanidad y Seguridad Social e Igualdad, (2014). *Plan estratégico de igualdad de oportunidades 2014-2016*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Ministerio de Sanidad y Seguridad Social e Igualdad, (2015). *Desarrollo de carrera con perspectiva de género en la empresa*. XXII Boletín Igualdad Empresa: Madrid. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- Muñoz-Seca, B. & Riverola, J. (1997). *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Ediciones Folio.
- Naranjo, J.C.; Sanz, R. & Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13 (4), 466-480.
- Navarro, M.L. & Rueda, M.F. (2014). *Una panorámica de género sobre la segregación laboral en España*. Departamento de Estadística. Universidad de Málaga. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10630/7923#sthash.pYbG0Cqb.dpuf>
- Navas, J.E. & Ortiz, M. (2002). El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial*, 346, 163-171.
- Nicolás, C.; López, M. & Riquelme, J. P. (2010). *La segregación ocupacional entre hombres y mujeres: teorías explicativas y análisis de su evolución reciente en España*. Digitum. Biblioteca Universitaria. Murcia. Universidad de Murcia. Recuperado de: <https://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/21985>
- Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones: ¿se valora a las mujeres en las organizaciones?*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Niles, S.G. & Goodnough, G.E. (1996). Life-role salience and values: a review of recent research. *The career development quarterly*, 45 (1), 65-86.
- Nieto, M. & Fernández, R. (2004). La responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*, 1, 28-40.

- Oaxaca, R.L. (1973). Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets. *International Economic Review*, 9, 693-709.
- Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2004). *L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises: entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la Responsabilité Sociétale des Entreprises*. Paris: Étude Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises.
- Olivares, M.A. & Olivares, C. (2013). Impacto de los estereotipos de género en la construcción de la identidad profesional de estudiantes universitarios. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 24 (1), 121-131.
- Oliveros, O. & González-Bello, J.R. (2012). Hacia un nuevo paradigma en orientación vocacional. *Revista Paradigma*, 33 (2), 129-143.
- Oncins, M. & Mourenza, T. (1998). *Nuevas formas de organizar el trabajo: la organización que aprende*. NTP, 499. Madrid: Centro Nacional de Condiciones del Trabajo. Ministerio de Asuntos Sociales. Recuperado de:
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_499.pdf.
- O'Neil, S. & Bilimoria, D. (2005). *Women and career: a critical perspective on the theory and practice of women in organizations*. Working Papers Series (WP.06-05). Department of Organizational Behaviour. Cleveland, US: Case Western Reserve University. Recuperado de:
<https://weatherhead.case.edu/departments/organizational-behavior/workingPapers/WP-06-05.pdf>
- Orellana, A.M. (2002). Medidas para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras: análisis de las Directivas Comunitarias 92/85 y 96/34 y lagunas en su transposición al ordenamiento interno español. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 37, 61-102.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2001). Balancing work and family life: helping parents into paid employment. En *Employment Outlook*, (pp.

129-166). Organisation for Economic Co-operation and Development Library.
Recuperado de: www.oecd.org/els/emp/2079435.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puesto de dirección*. Actualización. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
Recuperado de:
http://www.equidad.org.mx/images/stories/documentos/romper_techo_cristal.pdf

Padilla, M.T. (2001). *Barreras y limitaciones en el desarrollo profesional de la mujer*. Huelva: Universidad de Huelva. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10272/110>

Padilla, M.T. (2002a). Desarrollo profesional femenino: la identidad de la mujer en el mundo laboral. En E. Moreno & S. Villegas (Eds.) *Introducción a los Estudios de la Mujer. Una mirada desde las Ciencias Sociales*, (pp. 73-96). Huelva: Diputación de Huelva.

Padilla, M.T. (2002b). *Técnicas e instrumentos para el diagnóstico y la evaluación educativa*. Madrid: Editorial CCS.

Padilla, M.T. & Rodríguez, M. (1995). La educación para la carrera y la reforma del Sistema Educativo. *Revista Española y Psicopedagógica*, 5 (7), 67-83.

Padilla, A. & Del Águila, A.R. (2003). La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), 69-94

Padilla, M.T.; Suárez, M. & García, S. (2007). Elecciones educativas y vocacionales de las chicas onubenses que finalizan la E.S.O.: comparación de sus expectativas con las de sus docentes y familias. *XXI. Revista de Educación*, 9, 75-94.

Palacio, J.I. & Simón, H.J. (2006). Segregación laboral y diferencias salariales por razón de sexo en España. *Estadística Española*, 48 (163), 493-524.

Palomar, C. (2005). Maternidad: historia y cultura. *Revista de Estudios de Genero. La Ventana*, 22, 35-67. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88402204>

- Parellada, M.; Sáez, F.; Sanromá, E. & Torres, C. (1999). *La formación continua en las empresas españolas y el papel de las universidades*. Madrid: Civitas.
- Parsons, T. (1980). La familia en la sociedad urbana-industrial de los Estados Unidos. En M. Anderson (Ed.), *Sociología de la familia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Parsons T. & Bale, R.F. (1956). *Family socialization and interaction process*. New York, US: The Free Press.
- Pasamar, S. & Valle, R. (2011a). Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad?. *Universia Business Review*, 29, 14-31.
- Pasamar, S. & Valle, R. (2011b). Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 258-268.
- Pastor, R. & Bonilla, A. (2000). Identidades y cuerpo: el efecto de las normas genéricas. *Papeles del Psicólogo*, 75. Recuperado de:
<http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=818>
- Patel, G. (2013). *Gender differences in leadership styles and the impact within corporate boards*. The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Program Division.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. London: Sage
- Patton, W. & McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory. Connecting theory and practice* (3ª ed.). Rotterdam: Sense Publishers.
- Perea, J.L. (2006). Gestión de los recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación Psicológica*, 9 (1), 109-122.
- Pérez, A.; Naranjo, R. & Roque, Y. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22 (3), 56-64.

- Petersen, T. & Morgan, L. (1995). Separate and unequal: occupation-establishment sex segregation and the gender wage gap. *American Journal of Sociology*, 101 (2), 329-365.
- Peterson, H. (2014). An academic “glass cliff”?. Exploring the increase of women in Swedish Higher Education Management. *Athens Journal of Education*, 1 (1), 33-44
- Phillips, J.J. (2006). *Invertir en el capital humano. Estrategias para no gastar demasiado... o demasiado poco*. Barcelona: Deusto.
- Pflanz, M. (2011). Women in positions of influence: exploring the journeys of female community leaders. *Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research. Paper 78*. Recuperado de: <http://digitalcommons.unl.edu/cehsedaddiss/78>
- Pinchot, G. & Pinchot, E. (1996). *La organización inteligente. Aprovechando el talento y la iniciativa de todos en la empresa*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Pita, C. & Pizarro, E. (Coord.) (2013). *Como ser competente. Competencias profesionales demandadas en el mercado laboral*. Salamanca: Cátedra de Inserción Profesional Caja Rural de Salamanca. Universidad de Salamanca.
- Pizarro, O. & Guerra, M. (2010). *Rol de la mujer en la gran empresa*. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer.
- Planas, J. (2005). El papel de la empresa en la formación de los trabajadores en España. *Revista de Educación*, 338, 125-143.
- Planas, J. & Rifá, J. (2003). *Consolidación y desarrollo de la formación continua en España*. Madrid: Fundación Tripartita.
- Planas, J.; Sala, G. & Vivas, J. (2003). Escenarios de futuro para la educación en España. *Revista de Educación*, 332, 445-461.
- Pleck, J.H. (1977). The work-family role system. *Social Problems*, 24, 417-427.

- Poal, G. (1993). *Entrar, quedarse, avanzar. Aspectos psicosociales de la relación mujer-mundo laboral*. Madrid: Siglo XXI.
- Poelmans, S. (2001). Individual and organizational issues in work-family conflict. *Research paper*, 444. Barcelona: IESE Business School.
- Poelmans, S. & Gil, L.S. (2014). “Quiet leadership”. La ciencia y la praxis del neuroliderazgo. *Harvard Deusto Business Review*, 230, 58-65.
- Polachek, S. W. (1985). Occupation segregation: a defense of human capital predictions. *Journal of Human Resources*, 20 (3), 437-440.
- Ponce, J.M. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados. *Empresa y Humanismo*, 10 (1), 181-208.
- Porret, M. (2010a). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Porret, M. (2010b). La discriminación laboral y la gestión de la diversidad de los recursos humanos. *Revista Técnico Laboral*, 32 (126), 513-568.
- Pounder, J.S. & Coleman, M. (2002) Women-better leaders than men?. In general and educational management it still all dependents. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 122-133.
- Powell, G.N. & Butterfield, D.A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (1999). El corazón invisible: la atención y la economía mundial. En *Informe sobre derechos humanos*, (pp. 77-83). New York, US: Naciones Unidas.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, (2009). Hacer visible la desigualdad de género: el desafío de la

- economía. En *Trabajo que no se mira ni se cuenta. Aportes para una nueva relación entre el género y la economía*, (pp. 25-32). El Salvador: Naciones Unidas.
- Puerta, J. (2010) Aprendiendo de la experiencia. Relatos de vida de centros y profesorado. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 14 (3), 1-12.
- Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios gerenciales*, 24 (109), 87-103. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518004>
- Quintanilla, B. (2005). La conciliación de la vida laboral y familiar en el marco jurídico actual. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23 (1), 95-129
- Raggins, B.R. & Cotton, J.L. (1991). Easier said than done: gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34 (4), 939-951.
- Ramírez, M. (1998). El mercado laboral. ¿Integra o margina a las mujeres?. *Meridiana*, 11, 20-25
- Ramos, M.A. (2001). La paternidad y el mundo de los afectos. *FEM. Publicación Feminista Mensual*, 219. Recuperado de:
http://hombressinviolencia.org/docs/PATERNIDAD_AFECTOS.pdf
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Servei de Publicacions Universitat de Valencia.
- Ramos, A.; Sarrió, M.; Barberá, E. & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182.
- Ramos, A.; Barberá, E. & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267-278.
- Rebollo, M.A. (2013). La innovación educativa con perspectiva de género. Retos y desafíos para el profesorado. Editorial. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 17 (3), 1-8.

- Redondo, M. & Jimeno, M.J. (2005). Sobre el techo de cristal empresarial. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa*, 71, 42-46.
- Rehem, C. (2014). Gestión de los centros formativos del siglo XXI: nuevas miradas, nuevos planteamientos. En F.A. Blas & J. Planells (Coords.). *Retos actuales de la educación tecno-profesional*, (pp. 101-118). Madrid. Educación técnico-profesional. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Reinoso, M. (2006). *Desarrollo de competencias emocionales en los individuos de una organización utilizando la metodología de formación: "outdoor training"*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, Departamento de Sociología, España. Recuperado de: pdfs.wke.es/1/3/8/0/pd0000021380.pdf
- Reskin, B. (1993). Sex segregation in the workplace. *Annual Review of Sociology*, 19, 241-270.
- Revuelta, F.I. & Sánchez, M.C. (2003). Programas de análisis cualitativos para la investigación en espacios virtuales de formación. *Revista Teoría*, 4. Recuperado de: http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm
- Ribas, M.A. (2004). *Desigualdades de género en el mercado laboral: un problema actual*. Recuperado de: http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm
- Richmond-Abbott, M. (1983). *Masculine and feminine. Sex roles over the life cycle*. New York, US: Addison-Wesley.
- Riquelme, V. (2011). *¿La maternidad castigada?. Discriminación y malos tratos*. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile.
- Rivas, L.A. (2002). *Gestión integral de recursos humanos*. Madrid: Editorial Taller Abierto.

- Rivera, J. (2005). Prólogo, 7. En G. Di Marco (Coord.). *Democratización de las familias*. Área de Comunicación. Buenos Aires: Fondo de Naciones Unidas para la Infancia. Recuperado de: <http://www.unicef.org/argentina/spanish/Democratizacion.pdf>
- Rivero, A.; Caunedo, P. & Rodríguez, A. (2008). *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones*. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: structure, design and applications*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey, US: Prentice-Hall.
- Roche, T.A. (2006). *Women in non-traditional careers*. Graduate Thesis and Dissertations. University of South Florida. Scholar Commons. Recuperado de: <http://scholarcommons.usf.edu/etd/2676>
- Rodríguez, M.L. (1992). *El mundo del trabajo y las funciones del orientador. Fundamentos y propuestas formativas*. Barcelona: Barcanova.
- Rodríguez, M.L. (1995). *Orientación e intervención psicopedagógica*. Barcelona: CEAC.
- Rodríguez, J. (1997). Evolución de la población en España 1976-1996. *Política y sociedad*, 26, 113-123.
- Rodríguez, M.L. (1998). *La orientación profesional*. Barcelona: Ariel.
- Rodríguez, M.L. (1999). *Enseñar a explorar el mundo del trabajo: diagnóstico de las destrezas exploratorias y propuestas de intervención*. Archidona: Aljibe.
- Rodríguez, M.L. (2002). *Hacia una nueva orientación universitaria*. Barcelona: Edicions Universitat de Barcelona.
- Rodríguez, M.L. (2003). La orientación profesional no discriminatoria,. En A. Sebastián (Coord.). *Orientación profesional. Un proceso a lo largo de la vida*, (pp. 365-387). Madrid: Dykinson

- Rodríguez, M.L. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes.
- Rodríguez, M.L. (Coord) (2009). *Estudios universitarios, proyecto profesional y mundo del trabajo. Como tender puentes entre la universidad y la vida activa*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Rodríguez, R.E. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio. Revista de Investigación Académica*, 12 (22), 67-92.
- Rodríguez, M.L. (2013). Orientar y orientarse en época de crisis e incertidumbre: narrar la experiencia profesional. En P. Figuera (Coord.) *Orientación profesional y transiciones en el mundo global. Innovaciones en orientación sistémica y en gestión personal de la carrera*, (pp. 111-123). Barcelona: Laertes Educación.
- Rodríguez, G.; Gil, J. & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. (2ª ed.) Málaga: Ediciones Aljibe
- Rodríguez, M.C.; Peña, J.V. & Torío, S. (2010). Corresponsabilidad familiar: negociación e intercambio en la división del trabajo doméstico. *Papers. Revista de Sociología*, 95 (1). Recuperado de: <http://papers.uab.cat/article/view/v95-n1-rodriuez-pena-torio>
- Rodríguez, M.L.; Romero, P. & Ayuso, T. (Dir.) (1992). *Proyecto de elaboración de materiales curriculares para unas Ciencias Sociales no sexistas*. Barcelona: ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Romero, S. (1999). *La orientación para la transición de la escuela a la vida activa*. Barcelona: Laertes.
- Romero, S. (2000). *De gira hacia el trabajo: programa de orientación para la toma de decisiones y la transición a la vida activa para el final de la Educación Secundaria Obligatoria*. Archidona: Aljibe.

- Romero, S. (2004). Aprender a construir proyectos profesionales y vitales. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 15 (2), 337-354.
- Romero, R. (2005). Mujer, nuevas tecnologías y educación. En M.V. Aguiar & J.I. Farray (Coords.) *Un Nuevo sujeto para la sociedad de la información*, (pp. 71-88). La Coruña: Netbiblio.
- Romero, S.; Padilla, M. T. & Rodríguez, M.L. (1995). Desarrollo de la educación para la carrera profesional en otros países y prospectiva del movimiento. En M.L. Rodríguez (Coord.). *Educación para la carrera y diseño curricular*. (pp. 225-242). Barcelona: Publicacions Universtat de Barcelona.
- Romero, S.; Padilla, M. T. & Martín, D. (1999). *Orientación vocacional para jóvenes desde la educación de adultos*. Quaderns digitals. net. Recuperado de: http://quadernsdigitals.net/datos_web/articles/qurriculum/qurriculum89/qr8orientacion.html
- Romero, S.; Jurado, M.D.; Suárez, M. & Pascual, L. (2012). Metodología para el desarrollo personal y profesional desde una perspectiva sistémica. En *Innovación e Investigación Docente en la Universidad de Sevilla. Memorias del I Plan Propio de Docencia (2008-2011)*. Sevilla. Servicio de Publicaciones 2012. Universidad de Sevilla. Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/27968>
- Royo, R. (2011). *Maternidad, paternidad y conciliación en la CAE. ¿Es el trabajo familiar un trabajo de mujeres?*. Serie Sociología, 27. Bilbao: Deusto Digital. Universidad de Deusto.
- Ruiz, D. (2004). Nuevas formas familiares. *Revista Portularia*, 4, 219-230.
- Ruiz, J.I. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. (4ª ed.) Bilbao: Universidad de Deusto.
- Russell, J.E. & Burgess, J.R.D. (1998). Success and women's career adjustment. *Journal of Career Assessment*, 6 (4), 365-387.

- Sabanés, D. (2004). Mujeres y nuevas tecnologías de la información y la comunicación. *Cuadernos Internacionales de Tecnología para el Desarrollo Humano*, 2. Recuperado de: www.apc.org/apps/img_upload/.../02_Dafne_Sabane.pdf
- Sabater, M.C. (2014). La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral. *Lan Harremanak*, 30 (1), 163-198.
- Sáez Vacas, F.; García, O.; Palao, J. & Rojo, P. (2003). *Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas*. Recuperado de: <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html>
- Sainz, A. (1994). *La gestión de los recursos humanos en la empresa*. Alcalá de Henares: Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Universidad de Alcalá.
- Saiz, J.M. (2010). Mujer y mercado de trabajo español. ¿Un cambio estructural?. *Clm. Economía*, 117, 43-55.
- Salas, B. & cols. (1997). *Guía para la elaboración del modelo coeducativo de centro. Instrumentos para la elaboración del proyecto educativo y curricular del centro. Tomo I*. Vitoria-Gasteiz: EMAKUNDE. Instituto Vasco de la Mujer.
- Salas, M. (2002). Cuatro décadas en Economía de la Educación. *Revista de Educación*, 328, pp. 427-449.
- Sallé, M.A. (Dir.) (2013). *Formación profesional de las mujeres y nuevos yacimientos de empleo*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Salmerón, H. (2001). *Los servicios de orientación en la universidad. Procesos de creación y desarrollo*. Granada: Universidad de Granada.
- Sánchez, M.F. (2004). *Orientación laboral para la diversidad y el cambio*. Madrid: Sanz y Torres.
- Sánchez, M.F. (2006). *Género, transición y desarrollo profesional*. Ponencia en Jornadas de Orientación Profesional, 9-10 marzo. Bilbao.

- Sánchez, M.F. (2013). Intervención orientadora en las dimensiones profesional y personal. En M.F. Sánchez (Coord.). *Orientación profesional y personal*, (pp. 75-97). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Sánchez, M.F.; Suárez, M.; Manzano, N.; Oliveros, L.; Lozano, S.; Fernández, B. & Malik, B. (2011). Estereotipos de género y valores sobre el trabajo entre los estudiantes españoles. *Revista de Educación*, 355, 331-354.
- Sánchez-Apellániz, M. (1997a). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Sánchez-Apellániz, M. (1997b). Culturas y estilos directivos en hombres y mujeres: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (1), 57-74.
- Sánchez-Apellániz, M. (1999). Tendencias de las mujeres en su desarrollo profesional. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 85, 67-83.
- Sandín, M.P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sarmiento, J.A. & Ocampo, C.I. (2004). La orientación psicopedagógica desde la complejidad sistémica: un nuevo enfoque. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 15 (2), 373-389.
- Sarrible, G. (1990). Fecundidad y actividad femenina. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 52, 85-99.
- Sarrible, G. (1996). Segunda pareja y diferencias por género. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 76, 123-139.
- Sarriés, L. & Del Olmo, N. (2006). *Mujeres directivas en España. Estereotipos y realidad*. Zaragoza: Mira Editores.

- Sarrió, M.; Barberá, E. & Ramos, A. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el Proyecto NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo*, 75, 46-52.
- Sarrió, M.; Ramos, A. & Barberá, E. (2000). Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. *Psychosocial Intervention*, 9 (1), 49-62.
- Sarrió, M.; Barberá, E.; Ramos, A. & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182.
- Sarrió, M.; Ramos, A.; Barberá, E. & Candela, C. (2002a). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183-192.
- Sarrió, M.; Ramos, A.; Barberá, E. & Candela, C. (2002b). Más allá del techo de cristal. Madrid. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 40, 55-68.
- Sastre, M. (2004). La gestión de la diversidad en la empresa. *Dirección Estratégica*, 11, 20-25.
- Sastre, S. & De los Ríos, I. (2011). *Liderazgo de la mujer directiva desde las competencias para la dirección de proyectos: estudio en la región de Madrid*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Savickas, M.L. (2001). A developmental perspective on vocational behaviour: career patterns, salience and themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 3, 49-57.
- Savickas, M.L. (2010). Re-viewing scientific models of career as social constructs. *Revista Portuguesa de Pedagogía Psicológica, número conjunto conmemorativo*, 33-43.
- Savickas, M. L. (2011). *Career counseling*. Washington, DC: American Psychological Association Press.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction and practice. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. (2ª ed.), (pp. 147-183). Hoboken, NJ: John Wiley & Son.

- Savickas, M.L. & Porfeli, E.J. (2012). Career adapt-abilities scale: construction, reliability and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behaviour*, 80 (3), 661-673.
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés, S.A.
- Schein, V.E. (1994). Managerial sex typing: a persistent and persuasive barrier to women's opportunities. En M.J. Davidson & R.J. Burke (Eds.). *Women in management: current research issues*, (pp. 41-52). London. Paul Chapman.
- Schwaninger, M. (2009). *Intelligent organizations: powerful models for systemic management*. Berlin: Springer-Verlag.
- Sebastián, A. & Sánchez, M.F. (2000). *El mercado de trabajo y el acceso al mundo laboral. Una perspectiva desde la Orientación Profesional*. Barcelona: Estel.
- Sebastián, A. (Coord.) (2006). *La presencia de estereotipos de género en el sistema educativo como determinante del desarrollo personal y profesional. (Estudio descriptivo)*. Madrid: Dykinson, S.L.
- Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring: a woman's guide*. Londres: Judy Piatkus, Ltd.
- Selva, C. (2013). Models of professional career of the managerial woman. *Universitas Psychologica*, 12 (4), 1237-1254.
- Selva, C.; Sahagún, M. A. & Pallarés, S. (2011). Estudios sobre trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: un análisis bibliométrico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (3), 227-242.
- Selva, C.; Tresserra, O.; Pallarés, S. & Sahagún, M. (2012). El río y el sendero como carreras profesionales: contrastando relatos con género. *Quaderns de Psicologia*, 14 (1), 61-70.

- Selva, C.; Pallarés, S. & Sahagún, M.A. (2013). ¿Entre obstáculos anda el camino?. Trayectoria y mujer directiva. *Revistas Psicología: Organizações e Trabalho*, 13 (1), 75-88.
- Senge, P. (2015). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (5ª ed.) Barcelona: Granica.
- Shin, Y. J. & Kelly, K.R. (2013). Cross-cultural comparison of the effects of optimism. Intrinsic motivation and family relations on vocational identity. *The Career Development Quarterly*, 61 (2), 141-160.
- Silveira, S., (2007). *La dimensión de género en la formación y en las relaciones laborales*. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de:
http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/eventos/pon_sara/ii.htm
- Servicio de Inserción Profesional de Prácticas y Empleo (2013). *Cómo ser competente. Competencias profesionales demandadas en el mercado laboral*. Salamanca: Servicio de Inserción Profesional Prácticas y Empleo. Cátedra de Inserción Profesional Caja Rural de Salamanca. Universidad de Salamanca.
- Sitter, L.U.; Dankbaar, B. & Hertog, J.F. (1997). From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. *Human Relations*, 50 (5), 497-534.
- Skitka, L.J. & Maslach, C. (1990). Gender roles and the categorization of gender-relevant behavior. *Sex Roles*, 22 (3/4), 133-150.
- Sobrado, L.M. (2008). Plan de acción tutorial en los centros docentes universitarios: el rol del profesor tutor. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 61, 89-108.
- Sola, T. & Moreno, A. (2005). La acción tutorial en el contexto europeo de educación superior. *Educación y educadores*, 8, 123-144.

Soto, M. & Areche, R. (2008). El liderazgo en tiempos de incertidumbre en organizaciones inteligentes. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Sociales*, 4 (2), 27-38.

Spencer, L.M. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley & Sons.

Staines, G.L. (1980): Spillover versus compensation: a review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33, 111-129.

Stake, R.E. (1994). Case studies. En N.K. Denzin & Y.S, Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research*, (pp. 236-247). Londres: Sage.

Stake, R.E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid. Morata.

Suárez, M. (2006). La construcción del proyecto profesional/vital de mujeres adultas: un reto para la intervención orientadora. (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Información. España.

Suárez, M. (2008). Barreras en el desarrollo profesional femenino. *Revista Española de Orientación Profesional*, 19 (1), 61-72

Suárez, M. (2013). Autoconcepto, valores y expectativas como factores de desarrollo. En M.F. Sánchez (Coord.) *Orientación profesional y personal*, (pp. 119-138). Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Subirats, M., (1994). Conquistar la igualdad: la coeducación hoy. *Revista Iberoamericana de educación*. 6, 49-78.

Subirats, M. (1995). La eficacia de los planes de igualdad en la inserción laboral de las mujeres. *Cuadernos de relaciones laborales*, 6, 13-24.

Subirats, M. (1999). Género y escuela. En C. Lomas (Coord.), *¿Iguales o diferentes?: género, diferencia sexual, lenguaje y educación*, (pp. 19-32). Barcelona: Paidós.

- Subirats, M. (2003). La enseñanza secundaria y la motivación por la tecnología desde la perspectiva de género. *Quark: Ciencia, Medicina, Comunicación y Cultura*, 27. Recuperado de: <http://quark.prbb.org/27/027100.htm>
- Subirats, M. (2007). De la escuela mixta a la coeducación: la educación de las niñas, el aprendizaje de la subordinación. En A. Vega. *Mujer y educación: una perspectiva de género*, (pp.137-148). Málaga: Ediciones Aljibe.
- Subirats, M. (2010). ¿Coeducación o escuela segregada?. Un viejo y persistente debate. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 3 (1), 143-158.
- Subirats, M. & Brullet, C. (1988). *Rosa y azul: la transmisión de los géneros en la escuela mixta*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Subirats, M. & Brullet, C. (1990). *La coeducación*. Madrid: Secretaría de Estado de Educación. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Susaeta, L. & Navas, J. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 153-177.
- Swanke, D.A. (2013). Barriers for women to positions of power: how societal and corporate structures, perceptions of leadership and discrimination restrict women's advancement to authority. *Earth Common Journal*, 3 (2). Recuperado de: <http://www.studentpulse.com/articles/864/barriers-for-women-to-positions-of-power-how-societal-and-corporate-structures-perceptions-of-leadership-and-discrimination-restrict-womens-advancement-to-authority>
- Swanson, J.L. & Woitke, M.B. (1997). Theory into practice in career assessment for women: assessment and interventions regarding perceived career barriers. *Journal of Career Assessment*, 5 (4), 443-462.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona. Barcelona: Paidós Ibérica.

- Thomas, D.A. (2004). Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, 82 (9), 98-108.
- Tomás, M. & Guillamón, C. (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación*, 350, 253-275.
- Torns, M.T. (2005). De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23 (1), 15-33.
- Torns, M.T. & Carrasquer, P. (2002). La doble presencia femenina i les necessitats de conciliació. *Diàlegs: Revista d'Estudis Polítics i Socials*, 5 (15), 23-32.
- Torns, M.T. & Recio, C. (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. *Revista de Economía Crítica*, 14, 178-202.
- Torres, O. & Pau, B. (2011). “Techo de cristal” y “suelo pegajoso”. La situación de la mujer en los sistemas alemán y español de ciencia y tecnología. *Revista CTS*, 18 (6), 35-59.
- Tortosa, M.T.; Moliner, M.; López, R.M. & López, A. (2010). *La orientación y el asesoramiento al alumnado que accede a la universidad: análisis de la accesibilidad al plan de acción tutorial*. Nuevas titulaciones y cambio universitario. Alicante: ICE Universidad de Alicante.
- Toscano, M.O. (2002). *Necesidad de la orientación en la universidad*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Tougas, F.; Brown, R.; Beaton, A. M. & Joly, S. (1995). Neosexism: plus ça change, plus c'est pareil. En *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21 (8), 842-849.
- Traveset, M. (2006). Pensar con el corazón, sentir con la mente. *Cuadernos de Pedagogía*, 360, 72-75.
- Traveset, M. (2014). *La pedagogía sistémica. Fundamentos y práctica*. (7ª Ed.) Barcelona: Graó.

- Trzcinski, E. & Holst, E. (2011). Gender differences in subjective well-being in and out of management positions. *Social Indicators Research*, 107 (3), 449-463.
- Ugalde, M. & Zurbano, V. (2009). *Creatividad e innovación: nuevas ideas, viejos principios*. Recuperado de:
<http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/innovacion/creat09.pdf>.
- UGT (2008). *Informe 8 de marzo de 2008 – 100 años trabajando por la igualdad*. Madrid. Unión General de Trabajadores. Recuperado de:
<http://www.urv.cat/media/upload/arxius/igualtat/100atrabajandomujeres.pdf>.
- UGT (2015). *Informe 8 de marzo de 2015 – trabajar igual, cobrar igual, conciliar igual*. Unión General de Trabajadores. Recuperado de:
http://www.ugt.es/Publicaciones/Informe_8_%20de_Marzo_2015_UGT_Mujer_Trabajadora.pdf.
- Unger, R.K. (1979). Toward a redefinition of sex and gender. *American Psychologist*, 34, 1085-1094.
- Unger, R.K. (Edit.) (2001). *Handbook of the Psychology of women and gender*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Valcarce, M. (2005). *Desarrollo histórico y conceptual de la Orientación Profesional, en relación a las oportunidades y derechos de las mujeres*. Departamento de Didáctica, Organización Escolar e Métodos de Investigación-Área de Métodos de Investigación. Facultad de Ciencias da Educación. Universidad de Ourense. Recuperado de:
http://pmayobre.webs.uvigo.es/pop/archi/profesorado/margot_valcarce/orientacion.pdf.
- Valdeolivas, Y. (2009). La historia interminable de la igualdad entre mujeres y hombres. *Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid*, 13, 107-125.
- Valdeolivas, Y. & Tudela, G. (10 de enero 2015). Tiempo de trabajo y desigualdades por razón de sexo. Colectivo DeLiberación. *Público. Opinión*. Recuperado de:

<http://www.publico.es/opinion/articulos/y-desigualdades-razon-sexo.html>

Valecillos, C. & Quintero, N. (2009). Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral. Caso: facultad de ciencias económicas y sociales. *Negotium*, 12 (4), 63-85.

Valenzuela, J. (2013). *La evolución del diseño y la estructura organizativa: un estudio de casos*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Valian, V. (1998). *Why so slow?. The advancement of women*. Cambridge: the MIT Press.

Valiente, C. (1997). ¿Algo más que ganadores del pan?: el papel de los hombres en el ámbito familiar en España (1975-1996). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 79, 221-243.

Vallés, A. (2000). *Formación y orientación profesional, transición a la vida activa*. Madrid: EOS

Valles, M.S. (2007). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. (4ª ed.) Madrid: Síntesis Sociología.

Van Maanen, J. (1983). *Qualitative methodology*. Beverly Hills: Sage Publications.

Van Stavere, I.P. & Van der Hoeven, R.E. (2012) *Global trends in labour market. Inequalities, exclusion, insecurity and civic activism*. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/1765/38412>

Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. (3ª ed.) Colombia: Pearson Educación.

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3 (1), 119-139.

Vargas, F. (2014). Escenarios y tendencias en el mundo del trabajo y de la educación en el inicio del siglo XXI: el nuevo paradigma del aprendizaje a lo largo de la vida y la sociedad del conocimiento. En F.A. Blas & J. Planells (Coords.). *Retos actuales de la*

- educación tecno-profesional*, (pp. 15-30). Madrid. Educación técnico-profesional. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organization learning. *Academy of Management Review*, 29 (2), 222-240.
- Vicente, A.M.; Martínez, T.; Martínez, J.; Calderón, M.J. & Moreno, R. (2010). *Cambios en el mercado laboral español. La incorporación de la mujer al mercado laboral: factores determinantes a nivel geográfico, profesional y por actividades en el sistema de seguridad socia*. Proyectos Fipros 2008. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Villarreal, O. & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 31-52.
- Wirth, L. (2002). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Colección Informes OIT, 58. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Wittemberg-Cox A. & Maitland, A. (2008). *Why women mean business: understanding the emergence of the new economic revolution*. Chichester: Wiley and Sons.
- Worley, C.G. & Lawler, E. (2006). Designing organizations that are built to change. *MIT Sloan Management Review*, 48 (1), 19-23.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Serie Documentos de Trabajo, 296. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
- Yin, R.K. (1984). *Case study research. Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Zambrano, I. (2010). La valoración económica del trabajo no remunerado como reconocimiento de los derechos de las mujeres ante el cuidado de la

dependencia. *CIm. Economía: Revista Económica de Castilla-La Mancha*, 17, 197-230.

Direcciones de Internet

Accenture

Accenture PLC. www.accenture.com

Accenture España – “Technology Vision 2015”.

<http://www.accenture.com/es-es/Pages/index.aspx>

Accenture (2014). “Informe de Responsabilidad Empresarial”. Resumen. Informes Previos.

https://www.accenture.com/t20150728T053624_w/es-es/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-es/PDF_4/Accenture-Executive-Summary-ES-2014.pdf.

Gobierno Corporativo.

<https://www.accenture.com/us-en/company-principles>

Comités.

<https://www.accenture.com/us-en/company-corporate-governance-board-committees.aspx#block-nominating-and-governance-committee>

Código Ético en los Negocios.

<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Standards-Federal-Business-Ethics-Conduct-February-2014.pdf>

Inclusión y diversidad.

<http://careers.accenture.com/es-es/team-culture/diversity/Pages/index.aspx>.

Enlaces en la red a disposición de posibles candidatas/os.

<http://careers.accenture.com/es-es/find-your-fit/students-graduates/Pages/index.aspx>
<http://careers.accenture.com/es-es/your-future/Pages/index.aspx>

<http://careers.accenture.com/es-es/your-future/training-counseling/Pages/index.aspx>

Programas:

“Accent on you”.

<http://careers.accenture.com/es-es/landing-pages/Pages/accent-on-you-practicas.aspx>

“Accenture. Un lugar donde desarrollar una carrera de igualdad y éxito”

<http://careers.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Spain/Accenture-Oportunidades-para-mujeres-en-Accenture.pdf>

“Beneficios sociales y políticas de flexibilidad y conciliación”

<http://careers.accenture.com/es-es/your-future/rewards-benefits/Pages/index.aspx>

“Bienestar corporativo”

<http://www.bienestarcorporativo.com/noticia/200/accenture-asepeyo-fcc-y-mahou-san-miguel-obtienen-el-certificado-de-empresa-saludable.php>

Formación en excelencia e innovación.

<http://www.accenture.com/es-es/industry/Pages/service-center-excellence-innovation-madrid.aspx>.

Fundación Accenture:

<https://www.accenture.com/es-es/fundacion.aspx>

“La mujer en Accenture”.

<http://careers.accenture.com/es-es/your-future/career-paths/Pages/opciones-carrera-para-mujeres.aspx>

“Onboarding”.

http://brainstorm.ca/wp-content/uploads/2013/05/Brainstorm-Presentation-5_9_2013.pdf

“Oportunidades profesionales para la mujer”

<http://careers.accenture.com/es-es/team-culture/diversity/women/Pages/index.aspx>

“Sé tu sueño”.

<http://careers-conv.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Spain/Accenture-Oportunidades-para-mujeres-en-Accenture.pdf>.

“Skills to Succeed”

<http://www.accenture.com/us-en/company/citizenship/Pages/skills-succeed.aspx>

“Training and career counseling”.

<http://careers.accenture.com/us-en/your-future/training-counseling/Pages/index.aspx>

“Tu>Bienestar”:

<https://www.youtube.com/watch?v=O9q6FqmoH6Y>

“Únete a las profesionales de Accenture España con un Plan de Conciliación”

<http://careers.accenture.com/es-es/landing-pages/Pages/carreras-para-mujeres.aspx>

Vídeo 50 años juntos:

<https://www.youtube.com/watch?v=maU84qBuONI>

Otras direcciones relacionadas con Accenture:

Global Compact Lead: <https://www.unglobalcompact.org/>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014). “Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas”. Recuperado de: http://www.empleo.gob.es/es/sec_Trabajo/RSE.pdf.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas: <https://www.unglobalcompact.org/>

Red Española del Pacto Mundial: <http://www.pactomundial.org/>

World Business Council for Sustainable Development: <http://www.wbcsd.org/home.aspx>

Madrid Excelente: <http://www.madridexcelente.com/>.

Comunidad de Madrid. Programa Dual de Formación Profesional. Recuperado de:

http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&cid=1142415855236&idConsejeria=1109266187254&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1142359974973&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pv=1354244334225

El Charter de la Diversidad: <http://www.fundaciondiversidad.org/>

Asociación Europea de Mujeres Profesionales (European Professional Women's Network, EPWN): <http://www.pwnglobal.net/>.

Corporate Responsibility Magazine. "100 Best Corporate Citizens":

<http://www.thecro.com/content/cr-magazine-corporate-citizenship-lists-methodology>

International Integrated Reporting (IIRC):

<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>

Dow Jones Sustainability Index: <http://www.sustainability-indices.com/>

FTSE4Good: <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>

Occupational Health and Safety Management System:

https://www.osha.gov/OshDoc/Directive_pdf/ADM_04-00-001.pdf

Ley de Prevención de Riesgos Laborales:

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-24292>