

# **E**conomía **S**ocial con Perspectiva de **G**énero:

**Análisis de "techo de cristal" y  
establecimiento de un Modelo  
Equitativo de Gestión empresarial.**



JUNTA DE ANDALUCÍA  
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN Y GENCA



Consejería de Trabajo  
y Economía Social  
de Andalucía

Economía Social con Perspectiva de Género: Análisis de “techo de cristal”  
y establecimiento de un Modelo Equitativo de Gestión empresarial.  
Junta de Andalucía  
Consejería de Economía, Innovación y Ciencia  
Dirección General de Economía Social y Emprendedores  
Edita: CEPES-Andalucía, Confederación de Entidades para la Economía Social.  
Sales y Ferré, 2. 41004 Sevilla.  
Tfno.: 954 500 421 Fax: 954 500 775  
Coordina: Área de Internacional y Proyectos.  
Elaboración: Antropológica, S.Coop.And.  
Diseño y maquetación: Luzdemente, S.Coop.And.



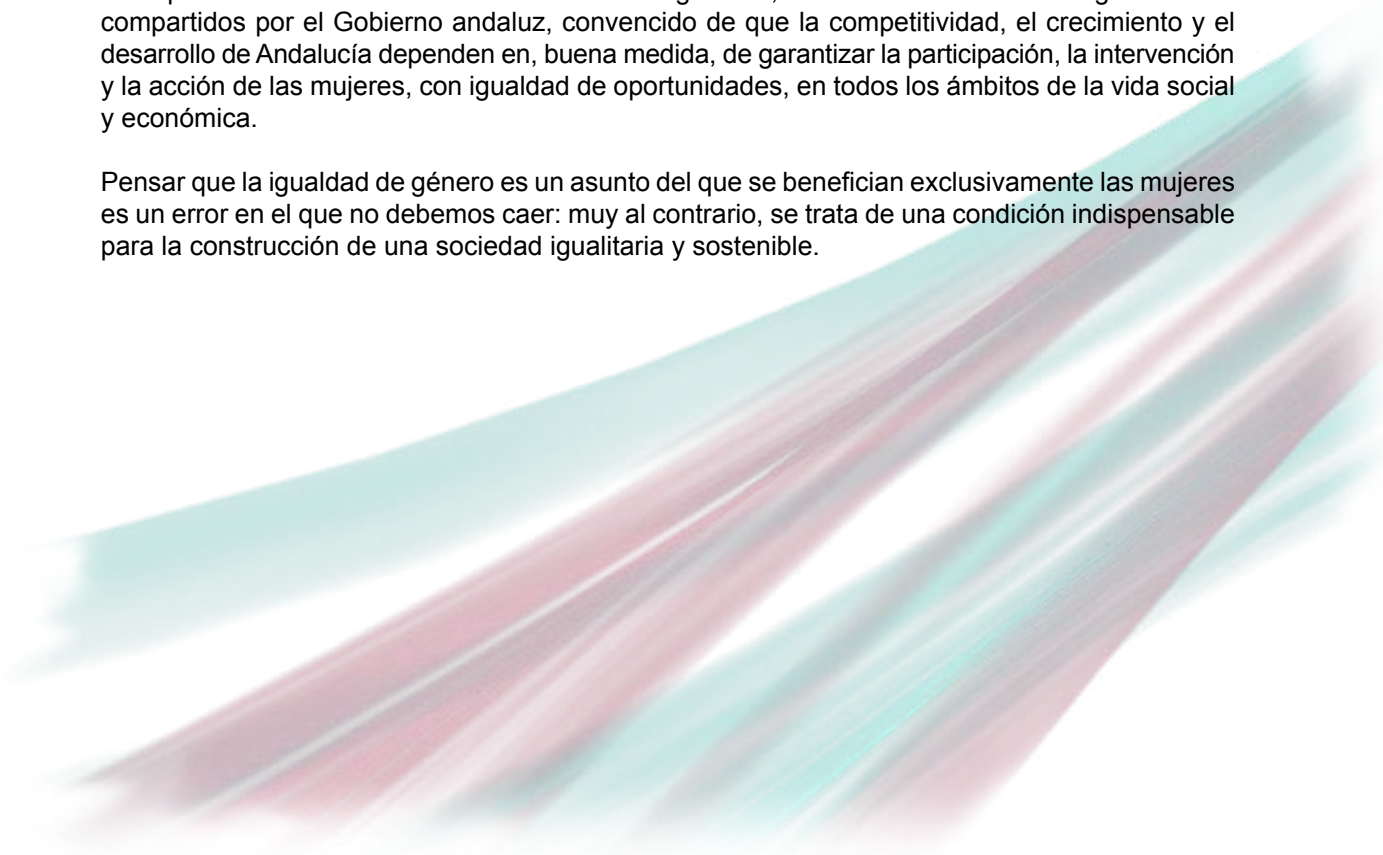


Las mujeres representan en Andalucía una parte muy importante de la población activa, y están cada vez más presentes tanto en el conjunto de los sectores productivos como en los puestos de dirección y de toma de decisiones de las empresas. Pese a todo, la discriminación laboral femenina continúa siendo una de las deficiencias más importantes de los mercados de trabajo regional, nacional e internacional. El reparto desigual de las responsabilidades familiares; la permanencia de los arquetipos de género que vinculan a las mujeres con el ámbito doméstico; la percepción negativa de las diferencias entre sexos; o la existencia de estrategias distintas, en función del género, para la promoción a puestos de responsabilidad, son algunos de los obstáculos a los que deben enfrentarse las mujeres andaluzas, sean trabajadoras por cuenta ajena o empresarias.

Frente a esta situación, el presente estudio, que CEPES Andalucía ha elaborado con la colaboración de la Dirección General de Economía Social y Emprendedores de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía, pone de manifiesto que los valores y principios de la Economía Social representan para las mujeres un medio idóneo para desarrollar un modelo de gestión empresarial más en línea con una visión femenina, así como una plataforma para facilitar su intervención en el ámbito público y en las actividades políticas.

Principios de la Economía Social tales como la igualdad, la solidaridad o el interés general son compartidos por el Gobierno andaluz, convencido de que la competitividad, el crecimiento y el desarrollo de Andalucía dependen en, buena medida, de garantizar la participación, la intervención y la acción de las mujeres, con igualdad de oportunidades, en todos los ámbitos de la vida social y económica.

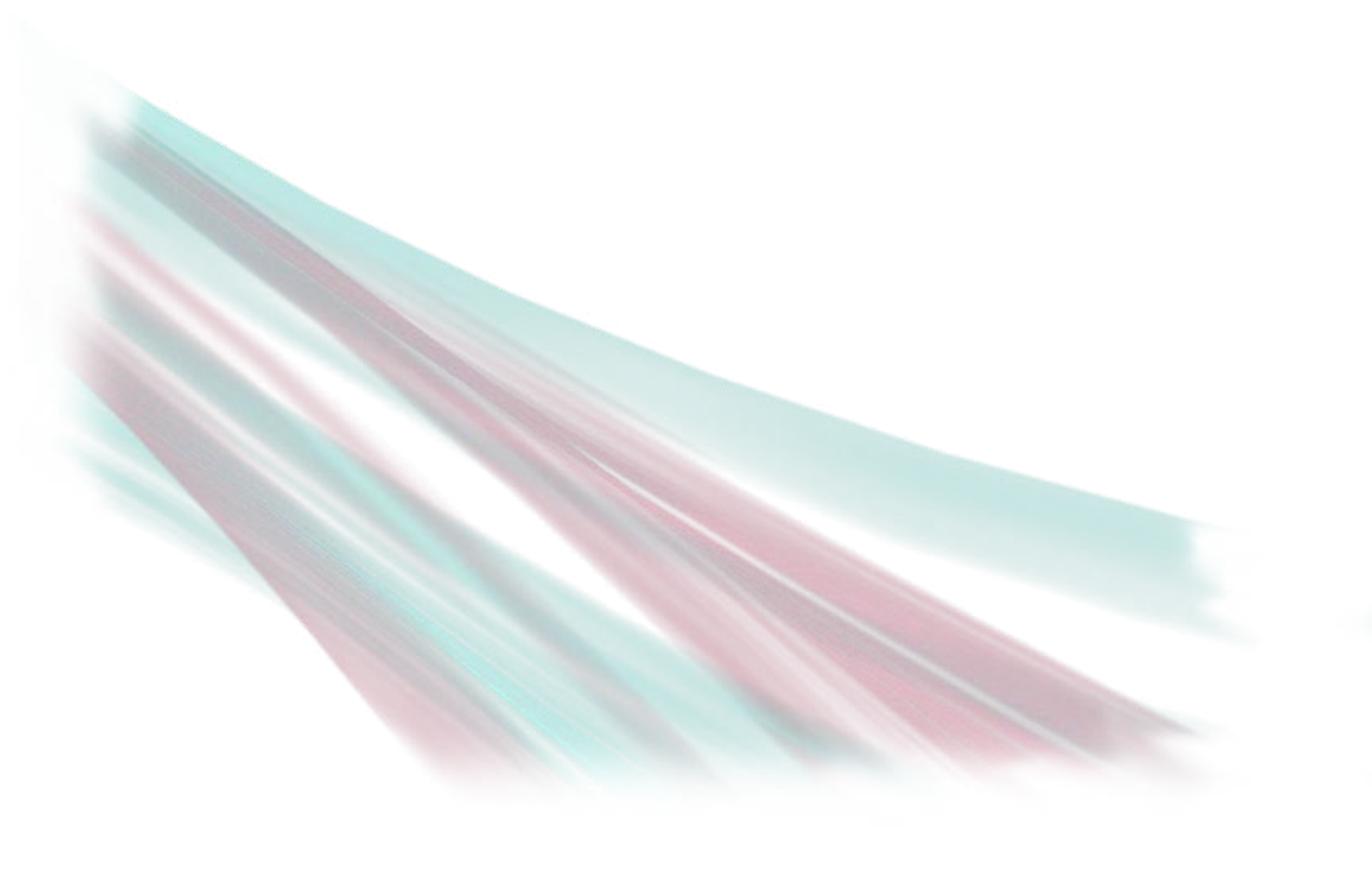
Pensar que la igualdad de género es un asunto del que se benefician exclusivamente las mujeres es un error en el que no debemos caer: muy al contrario, se trata de una condición indispensable para la construcción de una sociedad igualitaria y sostenible.



Fomentar como referente social el modelo de mujer empresaria consolidada; promover la participación activa de los hombres en las labores familiares y domésticas; incorporar a la vida de las empresas la maternidad y paternidad de las personas que trabajan en ellas; impulsar la diversidad de sexo en las empresas y, especialmente, en los puestos directivos... son algunas de las prácticas que el presente estudio señala como recomendables en el camino hacia un modelo equitativo de gestión empresarial. Para lograrlo, considero imprescindibles la cooperación entre las entidades públicas y privadas que apuestan por la igualdad, y la aplicación de estas recomendaciones por parte de las empresas y entidades que actúan en lo productivo.

De este modo, si bien alcanzar la igualdad -real y en todos los ámbitos- entre las mujeres y los hombres es uno de los grandes objetivos del Gobierno andaluz, estoy convencida de que el sector empresarial tiene en su consecución una importante tarea que desarrollar como elemento fundamental de la sociedad que es. Para ello, contará siempre con el apoyo decidido y firme del Gobierno andaluz.

ANA BARBEITO CARRASCO  
Directora General de Economía Social y Emprendedores



## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>RESUMEN</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>13</b>
	2.1. Presentación	
	2.2. Contextualización del estudio	
	2.2.1. Marco Teórico	
	2.2.2. Objetivos: generales y específicos	
	2.2.3. Grupo de población objeto	
	2.3. Presencia de la mujer en la Economía Social andaluza	
<b>3</b>	<b>MÉTODOLÓGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADAS</b>	<b>21</b>
	3.1. Metodología.	
	3.2. Técnicas utilizadas	
<b>4</b>	<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>CONDICIONES SOCIALES DE PRODUCCIÓN</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>“TECHO DE CRISTAL”</b>	<b>31</b>
	6.1. Aproximación al Concepto de “techo de cristal”	
	6.1.1. La organización social	
	6.1.2. La cultura organizacional	
	6.1.3. Asunción por parte de las mujeres del trabajo reproductivo	
	6.2. Impulsores	
	6.2.1. Impulsores Internos	
	6.2.2. Impulsores Externos	
	6.3. Estrategias de Reproducción Social	
	6.4. Costes Personales	

## 7 MODELO EQUITATIVO DE GESTIÓN 81

- 7.1. BLOQUE I: VALORES Y CARACTERÍSTICAS PARA LA GESTIÓN
  - 7.1.1. Economía, valores y competitividad
  - 7.1.2. Características para la gestión, empresas y personas
- 7.2. BLOQUE II: PERCEPCIONES DE GÉNERO Y EMPRESA
  - 7.2.1. Igualdad de oportunidades y diferencias de sexo/género en el ámbito laboral/empresarial
  - 7.2.2. Mecanismos de Invisibilización de la mujer empresaria
  - 7.2.3. Conflictos para la promoción, “techo de cristal” o “laberinto de cristal”
  - 7.2.4. Diferencias en el ámbito empresarial: entre mujeres y hombres
  - 7.2.5. Diferencias sobre maternidad y paternidad en el ámbito laboral/empresarial
- 7.3. BLOQUE III: MEDIDAS DE GESTIÓN
  - 7.3.1. Criterios de Selección de personal
  - 7.3.2. Contratación y retribuciones
  - 7.3.3. Despidos
  - 7.3.4. Promoción y desarrollo de carrera profesional
  - 7.3.5. Conciliación de la vida laboral y personal
  - 7.3.6. Comunicación
  - 7.3.7. Conclusiones y Recomendaciones para una Gestión Equitativa en las Empresas de Economía Social

## 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES 121

- 8.1. Conclusiones Generales
- 8.2. Recomendaciones Generales

## 9 BIBLIOGRAFÍA 125

## 10 ANEXOS 135

- 10.1. Anexo I
- 10.2. Anexo II
- 10.3. Anexo III
- 10.4. Anexo IV
- 10.5. Anexo V
- 10.6. Anexo VI
  - 10.6.1. Esfuerzo de muestreo
- 10.7. Anexo VII
  - 10.7.1. Condiciones de Producción

## 11 GLOSARIO 163

## IDEARIO PARA ALCANZAR UN GESTIÓN EQUITATIVA EN LA ECONOMÍA SOCIAL 169





## 1 RESUMEN

---

El propósito de este estudio es analizar por un lado, el fenómeno de “techo de cristal” en empresas de Economía Social, incidiendo en los impulsores y las estrategias de supervivencia que han utilizado las mujeres directivas de estas empresas para romper el suyo propio, así como los costes personales que han tenido que asumir por ello y, por otro, conocer y analizar el modelo de gestión femenino y masculino de la Economía Social, para definir recomendaciones de cara al establecimiento de un Modelo Equitativo de Gestión Empresarial.

Las principales conclusiones del estudio indican que las fórmulas jurídicas de Economía Social han servido y sirven a las mujeres para el acceso y la promoción a puestos de responsabilidad y que estas gestoras, una vez en sus puestos, están empezando a definir un modelo de gestión que entiende la empresa como un espacio en el que se conjuga lo personal, lo social y lo empresarial.

Sin embargo, en el diseño de los puestos de trabajo de los cargos de representatividad y responsabilidad no se tiene en cuenta ni el deseo de ser madre, ni los cuidados y educación filiales que implica. Esto les significa una disponibilidad temporal y espacial completa que actúa como elemento limitante para el acceso de las mujeres a estos cargos, ya que están diseñados para que la persona que los ocupe se dedique exclusivamente al ámbito productivo remunerado, lo que está provocando que las personas gestoras dejen de lado las responsabilidades paterno-materno filiales o bien les inhiba de su deseo materno.

La flexibilidad horaria y las negociaciones concretas entre las personas trabajadoras y la empresa se expresan como herramientas útiles para una mejor conciliación de la vida laboral y personal para hombres y mujeres.

**Palabras clave:** Economía Social, “techo de cristal”, género, modelos de gestión.



## 2 ANTECEDENTES

### 2.1 Presentación

El apoyo para la **Igualdad efectiva entre hombres y mujeres** desde la administración pública, tanto a nivel estatal como autonómico, se ha constatado a través del desarrollo de políticas, de la promulgación de Leyes y de la puesta en práctica de actuaciones y medidas dirigidas a alcanzar la igualdad de trato en la esfera social, política y económica.

En los diferentes textos legislativos se presta especial atención al **ámbito laboral**, reconociendo la discriminación hacia las mujeres por razón de sexo en el acceso y la promoción en las empresas y constatando la necesidad de alcanzar la igualdad de oportunidades en este ámbito, ya que supone uno de los pilares de integración social que existen en nuestra sociedad.

A **nivel nacional** y respondiendo a los diferentes tratados y directivas de la Unión Europea, en cuanto a Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres, el Estado Español promulga, en 2007, la **Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres**. Su finalidad es la de “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 remoción de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla”<sup>1</sup> y el convencimiento de que la igualdad de oportunidades se constituye como uno de los elementos que contribuirá al desarrollo económico y al aumento del empleo de la sociedad española.

Así, en su Título IV al **Derecho al trabajo en igualdad de oportunidades y en él**, entre otros aspectos, se definen medidas para posibilitar la conciliación de la vida laboral y personal, se establecen actuaciones de prevención del acoso sexual y se recoge una regulación de los planes de igualdad y la adopción de medidas de igualdad en las empresas, a lo cual dedica su capítulo III.

Los **Planes de Igualdad** son una de las medidas propuestas para alcanzar la Igualdad de Oportunidades en las empresas y consisten en la elaboración de un Plan personalizado para cada empresa en el que se recojan las medidas y actuaciones a llevar a cabo en la organización, para que se cumpla en todos los ámbitos la igualdad de trato entre hombres y mujeres.

Lo más importante, con respecto a los mismos, es que en la citada ley se establece la obligatoriedad de realizar Planes de Igualdad en empresas de más de 250 personas trabajadoras y se alienta a realizarlo voluntariamente en aquellas empresas que no exista obligatoriedad.

A nivel autonómico, en Andalucía se promulga la **Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía** que tiene como objetivo “hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución y 15 y 38 del Estatuto de Autonomía para Andalucía, seguir avanzando hacia una sociedad más democrática, más justa y más solidaria”<sup>2</sup>.

1. Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

2. Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la Igualdad de Género en Andalucía.

Con esta Ley, el gobierno andaluz insta a los poderes públicos y en todos los ámbitos a cumplir con el **principio de transversalidad de género**, es decir, mejorar las políticas públicas aplicando el **principio de igualdad**, siendo éste el instrumento adecuado para conseguir la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. Esta ley, establece como una de las medidas de género a llevar a cabo, la igualdad en el empleo, centrada en la Igualdad en el ámbito laboral en el sector privado, que recoge en su Título II, capítulo II.

Para llevar a cabo esta medida, se establece la obligación por parte de las empresas **respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral**. Para ello, las empresas deberán establecer y definir medidas internas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres.

En esta Ley también se recoge el establecimiento, por parte de la Administración Pública andaluza, de **apoyo y asesoramiento para la elaboración de los planes de igualdad** en aquellas empresas privadas que quieran elaborarlo e implantarlo, sin tener obligación ante la Ley Orgánica 3/2007.

Por último, en la Comunidad Autónoma de Andalucía, y para aplicar la Ley para la Promoción de la Igualdad de Género en Andalucía, también se ha elaborado y publicado el **I Plan Estratégico para la Igualdad de Mujeres y Hombres en Andalucía 2010/2013**. Mediante este plan, se establecen los objetivos, ámbitos y medidas de actuación que las distintas consejerías, que forman la Junta de Andalucía, deben realizar para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres y para eliminar la discriminación por razón de sexo.

Una de las ocho líneas de actuación, de las que consta el Plan Estratégico, está dedicada al **empleo**, y tiene como objetivo articular actuaciones dentro de este ámbito que contribuyan a alcanzar la **plena integración social de las personas**. Para conseguir este objetivo se establecen medidas para promover la igualdad en el empleo a través de políticas para el fomento del mismo y la actividad económica, con el fin de impulsar la presencia de mujeres y hombres en el mercado de trabajo en condiciones de Igualdad.

El proyecto “**Economía Social con Perspectiva de Género: Análisis de Techo de Cristal y establecimiento de un Modelo Equitativo de gestión empresarial**”, es una propuesta de estudio de la Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía, **CEPES-A**, financiado por la **Junta de Andalucía** a través de la **Consejería de Economía, Innovación y Ciencia** y su **Dirección General de Economía Social y Emprendedores**.

La **Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía (CEPES-A)** es una organización empresarial intersectorial que se constituye con la finalidad de agrupar y vertebrar el movimiento de la Economía Social en Andalucía. Desde su creación, en 1993, ha sido testigo del desarrollo empresarial del sector y parte activa en su representación, promoción, y defensa, contribuyendo a que la Economía Social andaluza sea un agente social de primer orden.

Para ello, junto con su labor de representación política, **CEPES-A** apoya y fomenta el desarrollo de proyectos, estudios e investigaciones tendentes a la creación de cohesión social dentro del territorio andaluz y a la búsqueda y creación de herramientas con las que las empresas que representa puedan seguir desarrollándose. Así, en la actualidad, la entidad tiene como áreas de trabajo prioritarias: el **desarrollo empresarial**; la **formación**; la **innovación**; la **responsabilidad social empresarial**; y el **género**, área esta última, en la que se engloba el presente proyecto. A través de iniciativas como ésta, **CEPES-A** apuesta por la incorporación y visibilización de la mujer en el ámbito empresarial liderando actuaciones de cara a mejorar la posición de la mujer dentro de la Economía Social y la sociedad andaluza.

Además, como organización coherente con los principios que representa, implementa, de manera transversal, en todas sus acciones, **políticas de género** dando respuesta al más firme compromiso adquirido para el fomento y cumplimiento de la **Ley para la Promoción de la Igualdad de Género en Andalucía y la responsabilidad social empresarial**.

Este compromiso, con la mujer empresaria de Economía Social, se ha venido reforzando con la edición de otras publicaciones que ahondan en el conocimiento de la misma. En el año 2005 edita, junto con **Amecoop Andalucía**, el **“Cambio tiene Género”** y el **“Cambio tiene género II: Las mujeres en la Economía Social. Mujeres de largo cauce”**. Ambas publicaciones mostraban el relevante papel que han desempeñado y realizan las mujeres dentro la Economía Social y también supusieron una muestra del firme apoyo de la entidad a la Asociación de Mujeres Cooperativistas de Andalucía, representantes de mujeres empresarias cooperativistas de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Siguiendo esta línea editorial en 2009 publica **“Historias de vida: Mujer y Economía Social”** cuyo objeto de estudio se centró en conocer y reconocer a la mujer dentro de la Economía Social Andaluza, mostrando, a través de las historias de vida de siete mujeres, la evolución del papel de las mujeres en esta forma de hacer economía.

Por último, se presenta el presente proyecto **“Economía Social con Perspectiva de Género: Análisis de Techo de Cristal y establecimiento de un Modelo Equitativo de Gestión Empresarial”**. Su objeto de estudio es doble, por un lado, profundiza en el conocimiento del fenómeno de **“techo de cristal”** en la Economía Social andaluza, entendiéndose como tal “una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes, ni dispositivos sociales establecidos, ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar <sup>3</sup>.” Identificando los **impulsores** que han facilitado el acceso de la mujer a los puestos de responsabilidad y de toma de decisiones en las empresas de Economía Social, los **costes personales** que ha supuesto el mismo y las **estrategias** que han venido desarrollando éstas para mantenerse en las posiciones alcanzadas.

Por otro lado, el estudio pretende establecer recomendaciones para la elaboración de un **Modelo Equitativo de Gestión Empresarial**, es decir, definir un esquema teórico, para las empresas de Economía Social, basado en medidas de gestión equitativas, que son aquellas que buscan la igualdad en el acceso, el uso, el control y el beneficio de los bienes y servicios de la empresa, que o bien, ya vienen realizando las y los gestores en sus empresas o bien proponiendo otras nuevas. El establecimiento de un Modelo Equitativo de Gestión, en las empresas, supone la búsqueda de un equilibrio ideal en el ámbito laboral, en el que se aceptan las diferencias y en el que ninguno de ambos sexos se beneficie de manera injusta en perjuicio del otro. La identificación de estos tres factores y el establecimiento de un modelo equitativo de gestión permitirán crear y establecer medidas que promuevan el cambio organizacional necesario (cultura empresarial) para la incorporación de las mujeres a los puestos de dirección y de toma de decisiones. Además, todo ello paliaría los costes asumidos por estas mujeres, a través de la introducción y consolidación de medidas de gestión más equitativas en las empresas de Economía Social, siendo el objetivo final, su repercusión en las personas que en ellas desarrollan su empleo.

3 Mabel Burín es Doctora en Psicología Clínica, especialista en Estudios de Género y Salud Mental. Directora del Área de Género y Subjetividad de la Universidad Hebrea Argentina.

[http://www.stecyl.es/Mujer/el\\_techo\\_de\\_cristal.htm](http://www.stecyl.es/Mujer/el_techo_de_cristal.htm)

## 2.2 Contextualización del estudio

### 2.2.1. Marco Teórico

Para la adecuada **contextualización del estudio**, nos hemos basado a la hora de establecer los objetivos, en las siguientes investigaciones y estudios, tanto de Andalucía como de ámbito nacional.

En cuanto al análisis de “**techo de cristal**” nos encontramos con numerosos estudios que abordan el tema que van, desde aquellos que constatan y describen el fenómeno, hasta aquellos que identifican los obstáculos y barreras que impiden a la mujer el acceso a los puestos de responsabilidad y toma de decisiones en las empresas y organizaciones. También existen publicaciones que tienen como objetivo impulsar la representación de las mujeres en puestos de toma de decisiones. Destacamos aquí los que han de servir de guía para la realización del presente estudio.

Dentro del ámbito de la Economía Social, en la Comunidad Autónoma de Andalucía, son pocos los trabajos, estudios o investigaciones que se han realizado, sin embargo destacamos aquí un estudio realizado en 2005 impulsado por la **Fundación Red Andalucía Emprende** (en la actualidad **Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza**): “**Estudio sobre el acceso de la mujer a puestos directivos: Techo de Cristal**”. En él además de constatar la existencia de “**techo de cristal**” en las empresas de Economía Social, se marcaba como objetivo general “*obtener una serie de datos precisos, desagregados por sexo, que pudieran ofrecer una información real y detallada de los factores que impulsarían la promoción de la mujer a puestos de más responsabilidad*”, en las empresas de Economía Social.

Fuera de nuestra comunidad y de la Economía Social, destacamos el estudio de Linda Wirth, “**Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección**” de 2002 y la actualización del mismo, del año 2004, en la que se introducían nuevos datos estadísticos, realizada por la **Oficina Internacional del Trabajo Ginebra**. En este estudio se “*proporciona un retrato realista de los esfuerzos nacionales e internacionales que se están llevando a cabo con el fin de mejorar la igualdad de oportunidades y de promover la igualdad de género en los puestos de dirección. Mediante una exploración de temas tales como la discriminación, la igualdad de remuneración y la integración de la perspectiva de género en el conjunto de las políticas, presenta una visión global y concisa del “techo de cristal” y de sus efectos sobre las mujeres de todo el mundo*”.

Para el análisis de los **factores que facilitan el acceso de las mujeres** a un puesto de responsabilidad o de toma de decisiones, tanto en el pasado como en el presente, en las empresas de Economía Social, así como, los **costes personales** que han asumido para desempeñar sus carreras profesionales, se ha seguido el trabajo “**Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas**” de Chinchilla et al. en el que se identificaban tanto los obstáculos como los apoyos en el desarrollo de la carrera profesional de mujeres directivas españolas de todos los sectores de actividad empresarial.

En cuanto a las **estrategias y comportamientos** que estas mujeres han desarrollado o adoptado para mantenerse en las posiciones alcanzadas, es decir, para acceder a la profesionalización, y asumir estos puestos de responsabilidad, se ha basado el estudio en el concepto de sistema de estrategias de reproducción, de Pierre Bourdieu, siguiendo el artículo, de 2002, “**Estrategias de Reproducción y Modos de Dominación**”, en el que se define este sistema como el utilizado por los sujetos sociales para reproducir su posición social, siendo las estrategias, líneas de acción objetivamente orientadas, no con una intención consciente y racional, a su consecución.

Por último, para el establecimiento de las recomendaciones del **modelo equitativo de gestión**, basamos el estudio por un lado, en el trabajo de Alicia Kaufmann “**Liderazgo transformador y formación continua**”. En él se identifican los rasgos más habituales conferidos a la figura del líder y proporciona una definición de liderazgo transformador, el que ejerce aquella persona que forma parte de un proceso de aprendizaje e intercambio con las personas con las que trabaja, en el que la autora sitúa el liderazgo ejercido por las mujeres. Kaufmann apunta, en este trabajo, a las mujeres como potenciales lideresas de la sociedad actual por ostentar rasgos innatos como la flexibilidad y plasma las diferencias en cuanto a la puesta en práctica del liderazgo entre hombres y mujeres.

Por otro lado, también se ha basado esta parte del estudio en el trabajo “**El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas**” de Gloria Berenguer Contrí et al. en el que se analizan los estereotipos de dirección ligados al género.

Y además, como en la actualidad se comienza a incorporar a la gestión empresarial la implantación de Planes de Igualdad, destacamos dos guías de Igualdad de Oportunidades en las que se han basado las variables a tener en cuenta para establecer las recomendaciones de gestión equitativa. Por un lado, la guía vasca “**Guía para la implantación de medidas de igualdad en las cooperativas**” realizada por la sociedad cooperativa Elkar-Ikertegia de 2008, en la que se proponen pautas y consejos de actuación dentro de las cooperativas de manera que se identifiquen los ámbitos en donde es necesario establecer medidas de igualdad.

Otra de las publicaciones realizadas en esta línea es la “**Guía para la gestión de la Igualdad en las organizaciones**” de Francesc Saldaña y M<sup>a</sup> Gloria Llätser de 2007. Esta guía parte de la necesidad de establecer medidas y actuaciones activas dentro de las políticas de responsabilidad social interna de las organizaciones. Profundiza en todas las vertientes relacionadas con las personas que trabajan en ellas, entre otras las condiciones laborales y la conciliación de la vida personal y laboral para favorecer la incorporación de las mujeres en las empresas e identificando esta incorporación como un elemento de calidad y sostenibilidad de las organizaciones que las desarrollen.

## 2.2.2. Objetivos: generales y específicos

---

### Objetivos Generales

**Analizar el “techo de cristal” en las empresas de Economía Social**, incidiendo en los impulsores, costes personales y estrategias de supervivencia para romper el mismo.

Conocer y analizar el modelo de gestión femenino y masculino de la Economía Social para definir y establecer recomendaciones para un **Modelo Equitativo de Gestión**.

## Objetivos Específicos

**Identificar cuáles son los impulsores** que han ayudado o facilitado la incorporación de las mujeres a la gerencia y a los puestos de responsabilidad dentro de las empresas de Economía Social en Andalucía y los costes personales que ha supuesto para ellas el acceso a estos puestos.

**Analizar las estrategias y comportamientos** que estas mujeres han desarrollado y/o adoptado para mantenerse en estos puestos de responsabilidad y toma de decisiones.

**Identificar aquellas medidas de gestión equitativa** que se realicen en las empresas de Economía Social y establecer recomendaciones de otras no existentes para la elaboración de un Modelo Equitativo de Gestión en las Empresas de Economía Social.

### 2.2.3. Grupo de población objeto

---

El estudio tiene como grupo de población objetivo a las personas que detentan cargos de gestión o representación en **empresas de Economía Social de la Comunidad Autónoma de Andalucía**, con el objeto de analizar su modelo organizativo empresarial y las acciones que éste desarrolla a favor de la equidad.

En la Comunidad Autónoma de Andalucía y concretando en la práctica organizacional, el sector de la Economía Social está formado, principalmente, por **Sociedades Cooperativas** (de Trabajo Asociado, de Consumidores y Usuarios y de Servicios), **Sociedades Laborales** (Limitadas y Anónimas) y Autónomos, además de otras fórmulas como **Mutualidades de previsión Social, Fundaciones, Asociaciones, Cajas de Ahorro, Centros Especiales de Empleo, Empresas de Inserción o Centros de Enseñanza**. Este estudio se centra en aquellas organizaciones de Economía Social de carácter empresarial: las **Cooperativas**, las **Sociedades Laborales** y las **Sociedades Agrarias de Transformación**.

Existen unos **pilares fundamentales** en los que se fundamenta la Economía Social; ésta se asienta en un **modelo económico de empresa basado en la primacía de las personas**, es decir, su filosofía empresarial gira en torno al interés general de las personas que las integran. Las empresas de Economía Social **desarrollan una actividad económica participativa donde el funcionamiento democrático y solidario** prima sobre cualquier otro concepto económico. Así, la Economía Social tiene una visión empresarial centrada en el compromiso de sus integrantes con sus empresas; de esta forma, se consigue un alto grado de implicación, sintiéndose partícipes del proyecto empresarial y no simplemente trabajadoras y trabajadores.

La actividad de las empresas de Economía Social viene inspirada por valores como la **solidaridad**, la **justicia distributiva**, la **transparencia** o el **esfuerzo compartido**,

Se considera que la Economía Social se define en función de los principios y valores que este tipo de organizaciones producen, es decir, presentan, practican y promueven, por lo que podemos definirla como **una forma de ver la vida, las relaciones humanas, económicas, laborales, sociales, o la generación y distribución de la riqueza, orientada a aspectos como la libertad y preponderancia de la persona, la satisfacción de necesidades sociales, la gestión democrática, la priorización del ejercicio efectivo de la actividad en las organizaciones, o la fijación de las personas y la riqueza a sus territorios**.

Con el objetivo de clarificar las características y peculiaridades de este tipo de empresas presentamos la definición y los principios y valores rectores de las dos principales fórmulas jurídicas empresariales de la Economía Social Andaluza:

## Cooperativas

Las cooperativas son sociedades participativas que asocian a personas físicas o jurídicas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción y en interés de la comunidad realizan cualquier actividad empresarial, con arreglo a los principios y disposiciones de la Ley 2/1999, de 31 de marzo, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.

Los principios generales que informan la constitución y funcionamiento de las sociedades cooperativas andaluzas, y que suministran un criterio interpretativo de esta Ley, son los siguientes:

1. Libre adhesión y baja voluntaria de los socios, con la consiguiente variabilidad del capital social.
2. Igualdad de derechos y obligaciones entre los socios.
3. Estructura, gestión y control democráticos.
4. Interés voluntario y limitado a las aportaciones al capital social.
5. Participación en la actividad de la cooperativa.
6. Participación de los socios en los resultados, en proporción a la actividad desarrollada en la cooperativa.
7. Educación y formación cooperativa de sus miembros, así como la difusión en su entorno de estos principios.
8. Promoción de las relaciones intercooperativas para el mejor servicio de sus intereses comunes.
9. Autonomía de las cooperativas frente a toda instancia política, económica, religiosa o sindical.

## Sociedades laborales

Las sociedades laborales constituyen junto con las cooperativas, una de las fórmulas jurídicas que comprende la Economía Social, siendo su característica esencial el que la empresa es propiedad de las y los trabajadores.

Se basan prioritariamente en el **respeto a la condición humana** en cualquier actividad y en la **voluntad de promover** las posibilidades del **desarrollo integral de la persona**, convirtiendo al capital en instrumento. Y siendo los valores propios de esta forma jurídica, los siguientes:

- La democracia entendida como la participación en la empresa.
- La primacía del beneficio colectivo sobre el beneficio individual.
- Contribuir al desarrollo de las personas.
- Defensa y aplicación del principio de solidaridad, de responsabilidad y de cohesión social.
- Aplicación de los excedentes al objeto social que determine el Consejo de Administración.

Para terminar la contextualización del estudio, presentamos a continuación las cifras de empleo femenino de la Economía Social Andaluza.

Si se analizan los últimos “Anuarios Estadísticos” (2007-2009) realizados por CEPES-Andalucía, es posible manejar datos desagregados por sexo, de los que es posible concluir que en la Comunidad Autónoma de Andalucía se ubican el 25,32% de las empresas de Economía Social de España, con una distribución en el territorio muy atomizada, estando presentes en el 82% de los municipios andaluces. La concentración de empresas de Economía Social por provincias, muestra como Sevilla reúne la mayor concentración de las mismas con un 23% del total, seguida de la provincia de Málaga donde se ubican el 14% y Córdoba con un 12%.

En cuanto al empleo femenino generado por estas empresas, supone el 40% de los puestos de trabajo, que en cifras absolutas se traducen en 31.000 puestos de trabajo femenino. Del total de mujeres ocupadas en la Comunidad Autónoma, el 2,5% lo hacen en empresas de Economía Social y esta cifra se eleva en las provincias de Almería con un 6,1% y en la de Huelva con un 5,1%.

La distribución del empleo femenino por **fórmula jurídica** muestra como el 77% de las mujeres que trabajan en empresas de Economía Social lo hacen en sociedades cooperativas y el 23% de ellas en sociedades laborales.

Estos datos confirman la capacidad de la Economía Social para constituirse en una herramienta poderosa que facilita a las mujeres andaluzas su desarrollo profesional, así como su participación económica y social. Con el presente trabajo se pretende seguir **conociendo las necesidades de las mujeres empresarias de Economía Social** para poder seguir construyendo una Economía Social andaluza que tenga como objeto la búsqueda y el fomento de la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

### 3 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADAS

#### 3.1 Metodología

En el presente apartado se pretende mostrar las perspectivas epistemológicas y técnicas metodológicas que se consideraron más oportunas para abordar la temática a investigar.

En primer lugar, se pretende aclarar que, la visión del estudio **“Economía Social y Perspectiva de Género: Análisis de “techo de cristal” y establecimiento de un Modelo Equitativo de Gestión”**, no se realiza como visión “experta”, con legitimidad pericial sobre el objeto de estudio, sino como una visión extractora, es decir, que pretenden extraer las diferencias existentes entre los discursos de las y los actores principales que producen la Economía Social.

#### Economía es un producto de las y los actores que la construyen y generan

El sistema económico en Andalucía ha ido cambiando a lo largo del tiempo, siendo uno de sus principales actores, las empresas e instituciones pertenecientes a la Economía Social. Estas variaciones de comportamiento y generación económicas, apoyan la teoría de producción social de varios autores, los cuales defienden que la sociedad es un sistema en permanente cambio, y que estos cambios son producidos por la participación de las y los diferentes actores que la conforman.

Esta forma de producir economía es social, ya que está basada en unos valores y principios donde priman la persona y el trabajo frente al capital, generando una economía que busca una producción basada en las necesidades de la sociedad, de la comunidad donde actúa y lo hace de una forma humana y sostenible, construyendo una economía que busca el bienestar y la calidad de vida de las personas que la componen y de la sociedad a la que sirve.

Desde esta visión, la metodología del presente estudio es principalmente cualitativa, donde se recogen las percepciones de las personas implicadas analizando los discursos que se desarrollan en el ámbito empresarial de la Economía Social, por lo que nos acercamos al estudio desde una perspectiva no histórica, sino actual. Una perspectiva que analiza las posiciones discursivas de las personas que producen y participan en la construcción de la Economía Social.

En resumen, la mirada inicial sobre el presente estudio se realizará teniendo en cuenta las siguientes perspectivas:

- No se interviene ni se hacen modificaciones en la recogida ni en el análisis de los discursos de las personas participantes. Así pues, la persona investigadora se ceñirá a los propios discursos, sin interpretaciones “expertas”.
- La economía es un producto de las y los actores que la construyen, la generan.
- El estudio recoge una perspectiva actual, no histórica, que recoge discursos “en activo”.

## Visiones, miradas y variables a tener en cuenta

Es necesario aclarar que el análisis de los discursos que se desarrolla en la siguiente investigación no es un análisis de los significados “oficiales” de las palabras, es decir el sentido de la frase no está dado de una vez por todas en el momento de ser pronunciado, sino que puede ser negociado y redefinido a lo largo de la interacción.

### La mirada de Erving Goffman

Siguiendo a E. Goffman<sup>4</sup>, los discursos son fundamentalmente prácticas: con ellos no nos «expresamos», sino que hacemos cosas. Los movimientos discursivos son para este autor «jugadas» —*moves*— en el juego de la interacción con los que los actores gestionan su propia imagen —*face*— delante de los demás. El juego de la interacción es una dinámica muy seria: en ella se negocia constantemente el valor social —la identidad— de las y los distintos participantes.

Por tanto, en una situación social en interacción con otras personas, se producen discursos en función de las que estén presentes, intentando adquirir “**crédito social**”, entendiendo éste, como la posibilidad de obtener recursos de las redes sociales en las que nos movemos, y que viene determinado por el “crédito” acumulado a lo largo de las interacciones anteriores -favores y dones-, pero sobre todo “confianza”, es decir, el crédito social. “La credibilidad” en la interacción se puede resumir en la capacidad de acumular “**confianza**”.

La **identidad** hace referencia al crédito social percibido en las interacciones, por la aceptabilidad y valoración de los diferentes grupos de los que formamos parte. La crítica, el menosprecio, así como las alabanzas o ensalzamientos de dichos grupos suele activar un componente emocional, es decir, muestra del sujeto su **implicación**.

Los sujetos al producir un discurso poseen un grado de **implicación**, entendiendo ésta como «*un proceso psicobiológico en el que el sujeto llega a no controlar, al menos parcialmente, la dirección de sus sentimientos y su atención cognitiva*»

El exceso o defecto en la expresión de la **implicación** suele estar dentro de un **orden moral**, es decir dentro de una normalidad donde no se pueden cometer **delincuencias interaccionales**, “*atentados al orden de las cosas, contra las categorías, rutinas, rituales mediante las cuales se produce el orden social*”, es decir, siempre hay una tendencia a producir los discursos dentro de unos límites de la normalidad aceptada.

### Los marcos y las incoherencias

Según Goffman, las personas desarrollan varios esquemas cognitivos -de pensamiento- o marcos, en función de los de sus experiencias e interacciones sociales, así pues, las personas no piensan lógicamente sino sociológicamente.

En los marcos se aprenden competencias y habilidades sociales, y cada marco tiene sus leyes de funcionamiento, donde se le da sentido a los objetos, acciones y palabras. Si utilizamos las leyes de funcionamiento en diferentes marcos, podemos detectar tanto delincuencias interaccionales como incoherencias de marco, es decir, algo que no es adecuado en el marco que se expone, y perfectamente adecuado en otro marco.

---

4 “Behavior in Public Places”.

## La mirada de Bourdieu

Otro autor que nos aporta luz para el análisis de los discursos es Bourdieu<sup>5</sup>, en imbricación con el concepto de marco, establece la producción de discursos a modo de mercado de interacciones, donde se establecen los valores sociales y aceptabilidad de los discursos. En este mercado se establecen los “premios” o “castigos” dentro del mercado.

*“Los mercados de la interacción —las situaciones sociales— implican siempre una censura estructural sobre los productos lingüísticos: éstos van a recibir un «precio» —un valor social— conforme a su adecuación a las leyes del mercado —a las normas que rigen la interacción particular—. Estas «leyes de formación de precios» —que determinan la «aceptabilidad» de los discursos— dependen, por una parte, de la situación, y, por otra, de los sujetos implicados que negocian la valoración de los discursos —y cuyo poder de negociación es en función de su posición relativa en el espacio social”.*

Por otro lado, Bourdieu interpreta los discursos dentro de la inmediatez. En esta inmediatez, la persona, sin tiempo para la reflexión, produce un discurso, en el que aparecen las habilidades adquiridas.

En este punto Bourdieu introduce un nuevo concepto a tener en cuenta: el *habitus*. *“El habitus se define como un sistema de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes que integran las experiencias pasadas y funcionan en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes cara a una coyuntura o acontecimiento”.*

En otras palabras el *habitus* lo podemos entender como la **“clase social incorporada” “asumida”**, que se traslada de generación en generación, la cual estructura los esquemas de pensamiento que se han ido trasladando a lo largo del tiempo *“integran experiencias pasadas”* y actúa como elemento estructurante de las percepciones, discursos y acciones de las personas en interacción.

Bourdieu, afirmará que la **producción discursiva** ha de entenderse como el **producto de la relación entre:**

- Un **habitus lingüístico**, producto de la relación prolongada con los mercados de la interacción (la disposición).
- Un **capital lingüístico y simbólico** (la posición).
- Un **mercado de la interacción**, con sus propias leyes de aceptabilidad o rechazo de acciones y discursos (el marco).

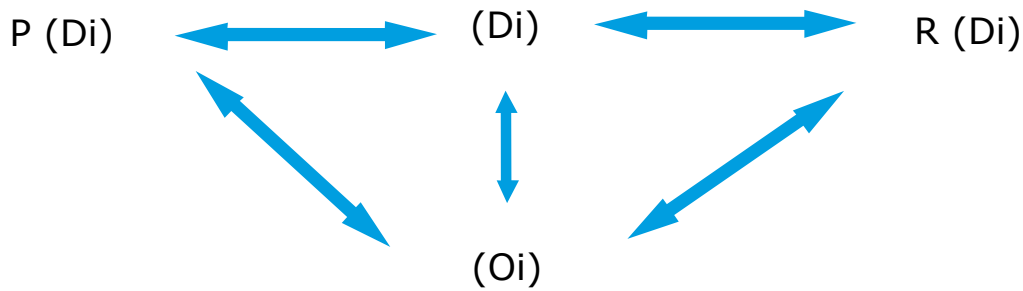
## Análisis del Discurso en función de las condiciones de producción

Desde la perspectiva de la producción de discursos expuesta aquí, los discursos se analizan desde la producción de estos a partir de un esquema interpretativo o marcos, los cuales están condicionados por la posición social (clase social) pasada, - el *habitus*-y una censura estructural y orden moral.

En este contexto solo podemos realizar un análisis del discurso teniendo en cuenta las condiciones de producción de este, como propone Verón<sup>6</sup>. Es decir, el discurso en sí no encierra los significados, sino que cobra sentido al ponerlo en relación con sus condiciones de producción, bien con sus condiciones de reconocimiento.

5 “Estrategias de Reproducción y Modos de Dominación”.

6 “La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad”.



Verón, sintetiza estas ideas en un esquema relacional donde “el objeto del discurso” (Oi) es construido por el discurso (Di), es decir, las y los actores que producen los discursos son a la vez el objeto de éste y no son estáticos sino que cada sujeto aporta pequeñas modificaciones. Esta construcción no es libre: está predeterminado por las condiciones de producción del discurso, el *habitus* P (Di). Este discurso es un campo (marco) de juegos donde cada receptor (empresa) efectuará sus jugadas de sentido en función de las condiciones de reconocimiento R (Di) (nuevo *habitus*). De este modo, se producen nuevos discursos en la medida en que éstos son reconocidos y aceptados por las personas con las que interactuamos.

Siguiendo las indicaciones de Verón se ha diseñado un pequeño cuestionario donde se intentan recoger las condiciones de producción de las personas que han participado en la investigación. (Bioficha Anexo I).

### 3.2 Técnicas utilizadas

Las técnicas utilizadas para el presente estudio son: la **entrevista cualitativa**<sup>7</sup>, el **grupo de discusión**<sup>8</sup>, los **talleres de trabajo participativo guiados**<sup>9</sup>, siendo estos últimos son una versión acelerada y guiada del grupo de discusión. Con estas técnicas se pretende básicamente que los sujetos hablen, que hablen en interacción con otras personas, ya que el elemento base del análisis, son los discursos que se producen en la interacción con personas que componen la Economía Social.

En la presente investigación se ha desarrollado un **blog**<sup>10</sup>, como herramienta de recogida de información de forma telemática, cuya información ha sido utilizada de forma transversal en los diferentes apartados del proyecto. En el blog, se preguntaba a personas pertenecientes a la Economía Social sobre cuatro temáticas:

- Conciliación de la vida personal y laboral.
- Corresponsabilidad.
- Percepciones sobre “**techo de cristal**”.
- La relación de la Economía Social y género.

7 Ver Anexo II

8 Ver Anexo III

9 Ver Anexo IV

10 Ver Anexo V ó <http://gestionequitativa.blogia.com>

La **entrevista cualitativa**, representa uno de los medios más idóneos para recabar información de las mujeres seleccionadas y, concretamente, su discurso motivacional, consciente o inconsciente. A través de este discurso se han recabado datos para analizar, por un lado, **cuáles son los impulsores** que han ayudado o facilitado la incorporación de las mujeres a puestos de dirección dentro de las empresas de Economía Social en Andalucía y, por otro, **cuáles son los costes personales** que han asumido estas mujeres en su trayectoria vital para llegar a puestos de responsabilidad y toma de decisiones.

La modalidad utilizada ha sido la **entrevista semiestructurada**, compuesta por un guión de temas o preguntas más o menos abiertas y definidas previamente, pero cuya secuencia y formulación han variado en función de la persona entrevistada. El objetivo de la entrevista es el de crear una situación de comunicación interpersonal en la que sean las mujeres las protagonistas de la conversación, favoreciendo la producción de sus propios discursos sin intención de direccionarlos.

**El grupo de discusión** es la construcción de una situación cuyo objetivo es provocar una conducta simbólica, es decir una posición dentro de los extremos del discurso. Desde la visión de Ibáñez<sup>11</sup>: *“el grupo de discusión es un dispositivo analizador cuyo proceso de producción es la puesta en colisión de los diferentes discursos”*.

Los grupos de discusión han sido utilizados como herramienta principal para analizar las **estrategias de supervivencia en lo social**, siendo los talleres la herramienta principal para “producir” recomendaciones para un **modelo de gestión equitativo**.

Para el desarrollo de las técnicas se han diseñado varios guiones de preguntas que conducen las temáticas a tratar. (Anexo I, II, III, IV y V).



## 4 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para la determinación de la muestra, que ha sido de tipo intencional, se ha buscado a personas informantes clave representativas de la población objeto de estudio. Así, para la selección de personas participantes se han tenido en cuenta los siguientes **criterios de selección**:

- **Empresas de Economía Social afiliadas a Entidades pertenecientes a CEPES-Andalucía.**
- **Diferentes fórmulas jurídicas de Economía Social.**
- **Representación de todas las provincias de Andalucía.**
- **Ubicación de las empresas tanto de ámbito rural como urbano.**
- **Diferentes sectores de actividad económica.**
- **Cargos de representación y/o gestión de la empresa.**
- **Edad de las personas participantes.**
- **Representación de ambos géneros.**

### **Empresas de Economía Social afiliadas a Entidades pertenecientes a CEPES-Andalucía.**

Para formar parte del estudio, se han seleccionado **empresas de Economía Social que participan activamente en el movimiento representativo de la Economía Social en Andalucía**. Así, se seleccionaron a empresas y personas que guardasen una alguna relación con la entidad promotora del estudio de manera que tuvieran una participación activa en el mismo, debido a la falta de motivación de la población a la hora de colaborar en un trabajo de estas características.

### **Diferentes fórmulas jurídicas de Economía Social.**

En segundo lugar, se han representado las diferentes **fórmulas jurídicas de Economía Social**, haciendo especial hincapié en las dos fórmulas jurídicas de carácter empresarial: cooperativas y sociedades laborales.

### **Representación de todas las provincias de Andalucía.**

La distribución geográfica, es el tercer criterio utilizado para la selección de la muestra. Este criterio responde a la atomizada distribución de este tipo de empresas por todo el territorio andaluz, así en el estudio deberían estar representadas todas las **provincias de la Comunidad Autónoma**.

### Ubicación de las empresas tanto de ámbito rural como urbano.

Siguiendo las motivaciones del anterior criterio, en este cuarto, se han elegido para la selección personas de distintos municipios andaluces, para que en la muestra quedaran representados tanto el **ámbito rural** como el **ámbito urbano** andaluz.

### Diferentes sectores de actividad económica.

Otro de los criterios de selección utilizados se relaciona con la actividad económica desarrollada por la empresa. Para ello, se ha pretendido que las personas participantes seleccionadas desarrollen actividades económicas diversas, de manera que queden representados los diferentes **sectores económicos** en la muestra del estudio. Además, también se han seleccionado atendiendo a si eran actividades **feminizadas o masculinizadas**.

### Cargos de representación y/o gestión de la empresa.

Para la selección de la muestra, el **cargo** ocupado por estas personas en sus empresas era determinante. Se han requerido personas que ostenten la presidencia y/o gerencia dentro de sus entidades, pero también, aquellas integrantes del Consejo Rector o de la Junta de Administración; de la Asamblea General o de la Administración solidaria o mancomunada o del Consejo de Administración, es decir, personas que sean socias o trabajadoras especialmente participativas dentro de la representación o la gestión de la empresa a la que pertenecen.

### Edad de las personas participantes.

Otro de los criterios de selección de la muestra ha sido la edad de las personas participantes, si bien, este criterio solo se ha tenido en cuenta a la hora de seleccionar a las mujeres participantes de la parte del estudio de "**techo de cristal**". Se han seleccionado mujeres con edades comprendidas entre los 20 y 50 (28-45) años, un amplio abanico con el que se pretendía cubrir la edad productiva y reproductiva de las mismas.

### Representación de ambos géneros.

Por último, se ha utilizado como criterio de selección, la representación en la muestra del **género masculino** y el **género femenino**. Si bien, para la parte del estudio de "techo de cristal" se han seleccionado solamente mujeres para formar parte del mismo.

Para completar los aspectos metodológicos se recoge en el Anexo VI el esfuerzo de muestreo realizado, aportando información en relación a técnicas aplicadas y la capacidad de participación de las personas objeto de estudio.

## 5 CONDICIONES SOCIALES DE PRODUCCIÓN

Para poder analizar el discurso de las personas participantes recabado a través de las diferentes técnicas de investigación llevadas a cabo a lo largo del estudio, es necesario partir de las **condiciones sociales de producción**<sup>12</sup>. Éstas serían el conjunto de características o variables que definen el entorno de socialización de las personas participantes y que producen los esquemas mentales de estas personas. Sin estos datos, la información extraída a través de las técnicas de investigación sería incompleta y el resultado final estaría sesgado.

Para conocer las condiciones sociales de producción, se ha confeccionado una herramienta de apoyo denominada bioficha<sup>13</sup> que ha sido cumplimentada por todas las personas participantes al finalizar cada una de las técnicas<sup>14</sup>. La finalidad de la bioficha ha sido proporcionar datos personales, de la pareja, descendencia y personas a su cargo, nivel socioeconómico percibido, formación o nivel académico, tiempo de ocio y amistades, datos de la familia de procedencia y datos laborales, que han sido recogidos específicamente en el Anexo VII presentándose a continuación a modo de resumen las principales características de las condiciones de producción social del grupo objeto de estudio.

### Resumen de las condiciones sociales de producción del grupo de población objeto.

El grupo de personas participantes ha estado compuesto por 38 personas, 31 mujeres y 7 hombres, con edades comprendidas entre los veinticinco y los sesenta años. Pertenecientes a una clase social media, procedentes de familias arquetípicas de clase media formadas por madres amas de casas y padres trabajadores, en su mayoría cualificados, han desarrollado estudios secundarios y universitarios.

La mayoría de las personas están casadas y sus parejas son activas profesionalmente, además, tienen descendencia, normalmente uno o dos hijos o hijas menores de edad.

Las tres cuartas partes de estas personas han permanecido más de seis años en sus empresas, ocupando cargos de gestión o representatividad, principalmente la presidencia y la gerencia de sus organizaciones.

12 Enrique Martín Criado, "Produciendo la juventud".

13 Ver Anexo I.

14 De las 44 personas que han participado solamente 38 han cumplimentado la bioficha.



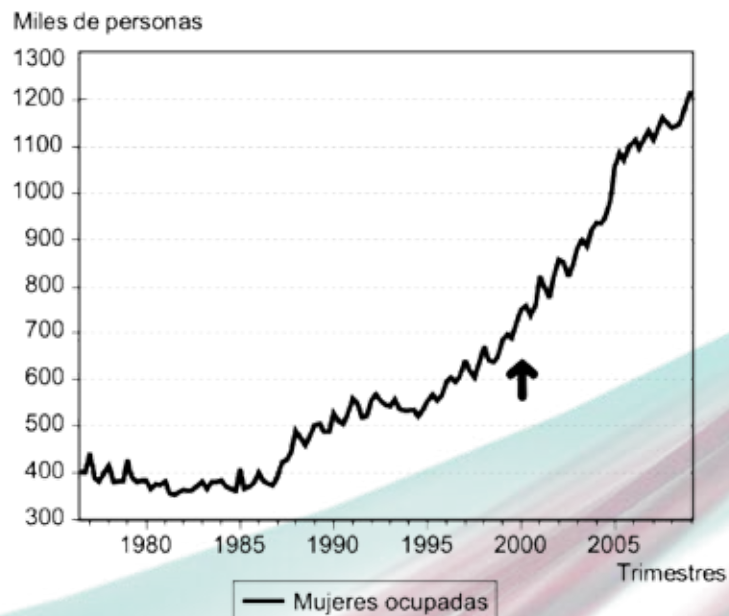
## 6 “TECHO DE CRISTAL”

### 6.1 Aproximación al Concepto de “techo de cristal”

En la segunda mitad del s. XX se produce una incorporación masiva de la mujer al mundo laboral en los países desarrollados. Este se produjo por cambios:

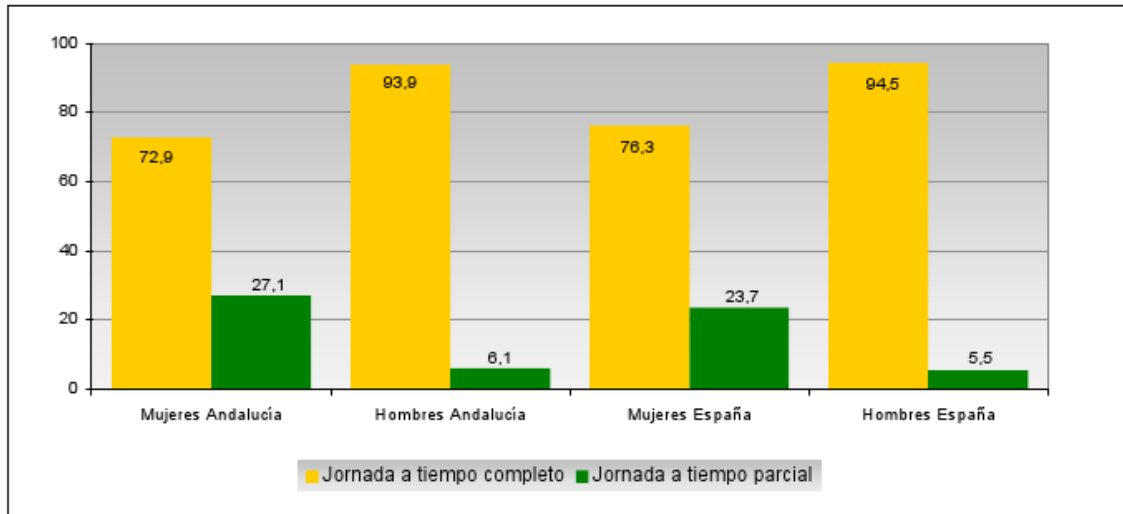
- En el entorno social: matrimonios en edades cada vez más avanzadas, planificación de la maternidad, independencia de la mujer en el ámbito de la pareja, aumento de la tecnología doméstica, aumento de servicios personales.
- En el mercado laboral: diversificación y especialización del mercado de trabajo, aumento del consumo.
- En la formación de las mujeres y su propia motivación por desempeñar una actividad profesional.

**Gráfico 3: Evolución del empleo femenino en Andalucía (miles de ocupadas).**  
Periodo tercer trimestre de 1976 - segundo trimestre 2008



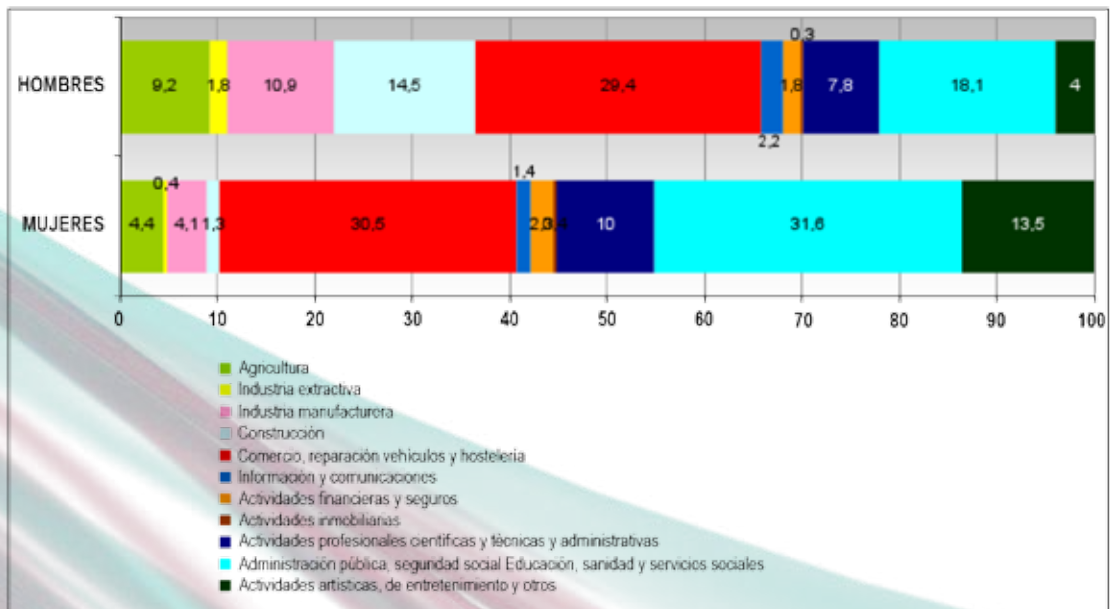
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

**POBLACIÓN OCUPADA POR DURACIÓN DE LA JORNADA LABORAL, SEGÚN SEXO. ANDALUCÍA Y ESPAÑA. EN PORCENTAJE.**



FUENTE: ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA. SEGUNDO TRIMESTRE 2010. INE. ELABORACIÓN PROPIA.

**MUJERES OCUPADAS Y HOMBRES OCUPADOS SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD. ANDALUCÍA. EN PORCENTAJE**



FUENTE: ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA. SEGUNDO TRIMESTRE 2010. INE. ELABORACIÓN PROPIA

Es innegable que en España, desde los años 80, existe una incorporación exponencial de las mujeres al ámbito laboral, aunque en la actualidad siguen existiendo diferencias entre sexo/género en relación a las diferencias salariales. Las mujeres andaluzas cobran al año el 21,8 por ciento menos que los hombres de esta comunidad, según los datos de la Encuesta de Estructura Salarial (EES) del Instituto Nacional de Estadística (INE) de 2008. Por otro lado es posible detectar diferencias con respecto a la duración de jornadas laborales, suelen ser ellas quienes prestan su trabajo a tiempo parcial constituyendo lo que se denomina subempleo visible<sup>15</sup>, trabajar habitualmente menos de una jornada completa. (Fuente: IAM (2010). “Mujer y mercado de trabajo en Andalucía”)

Además, se produce una segregación ocupacional horizontal, que es aquella que hace que las mujeres se concentren, sobre todo, en profesiones “feminizadas” como la enfermería, la limpieza y la enseñanza, que representan una prolongación de los quehaceres domésticos. (Fuente: IAM (2010). “Mujer y mercado de trabajo en Andalucía”).

Paralelamente, también se produce una **segregación ocupacional vertical**, que consiste en la concentración de mujeres o de hombres en determinados puestos. En aquellos donde existen las responsabilidades y la toma de decisiones, el protagonismo recae en los hombres, mientras que el grueso de las mujeres se concentra en puestos de menor responsabilidad, mandos intermedios o en departamentos de menor visibilidad y prestigio social. Aunque esta realidad está cambiando, y se constata en los últimos años en el aumento de las mujeres en puestos directivos, la diferencia respecto a los hombres, sigue siendo notable.

Si en 2003 ocupaban el 7% de los cargos directivos, en 2007, lo hacen el 9%. Sin embargo, la mujer sigue sin estar adecuadamente representada en muchos otros ámbitos sociales, laborales y políticos en relación con su peso demográfico (50,6% de la población). Sólo el 36% de los diputados, el 35% del profesorado universitario, el 29% del empresariado y el 31% de los altos cargos de la Administración (Ministros y secretarios de Estado) son mujeres, así lo pone de manifiesto el informe Mujeres y Hombres en España 2006 elaborado conjuntamente por el INE y el Instituto de la Mujer.

Esta situación de las mujeres en los espacios de representación, hace que a partir de los años ochenta se acuñe el vocablo de “**techo de cristal**” para tratar de explicar la infrarepresentación de las mujeres en los puestos de poder y toma de decisiones.

Esta expresión alude de forma metafórica a **“las barreras invisibles que obstaculizan a muchas mujeres, con elevada cualificación y capacidad personal y profesional, el acceso a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados y promocionar en ellos en las mismas condiciones que los hombres”** (Segerman-Peck, 1991)<sup>16</sup>.

Las mujeres que alcanzan puestos de mayor responsabilidad, además de ser una minoría, lo hacen con mayores dificultades y en peores condiciones que sus compañeros varones. Valcárcel<sup>17</sup> afirma que aunque muchas mujeres han conseguido introducirse en determinados niveles de las organizaciones, siguen sin lograr ocupar las verdaderas posiciones de poder “explícito”.

**El carácter de invisibilidad de este término** le viene dado por el hecho de que no existe una legislación, ni unos principios organizativos, ni códigos sociales explícitos que impongan a las mujeres dicha limitación, sino que ésta está construida sobre la base de otros elementos difíciles de detectar. A pesar de la dificultad para descubrir estos elementos, las estadísticas muestran, mediante datos reales y cuantificables, la inexistencia de mujeres en los vértices jerárquicos de las organizaciones.

15 Antropológica, S. Coop. And. “Manual para la Creación de Proyectos de Vida Personales y Sociales”.

16 Segerman-Peck “Networking and mentoring”. Citado en Amparo Ramos López “Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir”.

17 “La política de las mujeres”. Citado en Amparo Ramos et al. “Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género”.

Desde las ciencias sociales se han desarrollado diversos estudios sobre los factores que originan el “**techo de cristal**”. La mayoría de las teorías existentes sobre el tema, coinciden en señalar la existencia, tanto de **factores externos** como **internos** a las propias mujeres. Actualmente, la perspectiva de análisis es básicamente **interaccionista**<sup>18</sup>, la mayoría de los estudios señalan que estas barreras invisibles que conforman el “**techo de cristal**” son obstáculos implícitos derivados, tanto de prejuicios organizativos, como psicológicos que se relacionan estructurando nuestra sociedad.

A continuación se expondrán las barreras más importantes que se encuentran las mujeres a la hora de acceder y promocionar en el mercado laboral y que conforman el “**techo de cristal**”. Éstas se presentarán en tres grandes grupos: la **organización social**, la **cultura organizacional** y, por último, la **asunción por parte de las mujeres del trabajo reproductivo**.

### 6.1.1. La organización social

---

El **sistema sexo/género** se erige como un elemento conformador de la realidad social y psicológica. De este modo, nuestra sociedad se basa en el sexo para asignar los **roles de género**<sup>19</sup>, atribuyendo funciones, actividades y responsabilidades que se dan como propias y diferenciadas para hombres y mujeres. Estos roles son los que determinan las relaciones de poder asimétricas entre ambos géneros, estableciendo un sistema social que crea desequilibrios. Alicia Puleo<sup>20</sup>, para referirse a esta forma de organización, lo hace utilizando la expresión **patriarcado de consentimiento**, en contraposición al **patriarcado de coerción**, el cual estipula por medio de leyes o normas consuetudinarias, aquello que está permitido y prohibido a las mujeres. En el patriarcado de consentimiento se da la igualdad formal ante la ley, pero se incita a los roles sexuales a través de modelos transmitidos por los agentes de socialización. Esta autora destaca el importante papel jugado por los medios de comunicación en este proceso.

Efectivamente, es a través del proceso de **socialización** como aprendemos estos roles de género. A lo largo de la socialización se asumen como algo normal los valores de la masculinidad y feminidad atribuidos a cada sexo, generando esquemas mentales, identidades sociales y estilos de vida diferenciales que forman el núcleo de los sistemas de regulación social.

Así, al género masculino se le educa/socializa en un papel “protagonista” en nuestra sociedad. Los hombres son educados/socializados para que ocupen el ámbito social más prestigioso, es decir, **el ámbito público** (laboral, profesional, académico, tecnológico, político, científico) y desarrollen el trabajo productivo en él.

Por otro lado, el género femenino ha sido educado/sociabilizado tradicionalmente para que ocupen y permanezcan en el **ámbito privado** (familiar, doméstico y afectivo) y asuman en él el trabajo reproductivo. Este trabajo no consiste sólo en el embarazo, el parto y la lactancia, sino también en el cuidado y educación de hijas e hijos, la atención a las demás personas de la familia y la organización y mantenimiento del hogar.

Además, estos roles de género diferenciales se ven continuamente reforzados por los **estereotipos de género**<sup>21</sup>, es decir, imágenes preconcebidas de cómo son y cómo deben comportarse las mujeres y los hombres.

---

18 A. Ramos, E. Barberá, M. Sarrio. 2003 “Mujeres directivas, espacios de poder y relaciones de género” Anuario de Psicología, vol 24.

19 Antropológica, S.Coop.And. “Hablemos de **sexo género**: Manual para la Igualdad de Oportunidades”

20 “Papeles sociales de mujeres y hombres”.

21 Óp. Cit. p. 33.

### 6.1.2. La cultura organizacional

---

En segundo lugar, la cultura organizacional es otro de los elementos más importantes que obstaculizan el acceso de las mujeres a los puestos de decisión. Siguiendo a Amparo Ramos *“se puede entender por cultura organizacional al conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolos y experiencias comunes y compartidas que les permiten a las personas que trabajan en una empresa desarrollar una forma unificada de percibir la realidad lo que, en consecuencia, les induce a reaccionar de manera uniforme y continuada ante los requisitos que les plantea el entorno y la propia gestión<sup>22</sup>”*.

En nuestra sociedad, como hemos visto, la asignación diferencial de roles y estereotipos de género transmitida en el proceso de socialización, se traslada también a las organizaciones y las empresas determinando, una cultura organizacional segregadora. Esta asignación es la que mantiene el **“techo de cristal”** obstaculizando el acceso de las mujeres directivas a los puestos de mayor representación en las empresas y entidades.

Teniendo en cuenta los estudios de A. Ramos, la cultura organizacional desarrollada a lo largo de la historia, actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de **varios procesos influidos por los estereotipos y roles de género:**

- Las reglas informales y “redes de chicos”, que unen a los hombres en los círculos de toma de decisiones.
- Escasez de redes femeninas y mentorización de mujeres.
- La elección de la carrera, que sigue estando estructurada por géneros (mujeres: enfermería, pedagogía, etc hombres: ingeniería, informática. etc)
- Las políticas de selección de personal.

Según Barberá, Sarrió y Ramos, estos procesos, perpetúan las relaciones laborales de género asimétricas, que se evidencia en una estructura organizacional segregada (horizontal y verticalmente), accediendo las mujeres a sus puestos de trabajo por promoción interna, tras haberse ganado la confianza de sus jefes y mostrar una alta centralidad en el trabajo. Sin embargo, los hombres promocionan en mayor medida por promoción externa y tardan menos tiempo en hacerlo de manera interna, es decir los hombres, además de sus habilidades y competencias laborales, cuentan con redes informales que “apoyan” su promoción.

### 6.1.3. Asunción por parte de las mujeres del trabajo reproductivo

---

En la actualidad, muchas mujeres **siguen asumiendo las responsabilidades familiares, cuidados filiales, tareas domésticas, cuidados de personas dependientes, educación filial, etc. como propias**, asumiendo estereotipos y roles de género asociados a la educación/socialización de las mujeres y que resultan negativas para la promoción y desarrollo profesional de las mujeres.

Ante esta situación, las mujeres intentan dar respuesta a dos escenarios: trabajan dentro de la casa realizando todas las labores del hogar y cuidado de la familia (trabajo reproductivo) y también fuera de ella, realizando trabajo productivo. La doble jornada implica la dedicación y reparto del tiempo de las mujeres entre dos ámbitos muy diferenciados.

Según Amparo Ramos<sup>23</sup>, la asunción de las responsabilidades familiares por parte de las mujeres, interiorizado como un deber asociado a su género, y la compatibilización de la esfera pública y la privada, explica claramente la situación de **segregación** que sufren las mujeres en el ámbito directivo y en la toma de decisiones. Por lo tanto, la continuidad en el tiempo de los estereotipos femeninos, son autolimitaciones para un desarrollo laboral.

En el mismo sentido, Ester Barberá Heredia<sup>24</sup> afirma que la asunción por parte de las mujeres de las responsabilidades familiares constituye la barrera más clara en el acceso y promoción a cargos directivos.

Es posible concluir que la existencia de “**techo de cristal**” se debe a factores externos: organización social y cultura organizacional. Y a factores internos: asunción del trabajo reproductivo por parte de las mujeres.

Desde otro punto de vista, es necesario destacar, que la existencia de “**techo de cristal**”, no solo perjudica a las mujeres, sino que impide el aprovechamiento máximo del potencial laboral que las mujeres pueden ofrecer.

Por todo ello es necesario saber cuáles han sido los **impulsores** y las **estrategias** que han facilitado el acceso y el mantenimiento de las mujeres que han llegado a los puestos de dirección así como los **costes** que han asumido por ocupar los mismos. Una vez compilada y analizada esta información, se plantearán las estrategias que permitan la eliminación de “**techo de cristal**” que supone un lastre para nuestra sociedad

## 6.2

### Impulsores

En primer lugar se analizarán los **impulsores** que han ayudado o facilitado la incorporación de las mujeres a puestos de dirección y representación dentro de las empresas y entidades de Economía Social en Andalucía.

Se ha considerado como **impulsor** todo aquel factor que facilite el desarrollo profesional de las mujeres participantes y, más concretamente, la consecución de su puesto o puestos de representación y toma de decisiones, tanto en el pasado como en el presente.

A su vez, se ha realizado una división de éstos en dos grandes grupos: **impulsores internos** e **impulsores externos**, en función de que sean dependientes de la personalidad de cada mujer, intrínsecos a ella, o, por el contrario, se trate de una influencia o apoyo dependiente de factores o agentes de su entorno. Cada uno de estos grupos se ha subdividido, a su vez, en otras categorías, basadas en los datos que aporta el estudio de Chinchilla et al, Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas.

En los impulsores internos o intrínsecos, se distingue, por un lado, un **componente personal**, constituido por los valores, las motivaciones y la personalidad de cada mujer; y otro **profesional**, en el que se encuadra la formación y la gestión del tiempo que sigue para alcanzar estos puestos de representación.

23 “Liderazgo Femenino: Nuevas oportunidades para las mujeres en puestos directivos”.

24 “El acceso de las mujeres a puestos de decisión: elaboración de un programa de formación en habilidades directivas”.

Por su parte, en los impulsores externos, la clasificación difiere de las referencias que presenta el estudio anteriormente citado ya que la información obtenida en las entrevistas ha sido muy rica y ha requerido un tratamiento más pormenorizado. Se han distinguido entre un **componente familiar**, formado por el apoyo prestado por la familia de origen y el prestado por el núcleo familiar actual; y un **componente de apoyo externo**, integrado por el apoyo logístico y por personas o entidades influyentes en la trayectoria profesional de estas mujeres. Dentro de esta última categoría, se encuadra el apoyo que ha supuesto para las entrevistadas la propia Economía Social, tanto el trabajo desarrollado por las entidades de Economía Social como por los principios que rigen la propia filosofía de estas fórmulas jurídicas.

### 6.2.1. Impulsores Internos

---

#### Componente Personal

##### Rasgos de personalidad y habilidades

El análisis sobre la trayectoria profesional de las mujeres directivas muestra que la personalidad, o algunos rasgos de la personalidad, constituyen uno de los elementos más importantes que favorecen el acceso de las mismas a puestos de representación.

A pesar de que tradicionalmente determinados rasgos de la personalidad de las mujeres basados en la socialización diferencial han actuado como barreras internas que han constituido un obstáculo para su desarrollo profesional, en la actualidad muchas mujeres se oponen a los roles transmitidos tradicionalmente potenciando características personales que actúan impulsando su desarrollo profesional y su progresión dentro del mundo laboral.

En el análisis del discurso de las personas participantes se puede apreciar de forma clara este **rechazo a buena parte de los roles tradicionales de género**. Se observa como estas mujeres han asumido un rol activo rechazando la posición de sumisión que generalmente han ocupado las mujeres en generaciones anteriores; han tenido el deseo de salir del ámbito doméstico para el cual fueron educadas y ocupar una posición en el ámbito público que les permita desarrollarse profesionalmente.

Este rechazo a los roles tradicionales de género está estrechamente vinculado con una de las características de la personalidad más destacada en el discurso de las entrevistadas, la **inquietud**, entendiendo como tal la inclinación o interés por el desarrollo intelectual, profesional y personal. La mayoría de las participantes se definen como personas inquietas o con inquietudes, lo que les permite alejarse de la pasividad transmitida a las mujeres durante generaciones mediante la socialización diferencial.

*“Siempre fui una mujer muy inquieta, entonces una chavala”.*

*“Pues yo estaba también en un grupo de amigas que todas teníamos muchas inquietudes”.*

De la misma manera, este rechazo está relacionado con otra de las características personales que presentan estas mujeres, el **afán de superación**. El rechazo a ocupar una posición invisibilizada, unido al deseo por superarse y desarrollarse es un elemento fundamental que actúa de impulsor en la carrera profesional de las participantes.

*“Yo creo que tengo alguna forma de disposición a..., a lo que te digo, a querer superarme y eso quizás haya hecho que aunque hayan venido obstáculos haya tirado para delante”.*

*“Yo me he ido poniendo retos en mi vida, y yo he dicho: “ahora quiero conseguir este reto y después este reto,...” y el factor de esos retos, de superación que yo me he ido poniendo a mí misma, yo pienso que ha sido un factor que ha influido mucho”.*

*“Y yo no quería llegar ahí, yo quería más, yo quería más... tener un nivel mayor, a nivel profesional y poder aspirar a un puesto más específico”.*

Estrechamente asociado con el afán de superación, la **autoexigencia** es otro rasgo que presentan la mayoría de las entrevistadas. Esta característica juega un papel primordial en su superación personal y en la consecución de los objetivos planteados en sus proyectos profesionales.

*“Intento hacerlo lo mejor posible”.*

*“Soy muy amiga de tenerlo todo muy perfeccionado”.*

*“Soy muy exigente conmigo misma (...) Me parece que podría hacer más aquí,... me parece que podría hacer más en casa, a nivel familiar,...”*

A pesar de ello, esta exigencia con ellas mismas puede ser un elemento ambivalente ya que puede verse traducida en un **coste personal** si se transforma en el deseo por alcanzar la perfección en las diferentes facetas o áreas de la vida, como ocurre en el caso de varias de estas mujeres. Carmen García Ribas<sup>25</sup> acuña el término *síndrome de Mari Pili* para referirse a las mujeres contemporáneas que luchan por ser buena en los papeles que tienen que desempeñar tanto en la esfera doméstica como en la profesional. Afirma que el resultado de esto es que las mujeres profesionales desean ser “socialmente perfecta”, quiere cumplir con los estereotipos clásicos y actuales, lo cual le provoca un gran desgaste físico y emocional, así como la pérdida de su propia identidad. La autora concluye que esto se produce por el miedo al rechazo de las personas de su entorno.

*“Porque quisieras hacer más de lo que haces, por lo menos esa es mi situación, nunca me conformo siempre “si lo hubiera hecho así o asá”.*

*“Dices tú: es que no me puedo equivocar”.*

*“Yo soy muy exigente, no soy tan feliz por lo exigente que soy, soy muy, muy exigente conmigo misma”.*

Sin embargo, en lo que respecta a la asunción de responsabilidades laborales se observa que la **valentía** o el arrojo es un elemento destacado de su personalidad, este elemento se asocia a la rotura de “miedos”, entendiéndolos como situaciones o sentimientos bloqueantes, o paralizantes.

*“Me dan miedo un poco pero el miedo no me hace no hacerlo, aunque me dé miedo pero lo hago, cuando tengo algo muy claro lo hago”.*

*“Siempre tengo miedo pero el miedo no me paraliza para dejar de hacerlo”.*

*“Yo es que la palabra miedo procuro que no exista, la palabra o la sensación de miedo, porque yo creo que el miedo siempre bloquea y te hace no ver las cosas y te frena”.*

*“Miedo, en absoluto, nunca, le he tenido mucho respeto a la responsabilidad, porque si no le tienes respeto a la responsabilidad eres un inconsciente”*

*“Entonces más que miedo preocupación, ser prudente (...) preocuparte por las cosas evidentemente, pero el miedo intento alejarlo”*

A la valentía se une el hecho de que son personas **optimistas**, es decir, que juzgan las cosas teniendo en cuenta sus aspectos más favorables, desdeñando los elementos negativos que pudieran aparecer.

*“Pero un poco busco la cosa buena de las cosas de la vida, yo no... intento no ver lo malo”.*

*“Soy una persona que lo negativo tengo tendencia a olvidarlo”.*

*“Bueno, pues no me voy a desanimar por mucho que... ni por las circunstancias ni por la crisis ni por nada, a mí no me va a desanimar nada de esto sino que hay que buscarle la otra vía para poder continuar”.*

Son mujeres con **iniciativa**, con capacidad para estar al frente de su proyecto, visibles y no rezagadas. Saben que tienen capacidad para desarrollar bien el trabajo, confían en sus competencias y por ello deciden libremente colocarse en una posición de liderazgo.

*“Yo sabía que de todas formas iba a estar implicado de una manera a otra pues quería estar en primera línea de batalla”.*

*“No había otra persona que quisiera llevarla en absoluto pues entonces digo: pues yo me encargo de la coordinación”.*

*“Eso me gusta, el emprender cosas nuevas”.*

Cuentan con una gran **capacidad para la toma de decisiones**. Son personas autónomas, con capacidad para decidir libremente sin la necesidad de que otros sujetos elijan por ellas. Elegir, como personas responsables y soberanas, es un acto que les lleva a autoafirmarse en el presente y a decidir cómo quieren que sea su futuro. El uso de este derecho se hace patente en el discurso de las entrevistadas y refleja su aspiración a una vida digna y plena.

*“Empecé con la carrera (...) mis hermanos le decían a mi padre que estaba haciendo mal, porque esa era una carrera de hombres que no era para mujeres (...) yo quería tener un nivel mayor, a nivel profesional y poder aspirar a un puesto más específico”.*

*“Ya decidí que era el momento de estar al frente de mi empresa”.*

*“Estar sola también me gusta, estar sola conmigo misma es algo que me gusta (...) para mí la soledad ha sido una conquista (...) yo he decidido vivir sola”.*

También han jugado un papel fundamental en la consecución de sus puestos de representación la **capacidad de compromiso e implicación** que presentan estas mujeres.

*“Porque hemos estado siempre muy implicados con todo lo que ha sido el sector nuestro de la enseñanza de las cooperativas”.*

*“Mi entrega en el trabajo. Porque yo conozco a gente que a lo mejor tienen más capacidad de trabajo que yo, que a lo mejor son capaces en el mismo tiempo de desarrollar más trabajo que yo. Pero a lo mejor no tienen la entrega que yo tengo”.*

*“no, yo no soy de abandonar el barco, lo dejaré cuando tenga que dejar el cargo”.*

Ese nivel de compromiso o de entrega les lleva, en muchas ocasiones, a anteponer el trabajo a cualquier otro aspecto o esfera de la vida.

*“El interés de esta empresa, incluso antes que mi propio interés”.*

*“Que yo si tengo que estar en una reunión mañana en Pekín pues estoy en Pekín, vamos es que me busco como sea y estoy allí, vamos eso lo... por eso te digo y si eso es vital para que, o sea, que lo antepongo a cualquier cosa”.*

Otro rasgo importante en la personalidad de estas mujeres directivas es la **perseverancia**, es decir la constancia, firmeza o tesón en la realización de sus proyectos. Este factor, estrechamente relacionado con la capacidad de lucha, ha sido reiterativo en el discurso de las personas participantes adquiriendo especial relevancia en el área profesional.

*“Yo siempre creo que más que con por saber o hacerlo o tal es con constancia ¿no? y con perseverancia, resistiendo”.*

*“Yo cuando me empeño en una cosa yo la quiero sacar para adelante ¿sabes? Si no es menos tiempo, en más tiempo, con menos esfuerzo con más esfuerzo, pero yo me empeño, yo soy bastante cabezona”.*

*“Más que cabezona constante, o sea, cuando me propongo una cosa yo es muy difícil que tire la toalla”.*

Un elemento esencial de la personalidad de estas mujeres en el ascenso hasta puestos de decisión y representación es la gran **capacidad de trabajo** que demuestran, a la cual conceden, además, gran valoración. En este sentido, es necesario tener en cuenta que afirman proceder de y pertenecer a la clase media, donde el valor del trabajo es fundamental ya que es el recurso más importante con el que cuentan ante la ausencia de capital económico tal y como lo expresa Martín Criado en su libro “Producir la juventud”.

*“Yo he trabajado toda mi vida”.*

*“Yo tuve a mis hijos muy joven y yo ya estaba trabajando y yo es que ahora lo recuerdo y te digo: “¿yo como podía hacer eso?, no sé como fui capaz de llevar adelante el proyecto”.*

*“No, yo creo que son esas que te he dicho, sobre todo mi..., verás tú, mi capacidad de trabajo”.*

Por último, aludir a otra característica de la personalidad que actúa como impulsor en la carrera profesional de estas mujeres, las **habilidades sociales** que presentan en las relaciones interpersonales. La socialización diferencial ha potenciado estas características en las mujeres, ya que el hecho de ser las encargadas del cuidado y la educación filial ha impulsado que desarrollen una serie de capacidades como la comunicación, la escucha, la empatía, la mediación, etc.

Estas habilidades son un elemento fundamental tanto en el ascenso a los puestos de representación como en el mantenimiento de los mismos. Cuando las mujeres pasan a ocupar el espacio público y desempeñan su trabajo como directivas y representantes empresariales despliegan esta serie de capacidades desarrollando un modelo de dirección basado en el diálogo y la comprensión. Se confirma así la idea que sostienen Chinchilla et. al.<sup>26</sup> en su artículo, donde presenta las habilidades sociales como un elemento característico de los perfiles de dirección de las mujeres, y afirma que las directivas cuentan con una ventaja sobre los directivos debido a que tienen, en general, más facilidad de comunicación y empatía con el personal trabajador.

*“Pienso que tengo don de gentes ¿no? que soy capaz de, de, de... tengo cierta habilidad para relacionarme con la gente, para caerle bien a la gente”.*

*“Yo soy comunicativa, me gusta que la gente comunique, sé escuchar, intento comprender a los demás”.*

*Me gusta el trato con los clientes, con los proveedores también, siempre he tenido un trato muy fluido”.*

Para finalizar este apartado, es interesante destacar un aspecto de especial relevancia detectado en el análisis de las entrevistas, la existencia de una **evolución personal** en la trayectoria vital de muchas de las mujeres participantes, un cambio de perspectiva que les lleva a adoptar nuevas posturas ante viejas situaciones.

*“O sea, esa mentalidad ya sí he cambiado pero es porque yo creo que voy aprendiendo”.*

*“Con esa evolución que yo he tenido...”.*

*“Conforme pasa el tiempo a veces que te sientes con más fuerza moral para aceptar una cosa”.*

Esta evolución se aprecia sobre todo en torno a la autoexigencia que ellas han tenido tanto en el ámbito personal como en el profesional a la que anteriormente se hacía referencia.

*“Yo antes me reprochaba muchas cosas (...) pero yo ya he decidido que eso es inútil”.*

*“Esta forma de trabajar más sosegada, ésta la tengo de hace poco tiempo”.*

Es especialmente destacable el cambio que presentan las mujeres de mayor edad en lo que respecta a las responsabilidades en el hogar, puesto que relativizan la importancia de las tareas domésticas, en pos de otras tareas o actividades que consideran más relevantes, como descanso o el disfrute de más tiempo personal. Se observa como estas mujeres a medida que pasan los años van dejando atrás el síndrome de “Mari Pili”.

*“Yo he desaprendido muchas cosas de las que me enseñaron, y es que yo si estoy muy cansada tengo que sentarme en mi sillón y estirar las piernas un poco en alto. A mí me da lo mismo, de verdad te lo digo. Y si llega alguien y dice “tienes esto sin hacerlo” le digo “toma, aquí tienes... aquí tienes los trapos y límpialo tú”.*

*“Yo era una persona muy exigente en el tema de las cuestiones domésticas de la limpieza, (...) ahora lo veo desde otra perspectiva. (...) no soy superwoman, que a veces lo he intentado ser ¿no? y a mí eso me ha llevado a veces a unos niveles de estrés muy grandes y de ansiedad. En el momento en que tenía un ratillo libre me entraba la ansiedad y es que parece que como no estuviera haciendo algo no estaba yo haciendo bien las cosas ¿no?”.*

Esta evolución puede estar relacionada con dos factores relacionados entre sí.

En primer lugar, la maduración de estas mujeres con el paso de los años. Las vivencias y reflexiones a lo largo de la vida hacen que vayan experimentando una serie de cambios que las lleva a un estado más desarrollado o mejor adaptado dentro de los ámbitos que ocupan. Mediante adaptaciones progresivas estas mujeres van tomando otras perspectivas ante temas que han sido primordiales en sus vidas. Esto se observa principalmente en las valoraciones que realizan las participantes de mayor edad, que demuestran preocuparse por aquello que consideran más importante, por aquellos temas que tiene especial relevancia en sus vidas y en la de las personas que están a su alrededor, y dejan de conceder trascendencia a asuntos superfluos o que tienen una importancia relativa.

A esta maduración también hacen referencia Chinchilla et al.<sup>27</sup> en su artículo al afirmar que la importancia concedida por las mujeres directivas a los obstáculos en su desarrollo profesional disminuye conforme crece la edad y el nivel laboral. La autora observa que la edad juega un papel primordial en las valoraciones que las mujeres realizan sobre muchos aspectos de su vida profesional.

En segundo lugar, la evolución que experimenta la sociedad en cuanto al desfase del modelo patriarcal capitalista. En nuestra sociedad, son cada vez más las voces que apuestan por la creación de unas relaciones de igualdad entre los seres humanos.

Este cambio social se puede ver reflejado en el concepto de **“desdramatización”** que expresa Karina Doña<sup>28</sup> en su artículo. La autora utiliza este concepto para revelar y explicar el cambio de rol que están experimentando las mujeres en la actualidad. Afirma que las mujeres han aprendido a desdramatizar las cosas y ponderarlas adecuadamente, han aprendido a relativizar muchos temas y a tomar decisiones prácticas que les permiten sortear los obstáculos que van encontrando a su paso. La autora expone que en la medida que las mujeres van desdramatizando su actividad dentro del hogar va disminuyendo la exclusividad del rol doméstico, lo que permite que empiecen a abandonar poco a poco su rol tradicional.

<sup>27</sup> Óp. Cit. p. 42

<sup>28</sup> “Estrategias para compatibilizar trabajo y familia en mujeres directivas del sector público chileno: estudio de caso”.

## Conclusiones

Determinadas características de la personalidad de estas mujeres han constituido un impulsor clave para el acceso y promoción de las mismas hacia puestos de representación y toma de decisiones.

Las **características personales** que han sido “**claves**” para que estas mujeres puedan ocupar cargos de responsabilidad en el mundo laboral/empresarial, son:

Rechazo a buena parte de los roles tradicionales de género femenino.

Valentía.

Capacidad para la toma de decisiones.

Entre estas características, destaca el rechazo de los estereotipos de género, ya que es un elemento necesario para que estas mujeres puedan desarrollarse profesionalmente en el ámbito público, puesto que éstos las recluyen al ámbito privado y las limitan al desarrollo de tareas reproductivas.

Además, estas mujeres presentan características personales que suelen darse en **personas emprendedoras** y que se plantean con independencia del sexo/género.

Estas características son:

- Inquietud.
- Afán de superación.
- Autoexigencia.
- Optimismo.
- Iniciativa.
- Capacidad de compromiso e implicación.
- Perseverancia.
- Capacidad de trabajo.
- Habilidades sociales.

## Recomendaciones

Medidas que se pueden llevar a cabo desde la Administración Pública y las y los actores sociales:

- Conocer **otras formas de empoderamiento femenino** no asociadas al patriarcal-capitalismo.
- Disminuir **la percepción del riesgo** que conlleva cualquier iniciativa empresarial a través del fomento de ensayos de proyectos empresariales.
- Fomentar la **construcción de redes de intercambio de experiencias** entre mujeres.
- Crear **programas de asesoramiento y acompañamiento** en el desarrollo de conocimientos específicos, tanto para la creación como la consolidación de la empresa.
- Hacer visible un **modelo de mujer empresaria** más cercano, con el que la mayoría de las mujeres puedan sentirse identificadas.

Medidas que se pueden llevar a cabo desde las empresas, tanto de Economía Social, como Pymes:

- Informar y sensibilizar en **Igualdad de Oportunidades en el ámbito social y laboral** a todas las personas miembros de la organización.
- Primar **modelos organizativos que promuevan una participación** basada en la escucha activa y aceptación de las diferencias de género, de cara a la toma de decisiones.
- Fomentar la necesidad de un **cambio de modelo organizativo** donde se tenga en cuenta las voces, visiones y opiniones de las mujeres.
- Informar y **sensibilizar a los hombres** de los estereotipos masculinos y las desigualdades que generan.
- Buscar la **paridad en los órganos de gestión** de las empresas de Economía Social.
- Incluir mujeres en los **órganos de gobierno y representación**, para conseguir la equidad.

## Los Valores

Los valores son criterios que definen aquello que es bueno o aquello que es malo en una sociedad determinada, representan las actitudes comunes de aprobación de lo que se considera deseable y de desaprobación de lo indeseable. Constituyen los modelos e ideales con los cuales las personas definen los objetivos, seleccionan sus actos y se juzgan a sí mismas y a las demás.

Sin embargo, numerosos estudios muestran como la escala de valores varía según el género, ésta no es la misma para las mujeres que para los hombres. Como afirma Druskat<sup>29</sup>, los valores de las mujeres son distintos a los de los hombres. Ellas presentan valores más basados en el cuidado y la responsabilidad mientras que ellos presentan valores relacionados con los derechos y la justicia. También María Novo<sup>30</sup> parte de esta idea al afirmar que existen valores femeninos por ser generalmente vivenciados y expresados por las mujeres, como el cuidado ajeno o la ética de la calidad de vida y valores típicamente masculinos como el dominio.

29 Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church. Leadership Quarterly, 5, 2, pp.99-119. Citado en: Isabel Cuadrado. "Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles

30 "La mujer como sujeto, ¿utopía o realidad?"

Además el sistema de valores de una sociedad no es estático, sino dinámico. Aunque existen valores que permanecen y se van transmitiendo de generación en generación, otros muchos van experimentando profundos cambios claramente perceptibles a nivel intergeneracional. En este sentido se observa como muchos de los valores que tradicionalmente se han asignado a las mujeres (el cuidado, la escucha, el respeto, la ternura, el amor, etc.) siguen rigiendo la vida de muchas personas puesto que son positivos y, además, necesarios para el funcionamiento de la sociedad. Mientras que aquellos que las han mantenido en un papel secundario o en situaciones de inferioridad respecto al hombre y han supuesto prácticas denigrantes para ellas van desapareciendo, pues dejan de considerarse deseables y respetables por un amplio sector social (sumisión, obediencia, dependencia, etc.)

Lo que sí es cierto es que los valores que rigen los criterios de una persona en un momento determinado se ven expresados en todas las áreas de la vida de la misma. En el ámbito laboral los valores adquieren especial relevancia ya que constituyen el núcleo básico de la cultura empresarial, al aportar un sentido compartido a todo el personal y unas líneas directrices a la actividad diaria.

En relación con esta cuestión, en la actualidad la incorporación de las mujeres al mundo laboral y, concretamente, a posiciones de dirección, despierta una gran curiosidad en numeroso personal investigador ya que se plantean si existen diferencias en los estilos de dirección de hombres y mujeres basadas en esa distinción de valores según el género.

En este sentido, el estudio de María Amparo Ramos López<sup>31</sup> llega a la conclusión de que existen diferencias en los modos de dirigir basadas en el género. La autora afirma que las mujeres presentan un estilo definido por las dimensiones transformacionales, es decir, estas mujeres presentan un modo de dirigir basado en la motivación y la confianza de las personas a su cargo. Los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio de recompensas con su personal.

En esta misma línea, Alicia E. Kaufmann<sup>32</sup> habla de liderazgo transformador para referirse al estilo de dirección que presentan las mujeres. Además esta autora defiende que, actualmente, las mujeres están en condiciones de cambiar los modos de trabajo en el ámbito público, no por dejar de lado sus valores tradicionales, sino precisamente por expresarlos en su cotidianidad laboral. Así mismo, Carmen García Ribas<sup>33</sup> expresa esta idea al afirmar que las mujeres en un cargo directivo pueden aportar su talento y modelos en los que razón y emoción puedan trabajar de forma eficiente.

En el análisis de las entrevistas se observa como estas mujeres expresan muchos de los valores a los que estas autoras hacen referencia en todos los ámbitos que ellas ocupan, entre ellos el laboral.

Uno de los valores más destacado en las mujeres directivas es el **respeto**, es decir, el reconocimiento de que algo o alguien tienen valor. El respeto en estas mujeres consiste en una valoración de las personas que le rodean basada en el conocimiento y satisfacción de los intereses y necesidades de las mismas. Este valor está estrechamente vinculado con el cuidado que las mujeres han venido proporcionando y proporcionan a los distintos miembros de la familia (descendientes, cónyuge, madres y padres, personas enfermas,...) dentro del ámbito doméstico. Consideran que es un valor transmitido a través de las diferentes generaciones

*“El respeto es una cosa que, aunque yo no estuve mucho tiempo en la escuela, es una cosa que mi abuela, que no sabía firmar, nos inculcó siempre; y mis padres, el respetar a las personas. Si tú quieres que te respeten, tienes que empezar por respetar”.*

*“En mi familia nunca, nunca, había un mal ambiente (...) siempre trató con muchísimo respeto, aunque nunca nos dijeron a nosotros “mira respeta a éste”, simplemente que te dieran las gracias cuando te daban algo, eso ya impregnaba respeto ¿no? Y yo creo que lo traigo de ahí, que necesito (...) tener gente a mi alrededor suave, gente no grosera”.*

31 Óp. Cit. p. 36.

32 “Liderazgo transformador y formación continua”

33 Óp. Cit. p.38.

Además, consideran que es fundamental para el buen funcionamiento y dirección de las empresas. Este valor está relacionado con el perfil de dirección asociado con frecuencia a las mujeres, orientado a la horizontalidad en el cargo. Esta idea la refuerza Alicia E. Kaufmann<sup>34</sup> en su artículo al afirmar que las mujeres se hallan capacitadas para tener en cuenta las necesidades de las personas e integrar la parte emocional en el trabajo, lo que permiten que las personas trabajadoras a su cargo se sientan valoradas y respetadas y se encuentren a gusto en sus trabajos.

*“Si hay un ambiente laboral lleno de armonía y lleno de respeto, eso se va a convertir en un crecimiento absoluto dentro de la empresa”.*

Sin embargo, María Novo afirma que el cuidado, uno de los valores más característico de las mujeres que resulta enormemente enriquecedor ya que aporta un gran caudal de vivencias de intercambio y permite el fortalecimiento de vínculos, no goza del reconocimiento que debería tener en nuestra sociedad.

Surgiendo del anterior aparece el valor de la **tolerancia**, es decir, el respeto hacia ideas, creencias o prácticas cuando son diferentes o contrarias a las propias. Es otro de los valores expresados por las participantes en sus discursos.

*“Bueno, eso es una cualidad (...) que no soy cerrada, soy muy tolerante”.*

*“Yo siento que entre él y yo no hay mucha química, no obstante, él es muy valioso y (...) yo no lo puedo despreciar o menospreciar”.*

La **solidaridad**, identificada de manera precisa con el bien común y el desarrollo integral de todas las personas es otro de los valores que rige la vida de las mujeres participantes. En este caso también se trata de un valor aprendido en el núcleo familiar y transmitido de unas generaciones a otras.

*“Entonces no entendíamos mucho pero sí que la solidaridad era importante y también la llevaba yo en mis entrañas ¿no?”*

*“La posición que tengo actualmente es trabajar por un mundo mejor, por un mundo más justo, más solidario”*

La Economía Social supone para ellas el escenario óptimo para desarrollar estos valores, les posibilita el medio idóneo donde desplegar muchos de los principios morales en los que han sido educadas, ya que está integrada por fórmulas empresariales que velan tanto por los intereses de las personas que la integran como por los de su comunidad y la sociedad en general.

Otra de los valores que presentan estas mujeres y a la que conceden de gran importancia para ocupar sus cargos es la **sinceridad**, tanto con sus compañeras y compañeros como en las relaciones empresariales a nivel externo. La sinceridad es un valor que consideran prioritario en cualquier situación pero adquiere especial importancia en el ámbito profesional puesto que permite manifestar las limitaciones que puedan existir en él para así poder superarlas. Es un valor que aporta la transparencia y el estímulo necesarios para el buen funcionamiento de las entidades a las que pertenecen.

*“Y para llevar el cargo para delante, ir con la verdad”.*

*“Yo, si tengo que decir algo, voy de frente y derecho y lo digo”.*

---

34 Óp. Cit. p. 45.

La **justicia** también es un valor que consideran primordial. En los discursos proporcionados por las entrevistadas, se observa la búsqueda de la justicia en relación a la sociedad, en general, y en sus relaciones personales, en particular. Son numerosos los ejemplos en las entrevistas donde se constata que ellas luchan por la consecución de este objetivo a nivel macro, atendiendo a causas que consideran justas a nivel comunitario. De la misma manera, en la mayoría de las entrevistas las mujeres hacen especial hincapié en la búsqueda de la justicia a nivel micro, es decir, como principio rector de sus relaciones cotidianas.

En relación a esta idea, es necesario destacar que estas mujeres, a pesar de estar en puestos de toma de decisiones, establecen relaciones igualitarias y horizontales con las demás personas miembros de las organizaciones a las que pertenecen por considerarlas relaciones más justas decantándose, de esta forma, por un nuevo modelo de dirección que se aleja del modelo más tradicional basado en relaciones verticales y de poder.

*“Yo pienso que siempre he hecho lo que, en conciencia, he creído que era justo”.*

*“Yo aunque soy la presidenta siempre pido permiso, yo no me voy nunca sin decir esto es lo que tengo y sin traer mi justificante porque creo que lo que se le exige a los demás te lo tienes que aplicar a ti mismo”.*

Por último, mencionar un valor, la **autonomía**, que expresa la capacidad de estas mujeres para tomar decisiones por ellas mismas, sin influencia de presiones externas o internas. La libertad de movimiento y acción por parte de las mujeres pasa por una independencia económica (y por extensión ideológica y emocional) que obtienen al ocupar puestos de trabajo fuera del ámbito privado y constituye un indicador importante del avance en la condición social de las mujeres en general.

*“Pues me voy manejándome sola y siempre me he manejado sola”.*

*“Yo me considero una persona en ese sentido muy independiente, hago siempre lo que quiero, siempre y cuando sea posible y no moleste a nadie”.*

## Conclusiones

En el discurso de las mujeres participantes se observa como muchos de los valores que rigen sus comportamientos les han impulsado en la ocupación y el mantenimiento en sus puestos de representación. Entre estos valores se puede distinguir tres tipos distintos, atendiendo a las variables: tiempo y género.

En primer lugar, estas mujeres presentan una serie de valores que han sido **transmitidos a través de las distintas generaciones** con independencia de su género. Estos valores son:

- Tolerancia
- Sinceridad
- Solidaridad
- Justicia

En segundo lugar, estas mujeres presentan **valores “femeninos”** transmitidos a través de las distintas generaciones.

Existen valores en los que han sido educadas las mujeres que siguen siendo deseables por ellas y que sería necesario incorporar en el ámbito empresarial para el buen funcionamiento, tanto de entidades económicas, como de la sociedad en general. Estos valores entran en contraposición con algunos de los principios que rigen el modelo patriarcal-capitalista.

Respeto

En tercer lugar, se encuentran los **valores nuevos que están adoptando las mujeres** y que en otros momentos no adoptaron por no considerarse propio de su género. Estos valores son importantes para el desarrollo de la vida laboral.

El principal valor que adoptan estas mujeres es:

Autonomía

## Recomendaciones

Medidas que se pueden llevar a cabo desde la Administración Pública y las y los actores sociales:

- Revisar de manera equitativa y participativa los valores y principios que rigen la Economía Social.
- Fomentar las **asociaciones de mujeres empresarias**, para crear un espacio social que sirva de medio para el desarrollo de una cultura empresarial que incida en los valores de respeto y autonomía.

Medidas que se pueden llevar a cabo desde las empresas, tanto de Economía Social, como Pymes:

- Revisar de manera **equitativa y participativa** los valores y principios que rigen las empresas (Plan Estratégico).
- Facilitar la **formación y medios tecnológicos** para el fomento de la autonomía.

## La motivación

La motivación es otro elemento fundamental que actúa como impulsor interno en la carrera profesional de las mujeres directivas. Son estímulos intrínsecos que les mueven a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación. La motivación está directamente relacionada con los hechos y circunstancias de sus vidas que las llevan a alcanzar la realización personal.

*“Hay muchas cosas que me motivan, si no hubiera cosas que me motivan, no estaría aquí, no”.*

Del análisis de las entrevistas se han podido extraer las principales motivaciones que impulsan a estas mujeres en su trayectoria laboral, no sólo en el acceso a los cargos que ocupan sino también para mantenerse en ellos.

La **satisfacción por el trabajo** que desempeñan es un elemento que se repite en todas las entrevistas. Todas las participantes disfrutaban con la labor que realizan dentro de sus empresas, sienten satisfacción al desempeñar su trabajo. Chinchilla et al. afirman que esta satisfacción está ligada al nivel laboral que ocupan dentro de las entidades a las que pertenecen, lo que a su vez está en relación directa con el éxito profesional que estas mujeres han obtenido; son elementos que se retroalimentan.

*“Me gusta, me siento satisfecha desarrollando mi trabajo, vamos, que me gusta, que no es una cosa que sea una carga para mí ¿no?”.*

*“Pues la principal motivación es creerte tu proyecto, creer en lo que haces y que te gusta”.*

*“Yo pienso que hay muy poquita gente que tenga la suerte de trabajar en lo que le gusta. Y yo pienso que yo la tengo, yo la tengo”.*

Un elemento fundamental en la motivación de estas mujeres para acceder a puestos de responsabilidad y toma de decisiones es el planteamiento de **retos**, es decir, **el proponerse alcanzar metas**. El reto, que aparece como elemento y eje de la motivación, también está presente en otras características observadas anteriormente en el apartado de Personalidad<sup>35</sup> como son las inquietudes, el afán de superación y la exigencia. Este elemento actúa como potente impulsor en las carreras profesionales de las participantes ya que les permite avanzar. La aparición de este elemento en el discurso de las participantes refuerza la idea expuesta en la investigación dirigida por Ester Barberá Heredia<sup>36</sup> donde afirma que las mujeres interpretan, en sentido positivo, las trabas sociales como retos personales.

*“A mí es que los retos me motivan, y cuando la cosa se pone un poquillo difícil...”.*

*“Me gustan mucho los retos cuando, por ejemplo ya te digo esto, estas ideas de salir al exterior a vender, de relacionarnos con empresas tan grandes como éstas, no sé, retos, retos de productos nuevos, cuando nos enfrentamos a productos nuevos, a proyectos nuevos”.*

Pero no sólo el plantearse metas es lo que les motiva sino también alcanzarlas. Otro de los impulsores en la trayectoria profesional de estas mujeres se encuentra en el **logro de metas planteadas**. La traducción del esfuerzo y trabajo desarrollado en la consecución de los objetivos marcados es una fuente de satisfacción importante que las motiva para seguir evolucionando profesionalmente.

*“Satisfacción también muy grande ¿no? de ver que vas consiguiendo cosas. Y, bueno, la verdad que sí que yo estoy muy contenta y me gusta lo que hago”.*

*“Es una satisfacción muy grande decir: “bueno pues yo estoy ahí, de alguna manera estoy contribuyendo a que esto salga adelante”, por lo tanto sí es una satisfacción muy grande”.*

*“Ver que vamos consiguiendo cosas poquito a poco”.*

Muchas de esas metas u objetivos que se plantean están dirigidos a la sociedad en general. A las mujeres no sólo les motiva conseguir mejoras o beneficios para ellas y sus empresas, sino saber que también lo hacen para las demás personas y para la sociedad en general. Una de las claves en la motivación de estas mujeres es ver traducido su esfuerzo en un **beneficio social**.

*“Tú sabes que tú estás produciendo para la sociedad, que estás produciendo y tú te sientes bien”.*

*“Pero tú sabes que lo estás haciendo por gente como tú y que le está entrando dinero en el bolsillo y eso te hace una satisfacción que no necesitas más”.*

*“Porque siempre me he creído que realmente el hacer empresa de esta determinada manera era un compromiso social, social desde el punto de vista del servicio que prestamos a la comunidad y social desde el punto de vista de generación de empleo”.*

35 Ver 7.2. Impulsores. En 7.2.1. Impulsores Internos.  
36 Óp. Cit. p. 36.

Dentro de esta responsabilidad social, la mayoría de las participantes han reconocido el **compromiso que tienen con otras mujeres** a distintos niveles: personal, laboral, etc. Es un elemento destacado en sus discursos el estímulo que les produce conseguir beneficios para las personas de su mismo género. Estas mujeres sienten la necesidad de trabajar junto a otras mujeres por la consecución de un mundo más justo e igualitario. Marcela Lagarde<sup>37</sup>, para aludir a esta relación que se establece entre las mujeres utiliza el principio de soridad *“amistad entre mujeres diferentes y pares, cómplices que se proponen trabajar, crear y convencer, que se encuentran y reconocen en el feminismo, para vivir la vida con un sentido profundamente libertario”*. La antropóloga mexicana explica esta unión que se produce entre las mujeres atendiendo a que todas, de diversas maneras, han experimentado mecanismos de exclusión social, por esta razón unas se perciben como el espejo de las otras, lo que les permite reconocerse como pares, creando una identidad de género.

*“La verdad que es quizás de las cosas que más me llenan, hacer cosas por las mujeres. Cuando veo que muy despacio pero paso a paso se va consiguiendo muchas cosas para las mujeres”.*

*“A mí me motiva ver a la gente, a las mujeres participando”.*

*“Eso te llena, el conseguir cosas para las mujeres que están allí”.*

En relación con estos dos elementos descritos, la búsqueda de beneficio social en general y para las mujeres en particular, se observa que el **reconocimiento y la valoración** personal y social actúa como un potente impulsor en la trayectoria de estas mujeres y se convierte en una clave para el éxito profesional de las mismas, tal y como afirma Alicia Kaufmann<sup>38</sup> en su trabajo. Para la mayoría de estas mujeres, obtener beneficios para los demás les ayuda a sentirse bien consigo mismas a la vez que les proporciona un reconocimiento por parte de las personas de su entorno que se convierte en una fuente de satisfacción y por ende de motivación para ellas.

*“Siempre que le hagas algo a alguien la recompensa es para ti, por bien que le hagas al otro yo creo que eso que te queda cuando te acuestas por la noche, esa satisfacción, eso, ese premio está muy bien pagado para ti”.*

*“Mis padres empiezan a tener lagunas y quiero acabar la carrera para que mis padres lo vean”.*

*“Llegábamos a las reuniones (...) todos eran hombres en la reunión y volvían la cabeza “¿dónde irán éstas dos?” Pero bueno a fuerza de buenos trabajos pues conseguimos que nos tengan en cuenta a la hora de cualquier reunión. Saben que les compramos mucha cantidad (...) Y bueno ya somos las primeras invitadas”*

*“El recoger premios últimamente considero que no los cojo yo (...) un poco para ofrecérselo a las trabajadoras, a las compañeras (...) a mi familia, a mis padres (...) y sobre todo a mis hijos (...) “Esto lo he hecho pero gracias a vosotros (...) yo he logrado algo, yo voy creciendo pero es vuestro”.*

Sin embargo, en la actualidad diversas investigaciones afirman que estas motivaciones puede tener su origen en la educación que, en general, han recibido estas mujeres basada en la idea de que para ser aptas deben centrarse en la dedicación y el cuidado ajeno, su pena de una pérdida de valor considerable como personas. García Ribas<sup>39</sup> sostiene que las mujeres forjan su identidad alrededor del miedo al rechazo y que éste las lleva a buscar la aprobación y la aceptación de los demás y a cumplir con los estereotipos, entre ellos el cuidado y la entrega a los demás.

37 “Hacia una nueva cultura feminista: Enemistad y sororidad.” Memoria, México, 28:24-46

38 “Alta dirección”.

39 Óp. Cit. p. 38.

La búsqueda de beneficio para las demás personas y el reconocimiento que esto genera, es vista por diversos autores y autoras como actitudes “deseables” que están encubriendo un modelo mental de sumisión. Montserrat Ribot Badosa<sup>40</sup> afirma que es necesario que las mujeres identifiquen los estereotipos limitativos que orientan sus decisiones, gestionen el miedo al rechazo y la culpa y se autoricen para proteger sus propios intereses y velar por sus propios deseos y necesidades.

Otra de las motivaciones más destacadas en las entrevistas es la **variedad de tareas que realizan y el gusto por lo cambiante**. La gerencia de sus empresas y la representación dentro de entidades “superiores” de la Economía Social les facilita romper con la repetición y la monotonía ya que estas mujeres deben atender a diversas áreas: la gestión, las tareas propias de su puesto como trabajadoras y la representación de otras entidades.

*“El querer hacer siempre cosas distintas, el que una situación sea siempre la misma me aburre mucho”.*

*“Yo la mayor motivación que tengo es la variedad de tareas”.*

Esta inclinación hacia el cambio entra en contradicción con uno de los principios de la socialización femenina, la estabilidad, el no-cambio y el estancamiento de la que habla Poal<sup>41</sup>. Tradicionalmente las mujeres han sido educadas para permanecer toda su vida en el ámbito donde transcurre su infancia, es decir, el ámbito privado, y no transitar hacia el ámbito público. Sin embargo, las mujeres directivas no sólo ocupan una posición en la vida pública sino que expresan en ella constantemente su deseo de dinamismo y acción.

Por último, mencionar que **conocer a nuevas personas y nuevos lugares** es un elemento atractivo para estas mujeres que les hace estar motivadas y valorar su faceta laboral. Este impulsor está en relación con las habilidades sociales que presentan como característica clave de sus personalidades.

*“El contacto con la gente, el contacto con todo tipo de gente, conocer gente de todos los sitios, a mí eso me encanta”.*

*“Eso es lo que más me satisface, las relaciones”.*

*“Me gusta mucho la gente”.*

40 “Liderazgo femenino y coaching”.

41 Entrar, quedarse, avanzar: aspectos psicosociales de la relación mujer-mundo laboral. Citado en: “Manual para la Creación de Proyectos de Vida Personales y Sociales”.

## Conclusiones

La motivación es otro elemento fundamental que actúa como impulsor interno en la carrera profesional de las mujeres directivas. Son estímulos que les mueven a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación.

En cuanto a las principales motivaciones que impulsan a estas mujeres en su trayectoria laboral se puede distinguir entre:

Las **motivaciones internas**, que provienen de estímulos intrínsecos, más personales. Como son:

- Satisfacción por el trabajo.
- Logro de metas planteadas.
- Variedad de tareas que realizan y el gusto por lo cambiante.

Y las **motivaciones externas**, que están relacionadas con interacciones con el exterior. Éstas son:

- Búsqueda de beneficio social, destacando el compromiso que tienen con otras mujeres para conseguir la eliminación de las dificultades que estas puedan tener (empleo, acompañamiento, apoyo...).
- Reconocimiento y valoración.
- Conocimiento de nuevas personas y nuevos lugares.

## Recomendaciones

Medidas que se pueden llevar a cabo desde la Administración Pública y las y los actores sociales:

- Comunicar y divulgar los **logros de las mujeres empresarias**, en especial de aquellos modelos de empresarias que han sido constructoras de su situación social.
- Fomentar la participación dentro de las empresas de **actores sociales** que tengan como misión la **búsqueda de equidad**.
- Fomentar **intercambios culturales** (interprovinciales, interregionales, internacionales) sobre nuevos modelos de gestión y nueva cultura equitativa.

Medidas que se pueden llevar a cabo desde las empresas, tanto de Economía Social, como Pymes:

- Fomentar la **participación femenina en todos los departamentos** de la empresa, estableciendo requisitos mínimos de participación donde predomine la diversidad de sexo/género.
- Promocionar **acciones sociales** que busquen la equidad en la empresa, tanto a nivel interno como externo, implicando a las personas trabajadoras, clientas, acreedoras y proveedoras.

## Componente Profesional

### La formación

La **formación** es un componente que juega un papel muy relevante como impulsor en la carrera profesional de estas mujeres.

Muchas de ellas desempeñan trabajos para los cuales han sido capacitadas a través de una formación específica y a los que no habrían podido acceder sin la misma.

*“Pero mi formación digamos que (...) tiene una relación total porque parte del producto estrella que vendemos dentro de la empresa cubre parte de los conocimientos que tengo, de mi formación técnica”.*

*“Bueno, claro, yo estudié formación profesional de administrativo, segundo grado, entonces, claro, es siempre desarrollar un puesto acorde de administrativo”.*

*“A nivel de profesión, fundamental, en un proyecto tan ambicioso como éste si no tienes una buena formación no cuenta, no tanto por la formación en sí sino por los recursos, por la capacidad de actuación que te permite esa formación”.*

Sin embargo, en ningún caso mencionan que al elegir su formación hubiesen pensado en la posibilidad de que fuese el medio para obtener un puesto de representación, más bien al contrario, muchas afirman no haberse planteado nunca ocupar estos puestos. En los discursos de las personas entrevistadas la formación se muestra orientada al aprendizaje, no aparece de forma explícita enfocada a obtener un plan de carrera sólido que les proporcione competencias directivas que les lleven a ocupar puestos de representación.

Este dato coincide con la información aportada en el estudio realizado por la Oficina Internacional del Trabajo Ginebra<sup>42</sup> donde se afirma que, aunque el número de mujeres estudiantes inscritas en la educación superior continúa aumentando, y la paridad con los estudiantes varones ha sido alcanzada o superada en numerosos países, las opciones académicas elegidas por las mujeres jóvenes suponen un perfil educativo inadecuado para poder acceder y progresar en las carreras profesionales y de dirección a las que ellas aspiran. El estudio destaca que aunque la participación de las mujeres en la educación superior continúa aumentando, la mayoría opta por las materias feminizadas más tradicionales que no implican puestos de representación a nivel social.

Esta idea también queda reforzada por los datos obtenidos por Karina<sup>43</sup> que confirman que ninguna de las mujeres directivas que participaron en su estudio mostró haber diseñado un plan o una estrategia para desarrollar una carrera que le permitiese ascender a puestos de responsabilidad y representación.

Con estos datos se concluye que las mujeres no se plantean la formación como un medio para alcanzar un puesto de representación.

A pesar de ello, una vez establecidas en el ámbito laboral consiguen compensar esa ausencia inicial de enfoque hacia competencias directivas con formación continua y reciclaje profesional, ajustándose siempre a los conocimientos que les resultan necesarios para permanecer en sus puestos y seguir avanzando a posiciones más altas en la esfera profesional. En todas las entrevistas destaca la gran valoración que otorgan a la formación para continuar ascendiendo en sus carreras profesionales.

*“Motivo mucho a la lectura, a que estemos actualizados en todo, no mantener siempre el criterio empírico, o sea, que si hay algo que se gestó, que se generó en el ambiente en que nos desenvolvemos no quedarnos ahí con esa investigación, sino investigar más. Entonces eso enriquece y eso intento también”.*

*“Luego también me gusta el tema de la capacitación, visualizo por ejemplo cuando hay charlas, cursos, oportunidades de formación, pues también las cojo, las anoto”.*

*“Procuro aprender de todo lo que se ponga por delante; sacar algo”.*

También es destacable la existencia de una mayor valoración de la formación por parte de las participantes de mayor edad determinada por la carencia que muchas de ellas han tenido en esta esfera durante su infancia y juventud.

*“Con 34 años me parece me saqué el graduado”.*

*“Me saqué el graduado en la escuela de adultos en el 95(...) aproveché para sacarme el carné de conducir y el graduado en la escuela de adultos por la noche que muchas veces me quedaba durmiendo de lo cansada que estaba pero me lo saqué y ahí está. Lo he echado mucho de menos, lo echo interiormente de menos esa formación que tenéis hoy las mujeres jóvenes”.*

Es necesario destacar que el componente cultural es el que está al alcance de las clases medias, como medio de promoción social, ante la ausencia de capital económico y por ello se produce una gran valoración de éste. Bourdieu<sup>44</sup> afirma que este capital cultural es convertible en capital económico y por tanto, la posesión de este tipo de capital puede verse traducida en mayor nivel económico y por ende en mayor calidad de vida. Estas mujeres se perciben insertas en la clase media tanto en la actualidad como en sus familias de origen, lo que les hace ver el capital cultural como medio para poder ascender en la sociedad y gozar de mayor bienestar.

42 Wirth, L. “Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección”.

43 Óp. Cit. p. 42.

44 “Los tres estados del capital cultural”.

De la misma forma, la Economía Social potencia un modelo de empresa que destaca por la primacía del conocimiento (del saber, del capital intelectual) como factor productivo básico ya que constituyen el recurso más valioso en el proceso de creación de valor. Siguiendo a Vargas Sánchez<sup>45</sup> *“el capital intelectual representa el capital más importante de la empresa del futuro”*.

Otro de los elementos que facilita el avance laboral es la **experiencia profesional adquirida**. En la actualidad, este es un elemento muy valorado puesto que es imprescindible para ocupar puestos de representación, ya que proporciona las capacitaciones y aptitudes, complementarias al terreno teórico, necesarias para poder desempeñar el trabajo de forma eficaz. También Donoso y Rodríguez Moreno<sup>46</sup> destacan la importancia de la experiencia profesional en la construcción de sus competencias personales. Las autoras afirman que la experiencia adquirida en el trabajo constituye una buena base para el crecimiento de una mentalidad competente. De la misma manera, las mujeres participantes subrayan la importancia de este elemento.

*“Todo necesita un recorrido, necesita un aprendizaje, necesita una experiencia”.*

*“La habilidad también, eso te facilita el trabajo pero también se adquiere si no la tienes. Por ejemplo yo en temas de gestión empresarial pues no tenía muchas habilidades y las he ido adquiriendo también poquito a poco”.*

*“Experiencia desde luego sí he tenido a lo largo de estos años para poderla utilizar a favor de este nuevo proyecto”.*

## Conclusiones

En relación a la formación necesaria para la ocupación y el mantenimiento de estas mujeres en puestos de dirección, se encuentran dos elementos claves: la formación académica y la experiencia profesional.

La **formación académica** constituye un impulsor importante en acceso de las mujeres en el mundo empresarial.

A pesar de ello, es necesario destacar que la elección de esta formación genera una segregación horizontal. En la actualidad, las mujeres todavía se decantan por la elección de profesiones feminizadas.

En cuanto a la **experiencia profesional**, necesaria para la ocupación y el desarrollo de cargos de responsabilidad y toma de decisiones, en la actualidad es un elemento muy valorado, ya que proporciona las aptitudes, habilidades y actitudes necesarias para poder desempeñar el trabajo de forma eficaz.

45 “Los emprendedores y los valores cooperativos consideración del papel de la información en el desarrollo de redes de empresas en democracia”

46 “El análisis de las competencias genéricas de profesionales de la psicopedagogía en activo: un ejemplo de formación permanente”.

## Recomendaciones

Medidas que se pueden llevar a cabo desde la Administración Pública y las y los actores sociales:

- Informar sobre las **diferentes opciones académicas** incidiendo especialmente en las que no son ocupadas por mujeres.
- Fomentar las **prácticas profesionales en ámbitos masculinizados y feminizados** para una mayor diversidad de sexos dentro del ámbito laboral.
- Fomentar una **formación en gestión empresarial de calidad**, compatible con el desarrollo en otros ámbitos (familia, trabajo...).
- Crear las condiciones necesarias para cubrir las **necesidades de cuidados filiales en cursos especializados**.
- Fomentar las **prácticas en empresas** en el ámbito de la gestión o la dirección.
- Fomentar **prácticas en países extranjeros** en el ámbito de la gestión o la dirección.

Medidas que se pueden llevar a cabo desde las empresas, tanto de Economía Social, como Pymes:

- Realizar **estudios de necesidades formativas** de toda la plantilla, desagregadas por sexo.
- **Comunicar las acciones formativas** de manera que la información llegue a la totalidad de la plantilla.
- Incorporar la **perspectiva de género de manera transversal** en todas las acciones formativas promovidas por la empresa.
- Incluir un **módulo de Igualdad de Oportunidades** en todos los cursos de formación que organice la empresa.
- Incluir el **lenguaje no sexista** en materiales de formación, y como exigencia a las empresas proveedoras.

## La Gestión del Tiempo

Aunque la incorporación de las mujeres al mundo laboral debería suponer un reparto de tareas en el ámbito privado, en la actualidad, esto no constituye una realidad. A menudo son las mujeres las que siguen desempeñando todas las labores del hogar y el cuidado de los miembros de la familia, además de desempeñar una tarea profesional fuera de casa.

Las mujeres profesionales han creado una serie de estrategias y modos de gestionar los tiempos que les permiten ocupar dos espacios, el ámbito público y el privado.

Esta asunción de responsabilidades en ambos ámbitos requiere la realización de una **doble jornada laboral**.

*“Pues yo para compatibilizar esto ha sido trabajando mucho yo, a nivel personal”.*

*“Dando dos jornadas en una, porque yo he dado una jornada en mi casa y otra fuera. Y casi la sigo dando, casi la sigo dando todavía”.*

*“Mira yo me puedo quedar por la noche preparándome una reunión del día siguiente pero bueno ya están todos acostados con lo cual la que, la que me quito horas de sueño soy yo pero a ellos no les afecta”.*

Esta doble jornada se debe a que no existe un reparto de tareas equitativo entre hombres y mujeres en el hogar. En las entrevistas no aparece la creación de acuerdos entre estas mujeres y sus pareja respecto a cómo han de apropiarse de los roles domésticos para enfrentar la tensión trabajo – familia.

Para explicar este hecho es relevante el sentimiento de responsabilidad que presentan las mujeres con respecto al ámbito doméstico. De las entrevistas se extrae que ellas consideran que es su obligación atender a las tareas del hogar así como al cuidado de todos los miembros de la familia con independencia de las tareas que realicen en cualquier otro campo. Karina Doña<sup>47</sup> afirma que las mujeres se hacen cargo de la casa y de la crianza de sus hijas e hijos con independencia del tiempo que necesiten para su carrera profesional.

Es muy reveladora la expresión **“me ayuda”** que utilizan las mujeres entrevistadas. Esta expresión denota que el colectivo masculino desarrolla “lentamente” la asunción de responsabilidades en el ámbito privado, lo cual indica que aún no han sido apropiadas por el hombre.

Las personas participantes en las entrevistas, no dejan claro si esta responsabilidad responde a la satisfacción de un deseo personal por ocupar en “exclusividad” este ámbito. A las mujeres entrevistadas, les es costoso desvincularse personalmente o delegar responsabilidades asumidas e interiorizadas, al igual que a las respectivas parejas les cuesta asumir las responsabilidades, para las que no han sido sociabilizadas/educadas. Las participantes simplemente describen su realidad pero no se decantan mencionando la causa de la misma de forma manifiesta, no hablan de su deseo de ocupar esta posición en exclusividad pero tampoco aparece una crítica fuerte al papel pasivo de sus maridos/parejas en el ámbito doméstico. Karina Doña<sup>48</sup>, por su parte, afirma que las mujeres directivas esperan de los maridos y parejas comprensión, colaboración o adaptación pero no que se apropien de las tareas domésticas.

47 Óp. Ci. p. 42.

48 Óp. Cit. p.42.

Esta situación, nos pone de manifiesto un conflicto entre el deseo de conservar su posición central en el ámbito privado y la necesaria incorporación de las parejas/hombres a dicho ámbito.

*“Y luego, pues, llego a casa, recojo la ropa, tengo que preparar la comida para mañana, preparar la cena, aunque me ayuda mi pareja pero eso, lo que es la comida y la ropa es parte mía, él se dedica más a lo mejor a lo que es recoger on la fregona, cosas así que son...”*

*“A mí nadie me dijo en su momento eso, es que eso ni se pensaba, eso era una responsabilidad tuya, la educación y la crianza era tuya y el padre o el marido te ayudaba (...) y eso sigue ocurriendo: decimos “no, es que mi marido me ayuda”*

*“He tenido que multiplicarme, ahora ya un poquito menos ya tengo un piso chiquitito y porque ya también mi marido me ayuda algo”.*

El tiempo empleado en el trabajo productivo demuestra la importancia que las entrevistadas dan al mismo. Los datos obtenidos en el estudio muestran como la mayoría de las personas participantes asumen amplias jornadas en este ámbito, trabajan más de 40 horas semanales, siendo también destacable el número de mujeres que trabajan más de 50 horas a la semana.

*“Son muchas reuniones, muchas de estos, que te vas que, a lo mejor, muchas veces no tienes horas que muchas veces de hoy para mañana y mañana en tal sitio”*

*“Nosotras hay días que llegamos a las seis de la mañana, volvemos a comer una hora al medio día y volvemos y hasta las once de la noche”.*

Además de asumir una doble jornada, las exigencias de ambos espacios no podrían verse satisfechas sin la existencia de una buena **capacidad de organización**. Ésta es una característica fundamental para poder atender a las diferentes tareas o áreas en la vida de una persona y parece estar más desarrollada en las mujeres.

*“Ya después de tanto tiempo la verdad que creo que me organizo bien”.*

*“Con una organización extrema y, por supuesto, relativizando algunas tareas en pos de otras para poder llevar a cabo y llevarlo todo hacia delante”*

*“Yo me organizo bastante bien, la verdad”.*

La gestión del tiempo es un elemento desarrollado por la mujeres para poder conciliar la vida laboral y doméstica. Muchas de ellas reconocen la conciliación como una capacidad de gestionar eficientemente su tiempo y como una habilidad adquirida al responsabilizarse del trabajo reproductivo, a la vez, que se desarrollan en el ámbito público/laboral.

*“Y las responsabilidades familiares bueno la verdad es que yo considero que he conciliado bastante bien la familia con..., Vamos, que me he desenvuelto bastante bien”.*

*“No ya te digo la vida laboral con la vida personal, yo en lo que puedo estar muy orgullosa es como yo he podido compatibilizar mi vida laboral con ser madre”.*

## Conclusiones

Las mujeres siguen asumiendo las responsabilidades familiares como propias, lo que demuestra que la asignación tradicional de roles de género ha permanecido. No existe un reparto equitativo de las tareas en el ámbito doméstico, los hombres se responsabilizan de sus deberes dentro del ámbito privado lentamente mientras que las mujeres administran eficientemente su tiempo para poder atender a los dos ámbitos.

## Recomendaciones

Medidas que se pueden llevar a cabo desde la Administración Pública y las y los actores sociales:

- Fomentar **Acciones de Sensibilización** realizadas por y para los hombres, para la asunción de sus responsabilidades en el trabajo reproductivo.
- Fomentar el **concepto de la paternidad y las responsabilidades** que ello conlleva.
- Fomentar la **corresponsabilidad entre los dos miembros** de la pareja.
- Recoger en los **Convenios Colectivos** medidas relativas a los permisos y las excedencias en materia de conciliación equitativa.

Medidas que se pueden llevar a cabo desde las empresas, tanto de Economía Social, como Pymes:

- Ampliar los **permisos de maternidad / paternidad**.
- Establecer **horarios laborales flexibles de entrada y salida**, de manera que, tanto hombres como mujeres, puedan compatibilizar los horarios escolares y de guarderías, así como de descanso, con los horarios laborales.
- Establecer **convenios de colaboración** con centros dedicados al cuidado de menores y atención de personas dependientes, de manera que pueda producirse una reserva de plazas en aquellos que estén cercanos a la empresa.
- Posibilitar que **las horas de lactancia** puedan disfrutarse tanto de forma continuada como flexible.
- Recoger en los **Estatutos Sociales y el Reglamento de Régimen Interno** todas las medidas relativas a los permisos y las excedencias en materia de conciliación.
- Fomentar la **participación de los hombres en los cuidados filiales**.
- Fomentar la **reducción de la jornada** a seis horas, especialmente para los hombres.

## 6.2.2. Impulsores Externos

---

### Componente Familiar

#### La familia de origen

La familia de origen también juega un papel muy relevante en la vida de estas mujeres en general y en su trayectoria profesional de forma específica. Las personas miembros de la familia de origen ocupan una posición relevante como impulsores en la trayectoria vital de estas mujeres ya que actúan como agentes socializadores, como respaldo y apoyo afectivo así como medio de ayuda económico y logístico.

*“Siempre he tenido el apoyo de mi familia que ha sido muy importante para mí”.*

*“Es importante que tengas ese respaldo”.*

*“Han influido mucho la familia, mi familia el inculcarme ese amor al campo, a la naturaleza...”.*

*“Cuando eran pequeños el que se ha hecho cargo de mis hijos eran mis padres”.*

En la familia de origen el **padre** juega un papel fundamental en dos aspectos básicos, uno como transmisor de valores importante y otro como apoyo económico.

Al igual que en el estudio de Alicia E. Kaufmann<sup>49</sup>, del análisis de las entrevistas se desprende que lo que estas mujeres recuerdan de la escala de valores transmitida por el padre es aquello que suele constituir el eje rector de la vida laboral y económica. El padre emite mensajes en los que destaca la necesidad del trabajo duro, el esfuerzo, la constancia, la lucha...

*“Porque mi padre nos enseñó a nosotros a leer y a escribir (...) Además, a mi padre le gustaba mucho que leyéramos y tuviéramos libros y de todo”.*

*“Digo: pues mira mi padre decía que donde perdía la gorra es donde tenías que ir a buscarla, si la has perdido aquí, búscala aquí, no la vas a buscar más para allá. Si no equivocamos ¿Qué puede pasar?”*

*“Porque mi padre aun dentro de su mentalidad muy antiguo siempre ha pensado que las mujeres teníamos que tener nuestra carrera y que teníamos que ser independientes económicamente”.*

Por otro lado, la figura del padre como **apoyo económico** ha jugado un papel fundamental puesto que tradicionalmente era quien aportaba el sustento económico a la familia y por ello era quien tomaba las decisiones sobre el capital monetario de la misma.

*“Lo hablé con mi padre porque en ese momento yo no tenía un duro, si me prestaba el dinero para entrar en esta sociedad y me lo dejó de momento y ya quedamos en que empezaba a trabajar en ese año”.*

*“Y decía, bueno económicamente me va a costar bastante pero fui hablé con mi padre y le dije que eran muchos años, pero que yo iba a intentar de trabajar lo antes posible para poder costear mis estudios”.*

La madre, por su parte, constituye una figura de especial trascendencia en la vida de las mujeres ya que es el principal modelo de ser mujer que han tenido todas las niñas en su infancia y representa una figura fundamental en su desarrollo personal en general y de forma específica en su desarrollo profesional.

Las madres son las principales **transmisoras de valores**, aunque los padres son los que normalmente han transmitido los valores circunscritos al ámbito económico. Las madres transmiten muchos valores, entre ellos los relacionados con la vida privada y afectiva. Muchos de éstos se reflejan claramente en las estrategias de gestión que las entrevistadas llevan a cabo como el trabajo en equipo, la empatía, la delegación, la coordinación, que han sido definidos en el anterior epígrafe.

Por otra parte, si la madre ha sido una **mujer trabajadora** constituye un modelo fundamental en el desarrollo profesional de sus hijas. Muchas de estas mujeres han tenido madres trabajadoras que les han proporcionado un claro patrón.

*“Y mi madre, mi madre con esa entrega, porque mi madre era una persona luchadora, trabajadora, yo qué sé, yo he visto a mi madre segar trigo y cebada en el campo al lado de los tíos y a ella no la dejaba atrás nadie. Y hacía la comida para toda aquella gente”*

*“Y mi madre había estado trabajando en el campo y después se puso a trabajar en el manipulado”.*

También juegan un papel fundamental en la **ayuda en la crianza** de la descendencia. La mayoría de estas mujeres han contado con el apoyo de sus madres en el cuidado de sus hijos e hijas, sobre todo durante los primeros años de vida. Para hacer referencia a estas mujeres que vuelven a asumir las tareas de la reproducción y cuidado de la descendencia en la mediana edad o vejez en sustitución de las hijas, Lourdes Pérez<sup>50</sup>, en su investigación, utiliza el término “abuelas cuidadoras”. El cuidado de las criaturas por parte de las abuelas es un fenómeno actual que adquiere gran relevancia en el ámbito económico y social. La autora afirma que estas mujeres proporcionan a sus hijas no sólo la posibilidad de una incorporación de pleno derecho al mercado de trabajo, sino su permanencia en el mismo.

*“Cuando mis niños eran pequeños pues los dejaba con mi madre”.*

*“El mayor, se lo dejaba a mi madre, yo se lo llevaba a su casa y se quedaba con él”.*

*“Pues llevando al niño liado en un mantón temprano a casa de mi madre, cuando eran tan chicos que no estaban en guardería ni colegio”.*

Siguiendo la investigación de Lourdes Pérez, observamos que, aunque en la función de las abuelas cuidadoras predomina la línea materna, son numerosos los casos en que el apoyo en la crianza es prestado por las **suegras** de las entrevistadas. La autora afirma el rol de abuela cuidadora se ha extendido e intensificado saltando las barreras de la renuncia de los hijos varones a solicitar la ayuda de sus madres que ha existido tradicionalmente.

*“Mi suegra me ha ayudado un montón, mi suegra nos ha ayudado lo que no estaba escrito ¿sabes?”*

*“La madre de mi marido que era más joven, entonces tenía mi edad o menos, pues se quedaba con los niños”.*

Se puede decir que estas figuras han sido esenciales para la incorporación y ascenso de las mujeres al mundo empresarial. Sin embargo, y siguiendo las conclusiones de Lourdes Pérez, éste es un elemento complejo que es necesario analizar en profundidad. Y es que el cuidado de las nietas y nietos por parte de las abuelas permite equilibrar en buena medida el problema del reparto de tareas entre hombres y mujeres. Sin embargo, juega en contra de la igualdad y reproduce los esquemas de desigualdad propios del sistema patriarcal.

También **otras mujeres de su familia** han servido como modelos para las personas participantes. Sobre todo las **abuelas** que ocupan un lugar fundamental en el recuerdo de estas mujeres.

*“Es que también me he rodeado de unas mujeres, que también me emociona recordarlas, porque hija mía, mi madre porque es mi madre, yo tengo cinco, hay cinco mujeres en mi vida que han sido yo que sé, geniales no, me han enseñado muchísimo las tengo idealizadas ya prácticamente”.*

*“Yo creo que las mujeres de mi familia es que lo llevamos de serie”.*

*“Mi abuela era otra fiera, mi abuela, mi abuela era la primera feminista que yo conocí en mi vida”.*

### El núcleo familiar actual

Un soporte fundamental en el desarrollo de la carrera profesional de estas mujeres es el apoyo que han recibido por parte de sus cónyuges. Este elemento es el impulsor externo más importante que actúa en la vida laboral de estas mujeres. Chinchilla también muestra esta idea al afirmar que el principal apoyo de las mujeres directivas proviene de su marido.

*“El apoyo principal ha sido mi marido”.*

*“Mi pareja quizás, en este caso, es la que más me ayuda a llevar esto para delante”.*

*“Mi pareja actual, que cuando yo le dije (...) que me estaban planteando una cooperativa y yo no tenía ganas, me decía: Tú que puedes, que puedes, que puedes. El apoyo ese que he tenido personal de él”.*

Se observa que el apoyo que reciben estas mujeres, por parte de su núcleo familiar, es un **apoyo emocional**. Esto queda patente en el discurso de las entrevistadas porque, si bien reconocen el apoyo del marido/pareja, en cuanto a ostentar un puesto de representación, también es cierto que la evolución de los hombres/parejas en la asunción de las responsabilidades en el ámbito privado, es lento, tal y como se ha descrito anteriormente.

*“Él me apoyó en todo momento para que lo hiciera, con los regañadientes estos de que no están acostumbrados a que estés tanto tiempo...”*

En algunas ocasiones se muestra como el cónyuge apoya la vida profesional de su pareja porque es necesario el sueldo de la mujer para la economía y el sustento familiar.

*“Hombre mi marido pues siempre me ha apoyado en el trabajo, también es verdad es que siempre nos ha hecho falta a los dos trabajar”*

*“Y a todo esto mi marido se jubila y quien va a pasar a ser la titular de la explotación soy yo”.*

Los **hijos e hijas** también han servido de impulsor emocional de estas mujeres. La descendencia es un componente especialmente trascendente en la vida de estas mujeres. Por ello, la valoración que éstas hacen de sus madres constituye un factor clave en el desarrollo su carrera profesional. En las entrevistas aparece un sentimiento de orgullo por parte de la descendencia lo que supone un elemento especialmente importante para estas mujeres, el apoyo prestado por ellos es algo muy valorado que aparece en la mayoría de los discursos.

*“Mis hijos no, yo creo que no, yo creo, que no que ellos valoran que yo...”*

*“Mis hijos me dicen siempre que me admiran, que están orgullosos”.*

También en muchos casos ha sido esencial el apoyo que han conferido las **hijas** en cuanto a la ayuda en el ámbito doméstico, tanto en el desempeño de las labores del hogar como en la crianza y el cuidado de sus hermanos y hermanas.

*“Yo desde muy chicas acostumbré a mis niñas a que ellas cuando llegaran del colegio se calentaran su comida y se la pusieran en la mesa. Las he hecho yo, yo pienso que las tuve que hacer, por necesidad, muy responsables desde muy chiquititas. Y eso también me ha hecho a mí que yo pueda conciliar mucho mejor, el apoyo de mis hijas, claro”.*

*“Mis hijas han sido muy responsables desde muy niñas y cuando yo tuve al niño, que la mayor ya tenía nueve años, pues la mayor ejerció de medio madre del niño, tan es así que mi hijo, mi hijo dice que su hermana es otra madre”.*

*“Mi hija es muy de llegar los viernes por la tarde y ponerse conmigo”.*

Los **hijos**, sin embargo, no aparecen desempeñando estas labores. Cuando estas mujeres hablan de hijos varones normalmente lo hacen para decir que no asumen sus responsabilidades dentro del hogar. Vuelve a aparecer un reparto desigualitario en torno a las tareas del hogar basado en cuestiones de género.

*“El niño nunca se niega a hacer nada, los hombres nunca se niegan a hacer nada, mi hijo dice: Ahora voy... pero realmente nunca lo hacen, dicen que lo van a hacer y nunca lo hacen”*

Según los discursos de las personas es posible interpretar, que de cierta manera, se siguen transmitiendo los estereotipos de género, a la descendencia.

## Componente de Apoyo Externo

### Apoyo Logístico Externo

Como vemos, la familia, sobre todo la madre y las hijas, ocupan un papel de apoyo logístico externo que facilita el desarrollo laboral de estas mujeres. Sin embargo, en muchas ocasiones este apoyo no sólo proviene por esta vía, existen otras personas y entidades que se dedican a prestar un servicio de asistencia en el hogar y en el cuidado de los niños y niñas, que permiten a muchas familias aligerar el trabajo doméstico y de cuidados.

Por tanto, se puede decir que un elemento importantísimo que ayuda a impulsar la carrera profesional de estas mujeres son las **personas que asisten en las labores del hogar**. La contratación de mujeres, empleadas o trabajadoras domésticas, para que realicen el trabajo reproductivo dentro de la familia, muestra que cuando las mujeres se incorporan al ámbito público es necesario “delegar” una parte del trabajo reproductivo mediante la corresponsabilidad con las parejas o mediante externalización o subcontratación del mismo.

En este punto, es necesario destacar que la subcontratación del trabajo reproductivo vuelve a recaer sobre mujeres, volviendo a generarse y a reproducir las mismas dificultades, pero en este caso, para mujeres de con una capacidad adquisitiva inferior, teniendo éstas que conciliar su vida laboral y personal con serias dificultades.

*“Durante 6 años y metimos una chica en casa. Entonces bastante bien porque de ocho a tres estaba la chica en casa la verdad es que en ese tiempo era bastante relajado y luego por la tarde pues prácticamente me dedicaba a mis niños”.*

*“Luego cuando yo empecé a trabajar por la tarde lo que hice fue meter una chica por las tardes en casa”.*

*“La limpieza tenemos una mujer que nos ayuda”.*

También han sido determinantes en la trayectoria laboral de estas mujeres el apoyo que ha prestado la **guardería**. Muchas de estas mujeres han llevado a sus hijas e hijos a la guardería lo que ha permitido que tras el parto y el periodo de lactancia puedan regresar a sus puestos de trabajo.

*“Mis hijos han ido a la guardería cuando ya tenían tres añitos”.*

*“Luego ya cuando tuvo dos años lo puse en la guardería”.*

*“Los niños antes de los cinco meses ya los tenía en la guardería”.*

Otro elemento fundamental en el apoyo para la conciliación es la **flexibilidad laboral**, que posibilitan las empresas que dirigen. Aunque siguen existiendo tensiones para la conciliación, la influencia de las políticas de conciliación y las fórmulas flexibles dentro de la jornada, que se desarrollan en sus empresas, son factores que alivian y posibilitan la carrera profesional de las mujeres directivas.

*“Jamás la empresa a puesto pegas a nadie para nada que pida permiso”.*

*“La empresas ofrece la posibilidad de traer a tus hijas aquí, ponerlas a jugar y estar siempre con ellas, con lo cual es más fácil, no tienes que estar ni llevándolas a la guardería ni pendiente de que nadie te las cuide”.*

*“La empresa, no sólo para mí como gerente sino para todas las mujeres que trabajan aquí, la flexibilidad horaria es una cosa que existe, no sólo flexibilidad horaria sino la posibilidad de cambiar un día de trabajo por otro por motivos personales, sea la familia o lo que sea”.*

## Personas y Entidades

Las personas participantes han explicitado en sus discursos que han existido personas que les han ayudado a dirigir o guiar su carrera profesional. Las y los **mentores profesionales o personales** constituyen un impulsor externo importante, en la vida de estas mujeres.

*“Yo tenía una jefa, una mujer muy brillante para mí, la admiraba muchísimo, yo con ella aprendí muchísimo, porque era una mujer muy disciplinada siempre con mucho entusiasmo haciendo las cosas, con mucha energía”.*

*“Y luego, también, los consejeros antiguos, ha habido consejeros que lógicamente como nosotros entramos después, entramos a posterior pues te vas fijando y te vas marcando pautas”.*

*“El cura del pueblo a mí me abrió los ojos del mundo y me hizo tomar conciencia y posicionarme, y posicionarme en qué parte de la balanza yo estoy: si yo estoy con los oprimidos o con los opresores”.*

La **experiencia de otras empresas** también les ha servido para saber cómo llevar las suyas de manera adecuada.

*“Hay empresas que su experiencia nos ha servido muchísimo y hemos hablado con gente que ha pasado por circunstancias parecida a las nuestras y cómo ellos han ido resolviendo los problemas con lo cual eso también te aporta mucho”.*

Un elemento muy importante en su desarrollo profesional es el apoyo que estas mujeres le prestan sus **compañeras y compañeros**. Para ellas es un respaldo muy importante, que está relacionado con algunas características personales de estas mujeres, como son la habilidad en las relaciones sociales o la empatía. Este apoyo prestado por sus compañeros y compañeras y la valoración que ellas hacen de los mismos son aspectos que se retroalimentan.

*“El equipo que he tenido sí me ha estimulado mucho a seguir”.*

*“Una compañera de allí de Jaén pues me dice “que hemos pensado (...) que seas tú la presidenta”.*

*“Mis compañeros se volcaron conmigo”*

Las amistades, las redes de trabajos, los contactos y las políticas de desarrollo profesional apenas han sido valorados como impulsores por estas mujeres.

Otro elemento que ha impulsado a estas mujeres en su desarrollo profesional ha sido la Economía Social en general y el cooperativismo en particular.

## La Economía Social

Según las personas entrevistadas, la Economía Social constituye un impulsor de primera magnitud en la trayectoria profesional de estas mujeres. Son diversas las características que presenta este sector económico que facilita a las mujeres acceder a puestos de representación, rechazando, de esta forma, la existencia de **“techo de cristal”**.

En primer lugar, dentro de los principios propios de la Economía Social, se explicita la libertad de participación en la cooperativa sin ningún tipo de discriminación, incluida la discriminación por razón de sexo, que hace que muchas de estas mujeres se sientan motivadas a crear y participar en este tipo de empresas.

En segundo lugar, la propia filosofía de la Economía social, que impulsa el acceso de estas mujeres a estos puestos, ya que este sector se asienta en una serie de valores particulares como la igualdad, la solidaridad, el respeto, la justicia, el interés por las personas etc., con los cuales se sienten identificadas.

Las mujeres entrevistadas expresan la importancia que tiene la Economía Social en su trayectoria profesional así como en su vida en general de la siguiente manera:

*“Entonces yo creo que a mí el mundo cooperativo me ha aportado muchísimo tanto el sector nuestro de enseñanza como las cooperativas de trabajo asociado”.*

*“Yo debo mucho al cooperativismo y a mi empresa, le debo muchísimo”.*

*“Yo siempre digo que yo se lo debo todo a la Economía Social”.*

## Conclusiones

### La familia de origen

El apoyo prestado por la familia de origen ha constituido un impulsor importante en la trayectoria profesional de estas mujeres. Tanto el padre como la madre las han apoyado, cada uno desde los estereotipos sociales que han ocupado.

Los **padres** han sido los principales transmisores de valores asociados al ámbito laboral, así como los que han prestado el apoyo económico cuando estas mujeres lo han necesitado.

Por su parte, las **madres** han sido las principales transmisoras de valores en general. Además, cuando éstas han sido mujeres trabajadoras constituyen un modelo claro a seguir. También el apoyo en la crianza prestado por ellas es fundamental, en ocasiones este ayuda proviene de la madre del cónyuge.

Estas mujeres también han expresado como impulsor la figura de la **abuela**, al constituir un modelo de referencia.

### La familia actual

Dentro de la familia actual se establecen una diferencia entre el apoyo prestado por el marido/pareja y el apoyo prestado por la descendencia.

Aunque en la actualidad queda camino que recorrer para la consecución de una corresponsabilidad real en el trabajo reproductivo, el apoyo emocional que presta la **pareja** supone un impulsor fundamental en la ocupación de puestos de representación por parte de las mujeres. Este apoyo muestra la ruptura con algunos comportamientos estereotipados de género por parte de los hombres, **que lentamente asumen sus responsabilidades en el trabajo reproductivo**.

La **descendencia, por su parte**, juega un papel ambivalente, funciona como impulsor a la vez que constituye un coste para estas mujeres.

La valoración que las hijas e hijos hacen de sus madres constituye un factor clave en el desarrollo su carrera profesional. De forma paralela, los reproches frecuentes que estos realizan en cuanto a la ausencia de la figura materna dentro del hogar, suponen un importante coste para estas mujeres.

### Apoyo logístico, conciliación de la vida familiar y laboral

En cuanto al apoyo logístico prestado para la conciliación de la vida familiar y laboral, se pueden distinguir entre las personas asistentes en las labores del hogar y guardería, por un lado, y la flexibilidad laboral, por el otro.

Existe una dificultad de disponibilidad de tiempo por parte de los dos cónyuges para atender a las necesidades de la vida familiar, por eso se externaliza el trabajo reproductivo.

El trabajo prestado por las **personas que asisten en las labores del hogar** y las **guarderías**, constituye un elemento que permite el desarrollo de la vida profesional de muchas mujeres, ya que la responsabilidad de dichas tareas es asumida principalmente por parte de las mismas aunque existe una incorporación paulatina de los hombres en este ámbito.

En este punto es necesario aclarar que el trabajo reproductivo cuando se externaliza sigue siendo realizado por mujeres (en muchas ocasiones en economía sumergida). Puesto que la asistencia en el hogar y las guarderías son dos sectores de actividad claramente feminizados, perpetúa a las mujeres en las labores de cuidados filiales y del hogar.

Por su parte, la **flexibilidad laboral** permite la coordinación entre ambos ámbitos favoreciendo, tanto al trabajo reproductivo como al productivo, y promoviendo una organización autónoma y eficaz.

## Recomendaciones

Medidas que se pueden llevar a cabo desde la Administración Pública y las y los actores sociales:

- **Promover la presencia del hombre** en áreas laborales feminizadas, especialmente en la educación y los cuidados filiales y las labores del hogar.
- Incentivar la **creación de empresas de Economía Social** cuyo objetivo sea la profesionalización, dignificación y valoración del trabajo de las personas asistentes.
- Realizar **campañas de comunicación** para la puesta en valor de la familia como apoyo imprescindible para la creación y consolidación de empresas.

Medidas que se pueden llevar a cabo desde las empresas, tanto de Economía Social, como Pymes:

- **Flexibilizar el horario laboral** a través de la negociación, entre las personas trabajadoras y la empresa.
- Reducir los **horarios laborales**.
- Facilitar un servicio de guardería dentro de las empresas o entre empresas.

## Personas y Entidades

Dentro de la Economía Social, las personas y entidades que han impulsado el acceso de estas mujeres a puestos de representación, se encuentran:

- Las y los **mentores profesionales o personales**, que suponen un impulsor en aquellos casos en los que han actuado.
- La **experiencia de otras empresas**, que sirve de modelo ante determinados problemas o circunstancias.
- Las **compañeras y compañeros**, que constituyen un apoyo muy importante dentro de las empresas. La valoración de las personas compañeras es un impulsor de primera magnitud para estas mujeres.

## Recomendaciones

Medidas que se pueden llevar a cabo desde la Administración Pública y las y los actores sociales:

- Crear **programas de asesoramiento y acompañamiento o coaching** en especial para el sector femenino.
- Fomentar la **creación de encuentros** para que se conozcan las diferentes empresas, sus modos de gestionar, las estrategias que siguen, sus últimas innovaciones...
- Fomentar **encuentros informales** donde participen, tanto miembros de una misma empresa, como miembros de distintas empresas en los que se dinamice el intercambio de ideas sobre diferentes temáticas (cafés, comidas, etc.).

Medidas que se pueden llevar a cabo desde las empresas, tanto de Economía Social, como Pymes:

- Fomentar la **relación entre todas las personas de la empresa** a través de actividades de convivencia.
- Fomentar el **mentoring interno**, la figura de una persona que asesore y guíe en el aprendizaje de personas que se incorporan a la empresa.
- Realizar un **mentorage** de cara a un relevo generacional en puestos de dirección que contemple la diversidad de género.

## La Economía Social

El colectivo femenino encuentra en los principios y valores de la Economía Social (cultura empresarial), el medio idóneo para desarrollar un modelo de gestión (modelo transformacional) y una forma de hacer empresa (social), más acorde con una visión femenina.

Existe un reconocimiento, por parte del colectivo de mujeres gestoras empresarias, sobre la labor que desempeñan las entidades de Economía Social en pro de la equidad, en el ámbito empresarial.

Las entidades de representación de Economía Social constituyen una base para el acceso a la intervención de las mujeres en el ámbito público, en actividades políticas, y para el fomento de la creación de estructuras empresariales de mayor calado a través de la intercooperación.

## Recomendaciones

Medidas que se pueden llevar a cabo desde la Administración Pública y las y los actores sociales:

- Continuar apoyando la **creación de empresas** donde exista una mayoría de participación femenina.
- Mostrar la **Economía Social como una estructura empresarial** apropiada para la creación de empresas y la promoción de las mujeres dentro de las mismas.
- Fomentar el **desarrollo de estudios e investigaciones** que pongan de manifiesto la situación de las mujeres dentro del campo empresarial.

Medidas que se pueden llevar a cabo desde las empresas, tanto de Economía Social, como Pymes:

- Facilitar la **participación de las socias trabajadoras en las estructuras representativas** de la Economía Social.
- Fomentar la **intercooperación y el apoyo mutuo** entre empresas.

En segundo lugar se analizarán las estrategias de supervivencia social que estas mujeres han desarrollado no sólo para acceder a la profesionalización y ocupar puestos de responsabilidad, sino para “sobrevivir” en ellos.

Se han considerado **estrategias**<sup>51</sup> las técnicas o acciones que utilizan estas mujeres para alcanzar los objetivos que se han planteado en sus proyectos profesionales.

Las mujeres directivas adoptan nuevas maneras para gestionar sus empresas implantando innovaciones en las entidades a las que pertenecen. A través de sus estrategias profesionales potencian las **interrelaciones** entre el trabajo y las personas estructurando sus **empresas en forma de redes** lo que les da una gran flexibilidad nunca presente en las estructuras jerárquicas tradicionales. Alicia E. Kaufmann<sup>52</sup> explica este modelo de gestión al afirmar que las mujeres, debido a su experiencia en la esfera doméstica, no tienen el deseo de estar en la cumbre de las organizaciones sino en el centro de las mismas. Su experiencia en la gestión de conflictos, en la impartición de información, en la gestión de demandas diferentes y a veces contradictorias que realizan los distintos miembros de la familia, en la educación, etc. les lleva a ocupar esta posición también en el ámbito público.

Este modelo de gestión se hace patente a través de distintas estrategias que las mujeres participantes han ido revelando a lo largo de las entrevistas que se han realizado.

En cuanto a la forma de trabajar que implantan en sus empresas, se inclinan por el **trabajo en equipo**. Para que podamos hablar de equipo es necesario que exista en el grupo mucha motivación, una labor individual identificable, buen conocimiento y valoración de las personas integrantes y buena coordinación entre ellas. Estas mujeres reúnen las características necesarias para potenciar y mantener estos elementos y, a la vez, gestionar de forma efectiva el trabajo en equipo permitiendo que el personal de sus empresas lleve a cabo tareas de gran complejidad que no podrían desarrollar de otro modo.

*“Entonces me gusta mucho tener una idea, o gestar, generar una idea y consultarla con mis compañeros. Porque ellos siempre van a tener puntos de vista distintos y van a aportar, van a hacer que esa idea crezca, que esa idea sea más sólida, más bonita, la van a adornar más. Entonces va a salir una idea más elegante hacia alguien, una propuesta, lo que sea”.*

*“Eso lo conseguimos entre todas, una sola no puede hacer nada, si se consiguen cosas y si yo peleo por cosas es porque sé que detrás tengo muchas mujeres que van conmigo y yo voy con ellas, eso es así”.*

*“Sabemos que es ilusorio que, pensar que todos damos el mismo porcentaje, pero también sabemos que cada uno tiene sus capacidades, y yo daré un porcentaje mucho mayor que otros compañeros pero otros compañeros darán un porcentaje mucho mayor que yo en otras cosas, en otros vacíos que yo no tengo, en otras cosas que son importantes en la empresa”.*

51 Óp. Cit. p. 45.

52 Óp. Cit. p. 45.

Por ello, entre sus estrategias profesionales está la **motivación de su personal**. Esta característica, además de buscar una eficiencia en el trabajo está relacionada con el compromiso con las personas trabajadoras que estas mujeres asumen dentro de las empresas o entidades. Le dan especial importancia al estado de ánimo del personal dentro de las empresas. Y de este modo tratan de mantener buenas relaciones, son accesibles, adoptan una actitud de cuidados, de ayuda y de compromiso con lo que hacen.

*“Entonces lo que voy nombrando cada logro de esa persona, con lo cual a mí... la primera que se satisface soy yo”.*

Otra de las estrategias profesionales consiste en delegar funciones en otras personas lo que les permite un **liderazgo horizontal** en el que se valora el trabajo y la potencialidad de las otras personas pertenecientes a la organización. Esta capacidad para delegar pasa por el reconocimiento y la valoración de las personas de su equipo.

*“No tengo ningún problema para cuando en algún momento una tarea que me pertenece y no puedo llegar a ella, la asume cualquiera de, del equipo sin problemas”.*

*“Hay que desprenderse de ciertas responsabilidades para compartirlas”.*

La **coordinación** de las diferentes tareas entre las personas pertenecientes a sus empresas es un elemento primordial del trabajo en equipo. La capacidad para coordinar es un elemento que se ha extraído reiteradas veces en el análisis de las entrevistas.

*“Una buena coordinadora en el sentido de que siempre estoy muy pendiente de que las cosas estén en plazos y en fechas, las que no dependen de mí pero el resto del equipo sabe que yo voy a estar pendiente y se relaja en ese sentido y yo me relajo en el sentido de que sé que ellos lo saben hacer muy bien”.*

También estas mujeres cuentan con una gran **capacidad de generar el consenso**, son capaces de crear acuerdos entre todas las personas que pertenecen a la empresa en torno a temas de interés general.

*“Consenso dentro del nuevo proyecto, cada una con sus intereses, pues yo creo que apporto que consensuemos, darle valor a cada una de lo que se merece, que es mucho, a cada una y ahí pues tengo que estar de persona que coordina, que concilia acuerdos, que concilia formas de ver las cosas y sobre todo unirnos”.*

Todas estas capacidades permiten la consecución de lo que las mujeres entrevistadas denominan, **un trabajo bien hecho**. Muchas de las mujeres entrevistadas abogan por un trabajo de calidad en sus empresas pues es el elemento que garantiza la oferta de productos y servicios de calidad que hacen que las empresas sean competitivas en el mercado.

*“Compromiso digamos por el trabajo bien hecho, el valorar la eficiencia en el trabajo y la calidad, la calidad en el sentido... calidad y calidez de lo que ofertas”*

Una estrategia muy importante a la hora de plantear la consecución de sus objetivos es la **creatividad**. Podemos decir que la creatividad consiste en cuestionarnos las pautas y modelos de comportamiento establecidos y buscar formas de “hacer” distintas a las habituales. Es la capacidad de flexibilizar nuestra manera de percibir, de pensar y de hacer, lo cual les resultará muy práctico a la hora de plantearse su proyecto empresarial. Algunas de estas mujeres definen esa creatividad como **ingenio**. Afirman que ellas necesitan ese ingenio para poder llevar su vida hacia delante.

*“Sigo cada día inventándome algo diferente para seguir con el negocio abierto”.*

*“Le intentaba darle vueltas para que fuese lo más atractivo posible”.*

*“El trabajo para mí es creativo”.*

*“La gente del campo es que tiene que agudizar mucho el ingenio. Y se ve que eso lo llevo yo en lo genes”.*

Algunas de ellas utilizan nuevas fórmulas para ello. Una de ellas es el **teletrabajo**, es decir, la realización de las tareas desde casa por medio de las nuevas tecnologías. Reconocen que es un buen método para facilitar la realización de su trabajo.

*“Pues desde casa he estado con el ordenador, teléfono y tal, y he rendido muchísimo, me he dado cuenta que he podido, que puedo hacer un montón de trabajo en casa”.*

Se ve como estas mujeres, a través de estas estrategias profesionales, sortean el gran obstáculo que les supone un ámbito para el que tradicionalmente no han sido educadas, convirtiéndose en elementos que les permiten ocupar estos puestos de representación.

## Conclusiones

Las estrategias que siguen las mujeres participantes para la promoción y el mantenimiento de cargos de representatividad y gestión empresarial, muestran una manera de gestionar basada en una visión inclusiva. Se **entiende la empresa como un medio** que está compuesto por personas, es decir, un medio, a través del cual, se satisfacen las necesidades del equipo de personas que la conforman. En este sentido, las personas trabajadoras no son herramientas, sino agentes activos que participan y crean la empresa.

Estas estrategias son:

- Empresas en forma de redes.
- Trabajo en equipo.
- Motivación del personal.
- Delegación de funciones.
- Coordinación.
- Trabajo bien hecho.
- Creatividad.
- Teletrabajo.

## Recomendaciones

Medidas que se pueden llevar a cabo desde la Administración Pública y las y los actores sociales:

- Crear **grupos de trabajo de mujeres gestoras** que discutan, definan y compartan un modelo de gestión en femenino.
- Establecer **programas formativos** (máster, cursos superiores, monográficos...) que desarrollen en profundidad las estrategias de gestión femeninas.

Medidas que se pueden llevar a cabo desde las empresas, tanto de Economía Social, como Pymes:

- Facilitar el **acceso a la formación** en temas de gestión femenina.
- **Formar al personal laboral en los medios tecnológicos** necesarios para desarrollar teletrabajo.

### 6.4

## Costes Personales

En tercer lugar, se han analizado los **costes personales** que, en algunos casos, han asumido estas mujeres en su trayectoria vital para llegar a puestos de responsabilidad y toma de decisiones.

Se han considerado costes personales, todo aquello que dejen o hayan dejado de hacer o que les repercute o les haya repercutido negativamente como consecuencia de ocupar su puesto o puestos de representación (no contar con tiempo de ocio, conflictos con la familia o su pareja, etc.)

Uno de los costes que estas mujeres asumen por ocupar puestos de dirección es la **gran cantidad de horas que le dedican al trabajo en detrimento de la vida familiar y personal**. El número de horas que están trabajando excede a la jornada laboral legal, siendo, según los datos obtenidos, superior a las 50 horas semanales en algunos casos.

En muchas ocasiones estas mujeres realizan sus jornadas de forma continuada, no respetan el periodo de descanso mínimo de doce horas entre jornadas laborales o no acatan sus tiempos de descanso semanal ya que trabajan los fines de semana.

*“Es un trabajo que no se le pueden sumar, o sea, no puedes contar las horas, si las cuentas dices tú ¿qué estoy haciendo aquí yo?”.*

*“Yo también trabajo los fines de semana”.*

*“Es que tenía tres trabajos, o sea, trabajaba de lunes a domingo y tenía tres trabajos, que era muy difícil”.*

En tercer lugar, se han analizado los **costes personales** que, en algunos casos, han asumido estas mujeres en su trayectoria vital para llegar a puestos de responsabilidad y toma de decisiones.

Se han considerado costes personales, todo aquello que dejen o hayan dejado de hacer o que les repercute o les haya repercutido negativamente como consecuencia de ocupar su puesto o puestos de representación (no contar con tiempo de ocio, conflictos con la familia o su pareja, etc.)

Uno de los costes que estas mujeres asumen por ocupar puestos de dirección es la **gran cantidad de horas que le dedican al trabajo en detrimento de la vida familiar y personal**. El número de horas que están trabajando excede a la jornada laboral legal, siendo, según los datos obtenidos, superior a las 50 horas semanales en algunos casos.

En muchas ocasiones estas mujeres realizan sus jornadas de forma continuada, no respetan el periodo de descanso mínimo de doce horas entre jornadas laborales o no acatan sus tiempos de descanso semanal ya que trabajan los fines de semana.

*“Es un trabajo que no se le pueden sumar, o sea, no puedes contar las horas, si las cuentas dices tú ¿qué estoy haciendo aquí yo?”.*

*“Yo también trabajo los fines de semana”.*

*“Es que tenía tres trabajos, o sea, trabajaba de lunes a domingo y tenía tres trabajos, que era muy difícil”.*

Muchas de estas mujeres hablan de un horario teórico pues las horas de trabajo que tienen establecidas nunca son tenidas en cuenta, siempre se exceden ampliamente.

*“El horario teórico no es lo que hago, verás, intento hacerlo pero hay veces que me lo tengo que saltar”.*

Esta cantidad de horas dedicadas al trabajo son inversamente proporcionales a las horas dedicadas a la vida personal y familiar y esto es vivido como un lastre, como una carga que estas mujeres han de asumir para ocupar y mantener los puestos que sustentan.

*“Nunca se puede contar conmigo, es verdad, porque bueno yo vengo hoy pensando hacer una cosa y, bueno, de golpe me cambia la circunstancia”.*

*“No tengo vida personal”.*

*“Hora de comida no hay, de hecho si vas a mi coche te puedes encontrar chokolatinas de todas clases, como donde primero pillo”.*

Además el análisis de las entrevistas nos aporta datos sobre el **ritmo acelerado de trabajo** que estas mujeres sostienen. Esta idea contrasta con la idea de Helgsen, citado en Alicia Kaufmann, cuando afirma que las mujeres suelen trabajar a un ritmo más apacible, con pequeñas pausas planificadas durante el día, evitando la acumulación de estrés.

*“Entonces pues luego llegas a la casa corre que te pillo”.*

Por el contrario a lo que esta autora expresa, de las entrevistas se extrae que los ritmos de trabajo que estas mujeres sostienen hacen que, en muchas ocasiones, padezcan **estrés**, alteraciones físicas o psíquicas por exigirse un rendimiento superior al normal.

*“Mira no soy una superwoman, que a veces lo he intentado ser, y eso me ha llevado a veces a unos niveles de estrés muy grandes y de ansiedad. He tenido mucho tiempo una ansiedad enorme y yo creo que era eso. En el momento que tenía un ratillo libre me entraba la ansiedad y es que parece que como no estuviera haciendo algo no estaba yo haciendo bien las cosas”.*

*“Quiero relajarme un poco más de lo que, de cómo llevo la vida. Porque tú me ves así, físicamente (...) generalmente doy la apariencia de ser una persona muy tranquila (...) pero por dentro llevo el nervio”.*

*“Y cada vez que voy a algo, me pasa algo, me dicen que el estrés. Tuve taquicardia, el estrés”.*

Además esta cantidad de tiempo dedicado al trabajo hace que tengan **poco tiempo para ellas mismas**, para dedicarle a su vida personal, para hacer cosas que les gusta como viajar, leer, ir al cine, disfrutar de sus amistades o simplemente descansar.

*“Yo hay veces que tengo la sensación de que tengo poco tiempo para disfrutar de mí, a lo mejor de cosas que yo me gustaría hacer”.*

*“Y yo al tener una actividad tan grande como he tenido toda mi vida, a mi me gusta mucho leer y yo tengo muy poco tiempo de leer, yo tengo muy poco tiempo de salir al cine”.*

*“Me gustaría tener tiempo muerto para yo decir: voy a hacer esto o no voy hacer nada”.*

También les **impide dedicar tiempo a su vida familiar**. Esta falta de tiempo y dedicación a sus familias se traduce en problemas con su pareja, sus hijos y su familia de origen.

*“Me he volcado mucho en el tema de la gestión de la empresa y he abandonado un poco el tema de pareja y a lo mejor muchas veces pienso que si hubiese cuidado más ese tema pues no tendría el conflicto que tengo ahora”.*

*“Cuando eran más pequeños ellos protestaban mucho por el tiempo que yo le dedicaba a mi trabajo (...) ellos siempre me han dicho ¿Tú por qué no estás aquí?”*

*“Mis padres, todavía a ellos les hubiera gustado tener la clásica mujer que ellos hubieran pensado”.*

*“Y mis hermanos le decían a mi padre que estaba haciendo mal, porque esa era una carrera de hombres que no era para mujeres”.*

Estos problemas con sus familiares se observan a través de los **reproches** que estas mujeres reciben de los mismos. Los hijos e hijas recriminan el poco tiempo de dedicación por parte de su madre. Este hecho contrasta con el papel ambivalente que juega la descendencia en la trayectoria profesional de las madres porque a la vez que existe una valoración de la labor profesional que desempeñan estas mujeres por parte de las hijas e hijos, en ocasiones son ellos mismos quienes les reprochan que no le dediquen el tiempo y la atención necesaria.

*“Ellos me dicen, mis hijos: Es que mamá, tú no estás mucho en casa”.*

Sus padres, acerca del tipo de vida que llevan sus hijas.

*“Incluso mi madre, mi madre me dice: tú tienes que cambiar de manera de pensar, tú tienes que ir más tranquila, tú vas loca por la vida, tú no puedes ir así chiquilla, que cualquier día te va a dar algo”.*

Esto supone un gran peso debido a la importancia que la familia ha tenido en la vida de las mujeres. A pesar de ello, de las entrevistas se extrae que los **reproches** más importantes son los que estas mujeres se hacen a ellas mismas. La situación de conflicto entre familia y trabajo constituye uno de los elementos centrales en la vida laboral de las mujeres. En ellas existe un conflicto entre el deseo de desarrollo profesional y la maternidad. El ocupar el marco profesional hace que tengan sentimientos de culpa por no prestar toda su dedicación a la familia. Esta idea es expresada por Carmen García Ribas<sup>53</sup> al afirmar que la culpabilidad de no atender a la familia es una de las principales fuentes de angustia para muchas mujeres trabajadoras.

Además este sentimiento de culpa paraliza su carrera profesional. Siguiendo a Alicia Kaufmann<sup>54</sup> lo que frena a las mujeres no es el miedo al éxito, sino los sentimientos de culpa cuando no hacen lo que se espera de ellas, es decir, estas mujeres sienten que son malas cuando piensan que no están cumpliendo las expectativas que la sociedad deposita en ellas. La autora utiliza el concepto de culpa para expresar este sentimiento.

*“Yo tenía siempre la preocupación de: estaré abandonando a mi familia”.*

*“Me he reprochado eso, el quizás no compartir cosas con mis hijo”.*

*“Y eso en algunos momentos puntuales familiares cuando mis padres estaban mal, porque ahora no tengo ni padre ni madre, se murieron, quizás siempre pienso que les podría haber dado más”.*

A pesar de ello, estas mujeres no se plantean la idea de decidir entre mantener su carrera profesional o decantarse por la familia tal como señala Hewlett<sup>55</sup>. Las mujeres directivas en empresas de Economía Social aunque se reprochen no dedicar más tiempo a sus familias compatibilizan estas dos facetas aunque asumiendo una doble jornada laboral y altos niveles de estrés. Además afirman que el tiempo que dedican a sus familias es de calidad.

Además, las entrevistadas sienten un rechazo social hacia su rol como directivas. Las mujeres perciben este rechazo social y se observa que en ocasiones este rechazo se ve traducido en situaciones de discriminación. Powell<sup>56</sup> et al. opinan que existe todavía una percepción muy arraigada sobre el género de un buen directivo que se atribuye siempre a los hombres. De la misma forma, Anta e Israel<sup>57</sup> tras una revisión de la situación en distintas partes del mundo, afirmaban que, probablemente, la barrera más importante para las mujeres en el mundo laboral sea el arraigado estereotipo que aún la dirección con ser un hombre. Todavía algunas mujeres, y sobre todo en el medio rural, han vivido esta discriminación por estar en una posición tradicionalmente ocupada por hombres.

*“Siempre hemos sido como, allí en mi zona, como casi el bichillo raro”.*

53 Óp. Cit. p. 38.

54 Op. Cit. p. 51.

55 Executive woman and myth of having it all” Harvard Business Review abril p 66-73. Citado en: Chinchilla et al. “Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas”.

56 “Working Wives/Working Husbands” Sage, Newbury Park. Citado en: Chinchilla et al. “Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas”

57 “A global comparison of women in management: women managers in their homelands and as expatriates” en “Women in Management: Trends, Issues, an Challenges in Managerial Diversity” por E. A. Fagenso, (ed), Sage, Newbury Park, págs. 52-96. Citado en: Chinchilla et al. “Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas”.

Otro de los costes que estas mujeres asumen por ser directiva de una pequeña o mediana empresa es la **inestabilidad económica** que esto supone. Muchas de las participantes coinciden en señalar la falta de seguridad en el tema económico como una de los elementos negativos de su trabajo.

*“Esto ha habido muchas temporadas que ha dejado mucho que desear de cómo te recompensa económicamente”.*

*“Aunque todos sabemos todos los problemas pero yo lo vivo de primera persona y me siento un poco responsable muchas veces cuando no hay para pagar una cosa, no hay para pagar otra”.*

Todo ello hace que **disminuya su calidad de vida**. Ellas anhelan una vida más tranquila, sosegada, con más tiempo de recreo y mayor bienestar puesto que, como se ha mencionado anteriormente, estas mujeres trabajan un elevado número de horas y se plantean que necesitan más tiempo para el disfrute personal.

*“Vivir un poco más tranquila, sí, porque esto es que es todos los días, todos los días éste que no te paga, el otro o la otra que viene la...”.*

*“Pero es por eso porque llevo mucho por delante, entonces eso no me lo puedo permitir ya, no quiero, quiero cambiar un poquito mí... o sea ganar calidad de vida, quiero eso”.*

## Conclusiones

Los requerimientos de tiempo para la promoción y el mantenimiento dentro de los puestos de representación y gestión son tremendamente elevados, por lo que la mayoría de las gestoras dedican gran cantidad de horas al trabajo productivo, en detrimento de la vida familiar y personal. Esta situación es propia de un modelo de gestión arquetípico, que no tiene en cuenta el tiempo necesario para el trabajo reproductivo, centrándose casi exclusivamente en el trabajo remunerado.

Las consecuencias de estas condiciones son:

- Ritmo acelerado de trabajo, tanto productivo como reproductivo.
- Poco tiempo para ella misma, para su vida personal.
- Impide dedicar más tiempo a su vida familiar.
- Reproches (hijos/as, padres/madres, marido).
- Disminución su calidad de vida.
- Estrés.
- No aceptación social.
- Inestabilidad económica.

## Recomendaciones

Medidas que se pueden llevar a cabo desde la Administración Pública y las y los actores sociales:

- Fomentar la figura de “**parejas de gestión**”, es decir, la ocupación del puesto de dirección por dos personas.
- Realizar **campañas de sensibilización social**, que promuevan la aceptación de la figura de mujer empresaria.
- Realizar **campañas de comunicación**, para fomentar un modelo de “persona empresaria” y de “éxito”, donde se incluya la importancia del trabajo reproductivo.

Medidas que se pueden llevar a cabo desde las empresas, tanto de Economía Social, como Pymes:

- Fomentar y facilitar la **flexibilidad laboral**.

## 7 MODELO EQUITATIVO DE GESTIÓN

En las primeras reuniones de trabajo, cuando se comenzó a diseñar la presente investigación, las conversaciones giraban alrededor de la existencia de un **modelo de gestión propio de la Economía Social**, que estaría asentado en unos valores y unos principios comunes que generan una cultura empresarial basada en el factor humano y en el trabajo, en lugar del capital.

Investigaciones previas, realizadas por **CEPES-Andalucía**, en relación a la identidad de las empresas de Economía Social, concluye que las personas pertenecientes a la misma presentaban una serie de **visiones comunes que promovían un modelo de gestión propio y equitativo**:

*“Que busca trabajar con sus compañeras en igualdad de condiciones y la posibilidad de participar de manera activa en la gestión de su empresa<sup>58</sup>”.*

Estas conclusiones nos llevaron a plantear nuevas preguntas: ¿Las personas que gestionan empresas de Economía Social están llevando a la práctica una forma de gestión más equitativa? Si es así ¿Qué visiones, conceptos y soluciones plantean para conseguir la **Igualdad de oportunidades en el ámbito empresarial**? ¿Se podrían extraer ideas para un modelo de gestión equitativo de esta forma de hacer empresa?

Para la extracción de la información necesaria, se han recopilado visiones y propuestas, tanto de **hombres**, como de **mujeres gestoras de Economía Social**. Y para la producción de discurso, se ha optado, como herramienta metodológica, por los talleres de trabajo participativos. Sin embargo y debido a la gran cantidad de temáticas que se pretendían abarcar, dicho herramienta ha sido modificada, guiando al grupo por diferentes temáticas a través de preguntas, pero con la premisa de no intervención de las personas investigadoras.

### Estructura

Para acercarnos a la gestión empresarial que llevan a cabo las personas que componen la Economía Social, y recoger sus impresiones para la construcción de un modelo de gestión equitativo, la presente investigación se ha realizado partiendo de un concepto de Modelo Equitativo de gestión empresarial y de tres grandes bloques o temáticas.

Un **Modelo Equitativo de Gestión** es un esquema teórico que hace referencia a la organización empresarial. En el caso de las empresas de Economía Social, este modelo persigue, a través de sus medidas de gestión, la equidad entre las personas que forman parte de la empresa. La equidad es entendida como la búsqueda de la igualdad en todas las esferas de la empresa y, particularmente, en el acceso y la promoción, así como, en el uso, el control y el beneficio de los bienes y servicios de la empresa.

En el primer bloque, **“Valores y características para la gestión”** se pretenden conocer las **percepciones de las personas participantes** sobre el concepto global de **economía y los valores** que en la actualidad reinan en ella, así como, aquellas características de gestión que las personas gestoras deberían poseer o potenciar para llevar a la realidad un modelo de gestión equitativo.

58 Antropológica, S.Coop.And. “La Identidad en las cooperativas de trabajo asociado”.

En el segundo bloque, **“Percepciones de género y empresa”**, se pretenden aclarar las relaciones de género que perciben las personas directivas de la Economía Social, tanto de forma interna, es decir, dentro del ámbito económico al que pertenecen, como de forma externa a éste. Se centrarán las conclusiones en la Igualdad de Oportunidades, la Paridad, la Conciliación de la vida personal y laboral, la Paternidad y Maternidad etc. por ser los factores más destacados en los discursos de las personas que han participado en el estudio.

El tercer bloque, **“Medidas de gestión”**, se centrará principalmente en extraer aquellas medidas de gestión puestas en marcha por las personas gestoras de las empresas de Economía Social, y especialmente las más adecuadas para evitar exclusiones por cuestiones de sexo-género. Para la consecución de un Modelo Equitativo de Gestión los elementos clave serán los criterios de: selección, contratación, promoción, conciliación y despidos.

7.1

## Bloque I: valores y características para la gestión

### 7.1.1. Economía, valores y competitividad

El presente bloque pretende recopilar las percepciones de las personas participantes sobre el concepto de economía y la utilidad social que ésta tiene, así como, los valores reinantes en el mundo empresarial, haciendo especial hincapié en la competencia y las implicaciones que ésta tiene en la gestión empresarial.

#### Sobre qué es la economía y al servicio de quien está

La economía es un elemento básico que compone nuestro sistema social. Identificar las percepciones que las personas participantes tienen sobre ella es entender el punto de partida de las personas gestoras de la Economía Social. Así, en los diferentes talleres de trabajo participativo, califican el concepto de economía y a quién presta servicio de la siguiente manera:

#### La economía es

Desde el punto de vista de la estructura social, se considera como un elemento imprescindible sobre la que está cimentada la sociedad.

*“La base de cualquier sociedad actual”.*

Se interpreta también a modo de indicador social, es decir, nos informa sobre la situación en la que se encuentra la sociedad.

*“Refleja el estado global de cualquier sociedad”*

La economía es percibida como resultado y reguladora de los mercados, es decir se entiende que el concepto de economía es un producto de la actividad de intercambio de mercancías y servicios que se produce en los mercados, aunque también se entiende como la ciencia que establece las normas que regulan dicho mercado.

*“Es el resultado del mercado”, “La ciencia que es capaz de regular el mercado”*

Se entiende también, desde el punto de vista de la producción social, como el resultado de la intervención de las diferentes personas, entidades, sociedades etc. que componen y generan la economía.

*“El resultado de numerosos agentes que componen la sociedad”*

### La Economía está al servicio de

Las personas participantes en los talleres exponen que la economía está al servicio de la sociedad, de la ciudadanía, ésta es el objetivo y no el medio. De este modo, transmiten la idea de que son las necesidades de la sociedad y las personas el motor de la economía.

*“De la sociedad”*

*“De los ciudadanos”*

Pero también, como se ha comentado en el apartado anterior, economía y mercado se interpretan como dos estructuras íntimamente relacionadas. Nos encontramos con discursos que sostienen que la economía, al estar ligada al mercado, acaba estando al servicio de las grandes entidades financieras.

*“Del mercado”*

*“De las entidades financieras”*

### Los valores del mundo empresarial

En los talleres de trabajo participativo realizados con mujeres gestoras de Economía Social, las palabras utilizadas para calificar los **valores asociados al mundo empresarial** son las siguientes por orden de frecuencia:

- Poder.
- Dinero.
- Beneficios económicos.
- Ambición.
- Explotación de los trabajadores.
- Estratificación.
- Discriminación.
- No participación.

Al comentar los calificativos que definían los valores de la economía, las participantes se posicionaban resaltando la **predominancia del valor económico frente a la importancia del valor de las personas** que existe en las empresas tradicionales o de capital, así como la participación de las personas en ellas.

*“Explotación de los trabajadores, cuanto más produzcan mejor, el trabajador es un peón, no se le da capacidad para poder decidir, intervenir”*

*“Solo están mirando la parte empresarial, pero no se piensa en la parte humana”*

*“Lo que impera es el ganar dinero, dejando a un lado empresa y personal”*

En cuanto a los talleres de trabajo participativo realizados con hombres, las palabras utilizadas para calificar los valores del mundo empresarial, clasificadas también por orden de frecuencia, son las siguientes:

- Poder.
- Posesión.
- Codicia.
- Producción.
- Explotación del trabajador.
- Cultura de la desconfianza.
- Superioridad.

Sobre los valores que reinan en el mundo empresarial, todos los grupos de los talleres han tenido una visión externa y “negativa”, tanto de la economía, como de los valores que la caracterizan, poniendo a la Economía Social en contraposición a los valores del mundo empresarial expuestos.

*“Esto en las Cooperativas no pasa”*

Así, los diferentes grupos, desde una visión global, entienden el concepto de empresa como “grandes empresas” y se identifican en contraposición a ellas.

*“Te hablo de las grandes empresas”*

Las personas participantes no se sienten identificadas con un modelo de gestión “centrado en la acumulación económica” y definen su posición como miembros de la Economía Social, donde el reparto de la riqueza es más justo y equitativo.

*“Si ganamos, los otros tienen que perder”*

En los diferentes grupos se califica a la forma de gestión y valores reinantes de la Economía Social, donde los participantes se sienten identificados, con los siguientes conceptos:

- Planificación.
- Eficiencia.
- Rentabilidad.
- Responsabilidad.
- Equidad.
- Creación.

## Competitividad negativa y positiva

Las percepciones sobre el concepto de competitividad no han arrojado diferencias ni posicionamientos discursivos diferentes entre los diferentes talleres, valorándose positiva y negativamente, por parte de los dos géneros y con argumentos muy similares.

Así, la **competitividad** se percibe como **negativa** cuando:

*“Se intenta abarcar más de lo que se puede”*

*“Puede provocar crisis en la empresa”*

*“Genera malestar en el clima laboral”*

*“Empeora las condiciones laborales”*

Y, se considera **positiva** cuando:

*“Supone un estímulo para avanzar profesionalmente”*

*“Puede hacer que se den más ideas en la empresa”*

*“Abrirse nuevos campos” “Diversificación”*

*“Aumento de la cuota de mercado”*

## Conclusiones

### Economía Social y Sostenible

Con respecto al concepto de economía, se pueden detectar dos polos discursivos: uno de ellos expresa que la economía estaría al servicio de las personas que componen la sociedad, mientras que el otro expone que la economía está al servicio de los mercados y de las entidades financieras.

El primer polo estaría encuadrado dentro de una visión **“microeconómica”**, donde se destacan a las personas como objeto final, mientras que el segundo polo discursivo presentaría una visión **“macroeconómica”**, donde los mercados y las entidades financieras son el objeto final.

Las personas participantes expresan un rechazo por un tipo de economía centrada en la acumulación de capital y ejercida por empresas de gran tamaño, tanto es así, que exponen que en la sociedad actual el sistema económico está basado en valores relacionados con la acumulación de poder, el incremento de los beneficios económicos y la explotación de las personas trabajadoras. Así, este sistema es rechazado y expresan la necesidad de establecer unos **valores de responsabilidad, equidad, eficiencia y rentabilidad**, para un reparto equitativo de los recursos y de la riqueza generada por las empresas.

Según Castells (1997), podemos inferir que existen dos tipos de identidades reflejadas en los discursos:

**Identidad por oposición**<sup>59</sup>; con respecto a los valores asignados a las grandes empresas, entendiéndolas a éstas como empresas cuyo objetivo principal es la acumulación económica.

**Identidad de proyecto**<sup>60</sup>; asociada a la Economía Social, donde el objetivo final de la empresa es la persona y el reparto equitativo de la riqueza generada.

Estas visiones sobre la economía están relacionadas con el rechazo a la idea de crecimiento ilimitado, es decir, un **crecimiento insostenible**. Como expone Ramón Folch “en efecto, de acuerdo con las anticuadas ideas aun en uso el progreso consiste en un crecimiento indefinido de la facturación, lo que se opone al simple sentido común, por lo menos cuando una sociedad ha alcanzado unas cuotas elevadas de desarrollo”.

Las personas participantes explicitan la necesidad de generar una economía enfocada hacia las personas, es decir, que la forma jurídica, la organización y la gestión de la empresa satisfaga dos tipos de necesidades:

**Necesidades internas**; de creación colectiva de un puesto de trabajo y una posición social.

**Necesidades Externas**; de productos y servicios enfocados hacia la calidad y la personalización, es decir un enfoque “Artesano”.

Así, la **competitividad** es entendida tanto de forma positiva, como negativa. Positiva en el sentido de estímulo para un **desarrollo personal y empresarial**, mientras que se interpreta negativamente cuando se centra en la aceleración del ritmo empresarial, favoreciendo una relación laboral destructiva.

Este posicionamiento se encuentra asociado a las ideas expuestas por Ramón Folch con respecto a la ética de la sostenibilidad y de un desarrollo humano “por lo expuesto, parece conveniente avanzar en una nueva moral socioecológica que sea una ética de las relaciones entre los humanos y la naturaleza, y también una ética entre la circulación de los bienes naturales entre los humanos”.

### 7.1.2. Características para la gestión, empresas y personas

En el presente punto se pretende profundizar sobre aquellas características personales, tanto existentes como necesarias, para llevar a cabo una gestión equitativa dentro de las empresas de Economía Social, en un entorno que sigue estando “masculinizado” y que responde a criterios y perfiles masculinos.

Este apartado también pretende aclarar el tipo de relaciones existentes entre las personas y la empresa, en especial dentro de la Economía Social.

59 Identidad de resistencia; “generada por aquellos actores que se encuentran en posiciones/condiciones devaluadas o estigmatizadas por la lógica de la dominación, por lo que construyen trincheras de resistencia y supervivencia basándose en principios diferentes u opuestos a los que impregnan las instituciones de la sociedad”. Manuel Castells (1997).

60 Identidad proyecto; “cuando los actores sociales, basándose en los materiales culturales de que disponen, construyen una nueva identidad que redefinen su posición en la sociedad y, al hacerlo, buscan la transformación de toda la estructura social.” Manuel Castells (1997).

## Características personales para la gestión

Las características personales que una persona gestora debe poseer para llevar a cabo la gestión de una empresa, han sido agrupadas en relación a dos conceptos, la **actitud y la aptitud hacia la gestión**, tomando las siguientes definiciones de ambos:

Siguiendo a Kimball Young<sup>61</sup>, “se puede definir una actitud como la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor,.... o a una persona o grupo de personas”. En este caso la actitud de las personas que ejecutan la gestión de las empresas.

En cuanto a la **aptitud**<sup>62</sup>, se puede definir como, “la capacidad de aprovechar toda enseñanza, capacitación o experiencia en un determinado ámbito de desempeño”.

Teniendo en cuenta estas definiciones, para las mujeres que han participado en los talleres, las características que deben poseer las personas gestoras de empresas de Economía Social para llevar a cabo su labor, son:

Características personales aptitudinales:	Características Actitudinales:
<p><b>Habilidades sociales.</b>  <b>Conocimiento del mercado.</b>            Capacidad de comunicación.  <b>Formación en el campo (Experiencia).</b>  <b>Conocer el sector donde trabajas.</b>            Dotes de mando.            Formación en idiomas y empresariales.            Visión global y de futuro.            Observadora.</p>	<p><b>Escucha activa.</b>  <b>Empatía.</b>  <b>Compañerismo.</b>            Equidad.            Honestidad.            Asertividad.            Tolerancia.            Comprometerse.            Vivir el proyecto.</p>

Desde el punto de vista femenino y por orden de importancia son **las habilidades sociales, el aprender de la experiencia, la formación y el conocimiento del sector**, las principales características personales para la gestión.

*“Lo más importante es las habilidades sociales, para introducirse y relacionarse en el mercado”*

*“Una cosa que aprendí de... es que escuchaba al más pintado, es que escuchando a la gente te da mucho, se aprende la leche, escuchar a dentro y de fuera”*

*“Formación es lo primero, cuanto más mejor y más cosas mejor, comercial, financiera, psicología, no tiene nada que ver con el puesto o la empresa,... si quieres gestionar, cuanto más formación mejor”*

61 “Psicología de las Actitudes”

62 Bruno, F. J. “Diccionario de términos psicológicos fundamentales”.

En cuanto al taller participado por hombres, decir que las respuestas han sido explicitadas como características que ellos consideran importantes para la gestión dentro de las empresas de Economía Social.

*“yo te puedo decir sobre la Economía Social, que es donde más me muevo”*

Y las características a las que ellos les dan valor son:

<p>Características personales aptitudinales:</p> <p>Liderazgo. Delegación. <b>Capacidad de trabajo en equipo.</b> Consenso.</p>	<p>Características Actitudinales:</p> <p><b>Empatía.</b> Consideración de las emociones. <b>Compañerismo.</b> Talante conciliador y negociador. Entusiasmo. Fuerza. Iniciativa.</p>
---	---

Desde el punto de vista masculino son **“el liderazgo, la delegación, y la capacidad de trabajo en equipo”**, los elementos más importantes para una correcta gestión empresarial.

*“Cuando hablo de liderazgo es un liderazgo efectivo, no impositivo”*

*“La delegación, bien entendida, no soltar trabajo y no hacer nada”*

*“Una parte importante de la gestión es la de promover el trabajo en equipo”*

Es de señalar que el **liderazgo** se ha calificado en los talleres de los hombres como **“liderazgo efectivo”**, mientras que en el taller de mujeres el liderazgo era una consecuencia de la **empatía y la asertividad**. Si analizamos la frecuencia de aparición de este concepto, el “liderazgo” se ha expresado por la totalidad de los participantes masculinos, mientras que en los talleres de mujeres el concepto solo se ha nombrado por una de ellas.

Dicha participante tiene puntualizaciones, ya que habla del concepto de liderazgo como un liderazgo “equivocado” que establece en función del grado de participación societaria de la empresa y de una visión amplia, conocedora y a largo plazo de la empresa.

*“Empatía y asertividad para el liderazgo, algunos gerentes lo hacen, pero con un prisma equivocado y se les vuelve la tortilla, gerentes que no son dueños, no viven el proyecto como suyo, ya que tienen una visión parcial sin la visión global y de futuro”*

## Las aportaciones de la empresa a las personas

Sobre las percepciones en cuanto a las aportaciones que la empresa ofrece a las personas, éstas han sido escuetas y coincidentes, destacando que las principales aportaciones de las empresas son el **puesto de trabajo remunerado y el compartir un proyecto en común**. Estas respuestas son coincidentes con la filosofía y estructura de las empresas de Economía Social.

En un segundo orden de importancia, las personas participantes han destacado que la empresa también aporta a las personas que forman parte de ella un **mayor estatus social**, el **conocimiento del mundo empresarial** y la **cooperación**.

## Aportaciones de las personas a las empresas

Al igual que el anterior apartado, las personas que han participado en los talleres han coincidido a la hora de establecer las aportaciones que las personas ofrecían a las empresas de las que forman parte.

Destacaban de este modo que la principal aportación de las personas que trabajan en la empresa son ellas en sí mismas. Lo entienden así al señalar que son las personas las que confieren identidad a la organización. Además, enfatizan que las personas se entienden como uno de los valores añadidos de las empresas que forman parte de la Economía Social.

*“las personas, son las que hacen distinta de otra”*

*“personalidad propia” y “calidad del servicio”.*

En segundo orden de importancia, también han destacado que lo que las personas aportan a las empresas son:

*“Ideas y Avance”*

*“Conocimientos profesionales”,*

*“Favorecen las relaciones sociales”.*

## Estereotipos y conflictos intergeneracionales

Es necesario, para el desarrollo del siguiente apartado, aclarar el concepto de estereotipo de género, así entendemos que:

Los **estereotipos de género** son imágenes e ideas preconcebidas de cómo son y cómo deben comportarse las mujeres y los hombres. Son las etiquetas que la sociedad nos pone nada más nacer.

*Según los estereotipos de nuestra sociedad se da por hecho que las niñas son débiles, sumisas, serviciales y ordenadas; y los niños fuertes, dominantes, competitivos y desordenados. Estas etiquetas hacen que las personas se comporten tal y como se espera de ellas, según sean mujeres u hombres, y se castiga salirse de lo establecido”.*<sup>63</sup>

63 Antropológica, S.Coop.And. “Manual de Igualdad de Oportunidades, Hablemos de sexo género”.

En los discursos de las personas participantes se pueden ver conflictos intergeneracionales con respecto a los estereotipos de género asumidos. Se observa que las personas entrevistadas de mayor edad (sobre todo en los talleres compuestos por hombres) perciben que algunos hombres no asumen los nuevos roles que están asumiendo las mujeres.

*“Que el hombre pierda el miedo a la mujer, y sobre todo a determinadas mujeres.... desde su imagen, hasta su forma de desenvolverse, de comportarse, eso genera temor, una posición defensiva....”*

*“... Como estoy acostumbrado a un rol de prepotencia,... me encuentro a una mujer que los tiene bien puestos, intelectual, personal, de capacidad... hay mucho miedo en el hombre”*

Las personas participantes más jóvenes insisten en la normalización y naturalidad de las relaciones entre géneros.

*“El hombre debe partir de la naturalidad, plantearse la equidad desde la naturalidad... ahora mismo no está la cosa así pero es la tendencia”*

Se percibe además que en el campo empresarial, y en general, existe cierta tendencia de algunas mujeres a adoptar roles y estereotipos masculinos.

*“masculinización de la mujer cuando quiere progresar... se aprecia en algunas y es triste... que no se confunda con tener fuerza y empuje”*

*“Existe mucha confusión entre liderazgo efectivo y masculinización”*

De igual manera, se percibe que los roles y arquetipos femeninos que se expresan de forma extrema, son comportamientos negativos.

*“El aporte de la feminidad a los comportamientos empresariales, cuando polariza ciertas actitudes asignadas a la mujer, son terribles...”*

## Conclusiones

En cuanto a las características personales que debe poseer la persona para realizar una gestión equitativa, son las aptitudinales, las más importantes, es decir, la capacidad de aprovechar toda enseñanza, capacitación o experiencia para desarrollar la tarea de gestión.

Las aptitudes necesarias son diferentes para hombres y mujeres. Pudiéndose establecer dos visiones en función del sexo, es necesario destacar que dichas visiones no son excluyentes, sino complementarias.

## Visión de las Aptitudes necesarias

**Visión Femenina:** ponen el acento en la mejora y el aprendizaje, con una mirada más centrada en el conocimiento del entorno.

**Visión Masculina:** centran su discurso en la organización interna, destacando la necesidad de establecer una estructura que gira alrededor del liderazgo.

En esta doble visión de las aptitudes nos llama la atención, en relación al **concepto de liderazgo**, el conflicto que genera dicho concepto dentro del grupo de mujeres, ya que es obviado en su discurso o se explica como **consecuencia de la empatía y la asertividad**. Así pues, el liderazgo se entiende como una consecuencia, no como una necesidad. Mientras que en los grupos compuestos por hombres, tratan el liderazgo **como un elemento estructural de la organización empresarial**.

Esto nos facilita la **posibilidad de establecer dos visiones sobre la gestión**, alrededor del concepto de liderazgo y asociadas al sexo, las cuales, como hemos visto antes, no son excluyentes sino complementarias. Siguiendo la investigación realizada por A. Ramos, sobre estilos directivos y liderazgo en empresas de Economía Social, podemos establecer como base dos tipos de liderazgo: **“Liderazgo transaccional” y “liderazgo transformacional”<sup>64</sup>**.

El **liderazgo transaccional**, es aquel que “supone un intercambio entre la figura del líder y los miembros del grupo o equipo de trabajo, de tal forma que ambos obtienen réditos de la transacción”. En este tipo de liderazgo se caracteriza al líder como **“orientado hacia la tarea y la consecución de objetivos, con características como: una elevada confianza, una cierta personalidad carismática y una capacidad para estructurar las interacciones sociales”**, esta caracterización está más asociada a un estilo de gestión y un liderazgo que podríamos atribuir a las expresiones de los hombres que han formado parte de los talleres.

También es definible, un **liderazgo denominado transformacional o transformador**, el cual **“transciende al mero intercambio y se trata de estimular la organización en su conjunto para que asuma necesidades de orden superior. Es un estilo enfocado a las personas, así el desarrollo de las personas que forman parte del grupo de trabajo se convierte en un objetivo en sí mismo. Se valora al empleado por su propio crecimiento personal más que como una herramienta para lograr únicamente un beneficio económico, se fomenta la participación, compartir información y poder, reconoce y potencia a los miembros del equipo, modera y comprende y modela sus actitudes y creencias que se transforma en objetivos para el líder transformador, que logra un mayor compromiso con la organización”**. En este caso podríamos asimilarlo a las visiones y percepciones que las mujeres participantes han expuesto en los talleres.

Con respecto a las **actitudes**, como predisposición de tono afectivo a responder de una manera característica, el **compañerismo y la empatía** son visiones compartidas por las personas participantes. Podemos inferir que existe una base ética común en las actitudes de las personas gestoras de empresas de Economía Social. Estas personas se preocupan por entender a las personas que las rodean y de dar respuestas desde el apoyo mutuo y el colectivo.

Es de destacar que en las revisiones bibliográficas realizadas para este apartado se ha encontrado una visión “encasilladora” de los estilos de liderazgo, realizándose pocas conclusiones y comentarios relacionados con la actitud de las personas, aunque como se ha expresado con anterioridad, en la cultura de la empresa es un elemento clave para la consecución de la equidad, por lo que es imprescindible recalcar dos conclusiones:

Por un lado, el estilo de liderazgo de hombres y mujeres dentro de la Economía Social es diferente, PERO NO EXCLUYENTE.

Por otro, las características actitudinales para la gestión son compartidas por los dos sexos.

La mayoría de las personas participantes coinciden en la idea de que la constitución de empresas de Economía Social tiene como primer fin el autoempleo colectivo y como segundo, la posición social que representa para estas personas la pertenencia a este tipo de empresas. Esta posición se expresa como la capacidad de intervención y representación en el ámbito empresarial. Inciden en la idea de cooperación entre las personas que lo componen, como un elemento básico para la supervivencia y desarrollo de la empresa.

Las respuestas reflejan con claridad la filosofía, los valores y los principios de la Economía Social, posicionando a **las personas que componen la empresa** como elementos indispensables de éstas, elementos que **aportan las características diferenciales y la calidad de los servicios y productos que desarrollan**.

Se puede afirmar que existen **conflictos intergeneracionales** en las relaciones entre géneros. Así, los hombres de mayor edad entran en conflicto con la figura de mujer con capacidades para la gestión, lo que provoca una reacción defensiva y se cierran al diálogo. Los hombres más jóvenes no perciben grandes dificultades de relación entre géneros y abogan por relaciones más naturales con sus homólogas.

La totalidad de personas participantes rechazan los comportamientos de gestión excesivamente “masculinizados” u “feminizados”. Desde el punto de vista de comportamientos ante el liderazgo y la representación, se rechaza un posicionamiento hacia arquetipos masculinos o femeninos.

### 7.2.1. Igualdad de oportunidades y diferencias de sexo/género en el ámbito laboral/empresarial

#### Igualdad de oportunidades sin exclusiones

Para las personas participantes, la igualdad de oportunidades está explicada en contraposición a la diferenciación, el favoritismo y las influencias:

*“hacer distinciones”*

*“tener favoritismos”*

*“dejarse influir”*

En la totalidad de los talleres se expone el concepto de igualdad de oportunidades de una forma más amplia que la igualdad entre géneros. Es por ello que incluyen dentro de su definición otras posibles exclusiones sociales: sexo, raza, religión y minusvalías.

*“Es ofrecer las mismas posibilidades a las personas, sin influencias de género, raza o religión...”*

*“No existe distinción en el acceso a un puesto de trabajo, ni por sexo ni por raza, ni por ninguna minusvalía”*

Desde la identidad de la Economía Social, se acentúa el discurso hacia la necesidad de una sociedad cuyas condiciones sean aceptables y posibilitadoras, con el objeto de alcanzar la igualdad de oportunidades.

Igualdad de oportunidades se entiende como:

*“tener las mismas oportunidades, sin favoritismos de ningún tipo; es justicia”*

*“Es favorecer el entorno social que permite la equidad entre personas de diferentes sexos, razas, religión.”*

Así, los diferentes grupos consideran que las características más importantes para la **selección del personal** son las capacidades con respecto al trabajo a realizar, dejando a un lado, tanto el sexo como el género al que pertenece la persona.

*“Yo en mi empresa no me voy a decantar por un sexo u otro, yo me decanto por una persona, por la persona que yo necesito, como si es gay o “geyna”, homosexual, transexual,...”*

## Posiciones con respecto a la paridad

Las leyes de paridad electoral, también denominadas cuotas de género o cuotas de equidad, son un tipo de medidas de **discriminación positiva** que consisten en establecer un porcentaje mínimo de personas de un colectivo que ha sido históricamente excluido. Estas medidas de discriminación positiva son las que se están activando en nuestra sociedad para corregir las desigualdades de género.

Así, para evitar la exclusión sexista se han establecido unas cuotas de representación femenina en las cámaras parlamentarias de entre un 40% y un 60%. Esta práctica se ha vuelto común en el sistema electoral de varios países europeos, entre ellos España.

Esta situación de paridad, aunque no es obligatoria para las empresas, tanto desde el punto de vista masculino como del femenino, se percibe como una imposición que fuerza a que exista el mismo número de mujeres que de hombres dentro de las empresas y la califican como contraproducente, ya que “falsea” el concepto de igualdad de condiciones.

Por otro lado, los discursos de las personas participantes, apoyan a que se realice una selección de personal en función de la **valía personal** y la **adecuación al puesto de trabajo**. En este sentido las personas participantes hablan de igualitarismo en contraposición al concepto de igualdad.

*“Decir que todos somos iguales es un insulto para la equidad... si reducimos la equidad al género flaco favor le hacemos a la igualdad”*

*“Igualitarismo: Café para todos, igualdad y equidad son sinónimos”*

Es necesario destacar, que desde el punto de vista femenino, se pone de manifiesto también la necesidad del **reconocimiento de la valía profesional**, ya que el concepto de paridad se interpreta como algo impositivo y que no reconoce las capacidades de las personas.

*“No quedarnos por debajo por el hecho de ser mujer, que sea porque no valgamos, me da igual que seamos 5 mujeres y 5 hombres, heterosexual, bisexual, me da igual, no quiero que por “huevos” tenemos que ser 5 mujeres y 5 hombres”*

## Igualdad de Oportunidades en el ámbito laboral

Se expresa, en los talleres participados por mujeres, que la pertenencia a la Economía Social como socias-trabajadoras les ha permitido **empoderarse en el ámbito laboral**.

*“Nosotros en el ámbito laboral que nos movemos, no nos hemos visto. (hablando sobre la contratación de mujeres)... Porque siempre hemos sido las que hemos contratado, y las que estamos dentro del poder de decisión y hemos decidido nosotras, nunca han decidido si nosotras entrábamos o no...”*

Las mujeres perciben que en ciertos sectores de actividad feminizados como los servicios a domicilio, de cuidados o ayuda a la dependencia o la educación... los hombres no desean participar, no quieren trabajar en ellos, sin llegar a expresar su opinión de la posible causa de esta situación.

*“Depende de los sectores... no hay más mujeres que hombres porque nosotros lo pretendemos, sino porque los hombres no quieren dedicarse al sector servicios que nosotros atendemos, Ayuda a la dependencia”*

El grupo de hombres, no solamente coincide con lo anteriormente mencionado, sino que además, ofrece una explicación a esa falta de interés por parte de los hombres en profesionalizarse en sectores feminizados. Reconocen la segregación en función del tipo de actividad, apuntando a que hay sectores de actividad masculinizados y feminizados, y que los hombres son excluidos de estos últimos, por considerar que ellos no poseen las habilidades para ejercer esas profesiones, en especial con los niños.

*“A ciertos empresarios, les resulta más interesante contratar a un hombre que a una mujer... hay trabajos para los cuales las mujeres están vetadas, igual que hay otros en los que los hombres están totalmente vetados, del tipo asistencia a domicilio, ayuda a personas... educación a menores, un canguro... ¿por qué no puede ser un hombre?, ¿no tiene sensibilidad con los niños o qué?”*

Así, la totalidad de las personas participantes en los talleres de trabajo participativo exponen dos realidades del mundo empresarial. Por un lado, la existencia de segregación horizontal, percibida tanto por hombres como por mujeres. Por otro, la existencia de segregación vertical, resaltan que hay un **“techo de cristal”** en los niveles de dirección y gestión asociado a la cualificación profesional y al cuidado filial.

*“Determinados grupos, no pueden acceder a ciertos trabajos o categorías profesionales, a ciertos puestos, hay estructuras reacias y que todavía creen que la mujer está **menos cualificada**, y tenemos más **cargas familiares**, **tiendes menos tiempo** y **tiendes que oncular tu vida laboral con la personal**, no es lo mismo un asesor financiero, que está todas las horas de su vida en la empresa, que una directora financiera con un niño de tres años, evidentemente no puede ser lo mismo, igualdad de oportunidades .... dependiendo...”*

## Conclusiones Igualdad de oportunidades y diferencias de sexo/género en el ámbito laboral/empresarial

### Igualdad de oportunidades y derechos constitucionales

Las personas pertenecientes a la Economía Social entienden que el sexo o el género no son elementos excluyentes para el desarrollo de un puesto de trabajo, ampliando esta percepción hacia otras exclusiones por raza, religión o minusvalía. Expresan este posicionamiento resaltando que la capacidad de realizar el trabajo, en la selección de personal, debe ser lo preponderante, haciendo especial hincapié en la no exclusión por género, incluyendo tanto a colectivos homosexuales, como a colectivos transexuales.

Existe un paralelismo entre estas visiones y percepciones y lo promulgado en la Constitución Española, específicamente, en el Capítulo Segundo sobre los Derechos y libertades. En su artículo 14 se expresa que:

*“Los españoles son iguales 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.”*

Estas percepciones también se encuentran en consonancia con el principio de adhesión voluntaria y abierta de las cooperativas. Así, este principio se estipula de la siguiente manera:

*“Adhesión voluntaria y abierta de las cooperativas: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio/a, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.”*

### Paridad: conflictos entre la obligación y el reconocimiento

La paridad ha sido una de las herramientas utilizadas para conseguir que las voces de las mujeres no sean obviadas, sobre todo a nivel político, de ahí la obligatoriedad establecida de la misma en las listas políticas. En España, la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres** no establece una obligatoriedad de cara a que las empresas cumplan con unas cuotas de representación femenina en sus órganos de gestión y la plantilla de personas trabajadoras, aunque sí invita y promueve una composición de consejos rectores u órganos de administración, equilibrados en cuestión de sexo.

Por el contrario, sí establece la obligatoriedad de realizar acciones en pro de la consecución de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en las empresas, independientemente de su tamaño, y realizar un Plan de Igualdad de Oportunidades en aquellas empresas de más de 250 personas trabajadoras.

Estas obligaciones, medidas de igualdad de oportunidades, se perciben dentro de las empresas como una obligación a la contratación de mujeres, lo cual es rechazado y percibido como un elemento negativo para la promoción de la igualdad de oportunidades, ya que se ve como una forma injusta de selección de personal. Son en los talleres de trabajo participativo compuestos por mujeres, en los que se hace más hincapié sobre el reconocimiento de la valía profesional de las personas en general y las mujeres en concreto en cuanto a la incorporación y el acceso al mundo laboral.

## La importancia de la Economía Social para un empoderamiento económico de las mujeres

Las personas participantes declaran que las formas jurídicas empresariales propias de la Economía Social favorecen la participación igualitaria de mujeres y hombres. Y es que éstas, además de ser un medio para la construcción colectiva del puesto de trabajo, también permiten que las mujeres participen en la vida económica a través de la capacidad de tomar decisiones sobre las acciones de sus empresas.

Por un lado, las percepciones sobre la participación y el desarrollo profesional de las mujeres dentro de las empresas de Economía Social, coincide con las conclusiones recogidas por María Fregidou<sup>65</sup>, que recomienda *“incrementar la representación de las mujeres, ampliar la base para la contratación de personal femenino, el primer paso es conseguir que haya más mujeres miembros en las cooperativas.... ser miembro ofrece la oportunidad de plantear nuevas preguntas y llevarlas a la agenda”*. Por otro lado, A. Ramos<sup>66</sup>, expone que la Economía Social responde a un cambio de valores asociados al trabajo. Destaca los valores que desarrolla relativos a la calidad de vida y la autorrealización, al fomento del trabajo en equipo, de las habilidades en cooperación y participación, además de abandonar la dirección de empresas basada en las estructuras jerárquicas y autoritarias, en favor de estructuras más planas.

*“La Economía Social es un claro ejemplo... la misma forma jurídica persigue el trabajo en equipo, fomenta y acentúa las habilidades de cooperación, formadas por valores participativos y su gestión es democrática persiguiendo el consenso”.*

Asimismo, la Economía Social favorece el acceso a la empresa a personas pertenecientes a la clase media. Estas personas no poseen de forma individual los recursos económicos necesarios para desarrollar una actividad empresarial, por lo que las fórmulas jurídicas propias de la Economía Social, basadas en aportaciones al capital y al trabajo, se han erigido como una vía para el empoderamiento y la participación en el ámbito empresarial.

Desde hace ya varias generaciones, y en especial en la última década, la creación de empresas de Economía Social formada por mujeres ha ido en aumento, creando empresas fundadas por mujeres con una alta cualificación profesional y cuyos objetos sociales son la producción de servicios innovadores. Esto ha significado, especialmente en Andalucía, que la Economía Social se ha erigido como un ámbito laboral y empresarial en el cual las mujeres tienen más oportunidades para el empoderamiento.

Se explicita por parte de todos los grupos que, si bien la Economía Social favorece la participación igualitaria, el mercado donde se desarrolla impone segregaciones verticales y horizontales. Las causas de esta exclusión es la existencia de estructuras excluyentes, que aun perciben a la mujer con poca cualificación y multitud de responsabilidades externas al puesto de trabajo, destacando las cargas familiares y los cuidados filiales.

65 “¿Es necesario equilibrar el poder en las cooperativas entre hombres y mujeres?”

66 Op. Cit. p.35.

### 7.2.2. Mecanismos de Invisibilización de la mujer empresaria

---

A lo largo de los talleres, las personas participantes han hecho varias menciones al concepto de Igualdad de oportunidades en el entorno laboral/empresarial, explicitando en sus discursos varios mecanismos de invisibilización de la mujer, los cuales constituyen las causas de las diferencias entre sexo/género, que se producen en dicho ámbito. A modo de resumen, se destacan las siguientes:

**No reconocimiento de la existencia y la experiencia como empresarias, en contraposición al concepto de emprendedora, con poca experiencia y existencia en el tiempo.**

*“Que una empresa formada por mujeres no sea “Una Empresa Emprendedora”, si ya lleva un tiempo en el mercado, es una empresa....”*

**No existe una valoración de los conocimientos y la formación.**

*“Que se te valore por tus conocimientos y formación y no por otras cosas.”*

**No existe reconocimiento de las capacidades.**

*“Mismas capacidades para ejercer cualquier trabajo.”*

**Existen exclusiones en algunas áreas laborales.**

*“La igualdad de oportunidades es tener equidad en todas las áreas.”*

**No existencia de igualdad en las remuneraciones económicas.**

*“Mismo cargo – mismo salario”. “Mismo trabajo – mismo salario”*

**Exclusiones en puestos de dirección.**

*“Es tremendamente difícil, Llegar a puestos de dirección”*

## Conclusiones Mecanismos de Invisibilización de la mujer empresaria

### Mujer como empresaria consolidada

Las personas participantes exponen **que es necesario trabajar para conseguir la equidad dentro del mundo laboral y empresarial**, y que se visualice a la mujer como empresaria consolidada, en contraposición a la visión de emprendedora, como empresaria sin experiencia. De este modo manifiestan una demanda de reconocimiento social de la existencia y aportaciones al mundo empresarial, un reconocimiento de cara a mujeres empresarias que llevan desarrollando su actividad empresarial durante un tiempo considerable.

Si tenemos en cuenta los datos que se exponen en “Manual para la Implantación de Planes de Igualdad en las Empresas de Economía Social” publicado por Federación Empresarial de Mujeres para la Economía Social<sup>67</sup> (FEMPES) junto al Instituto Andaluz de la Mujer (IAM), podemos observar que a nivel Andaluz y en especial en las cooperativas de trabajo asociado, existe un 42% de mujeres que forman parte de las mismas. Se trata de mujeres que desarrollan actividades empresariales desde hace ya varias generaciones. En los anuarios de CEPES-A, se pueden encontrar datos estadísticos desagregados por sexo y se comprueba que la Economía Social Andaluza genera un 40% de empleo femenino, 31.000 puestos de trabajo en valores absolutos.

Según la fórmula jurídica de las empresas, el 77% de las mujeres tienen su puesto de trabajo en cooperativas y el 23% en una sociedad laboral.

Podemos concluir que es necesario destacar la labor y participación de la mujer como empresaria consolidada, dentro de la Economía Social, y, como en otras ocasiones, es necesario un esfuerzo para visualizar lo que hace ya tiempo que es una realidad.

### Formación y capacidades laborales superadas y no reconocidas

La formación y las capacidades laborales son otros elementos que se consideran que no han sido reconocidos socialmente. Se expresa que existe un grado de formación muy alto en el sector femenino, pero que este grado de formación no está en consonancia con la valoración del mundo empresarial, por lo que sigue existiendo una mirada parcial hacia las mujeres.

Esta percepción de las personas participantes es reafirmada por estudios del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales<sup>68</sup> en los cuales se expone que existe segregación de género de cara a puestos de dirección, equiparables (labores de gestión y dirección) a los de las personas participantes, ya que *“el nivel de formación de directivos y directivas, en general, no presentan diferencias. Sin embargo los puestos directivos de mayor nivel siguen estando ocupados por varones, mientras que el mayor número de mujeres ocupan un puesto intermedio”*. Así pues, **la formación y las capacidades laborales, no son una cuestión a debatir, puesto que tanto mujeres como hombres poseen una formación adecuada para realizar las tareas encomendadas.**

Esta situación hace que nos topemos con el conocido **“techo de cristal”**, o “laberinto de cristal”, ya que a igual nivel formativo y de capacidades, las mujeres siguen ocupando cargos intermedios. Las razones explicativas siguen estando alrededor de la cultura organizativa de la empresa u organización.

67 Integrada por Amecoop-Andalucía (Asociación de Mujeres Empresarias Cooperativistas de Andalucía), Amesal-Andalucía (Asociación de Mujeres Empresarias de Sociedades Laborales), Ceres-Andalucía (Federación Andaluza de Mujeres del Mundo Rural)

68 Wirth, L. “Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección”.

Las aportaciones hechas por Amparo Ramos (2005) permiten entender todo ello cuando explicita que dicha segregación se presenta *“como consecuencia de una cultura androcéntrica que determina relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres en base al establecimiento de roles de género diferenciales (Sarrío, 2004)”*

Es decir, la cultura de la empresa u organización está diseñada-estructurada por hombres, quienes, en muchas ocasiones, obvian las diferencias, y son las mujeres las que tienen que adaptarse a una cultura empresarial masculina, que no ha tenido en cuenta las opiniones de las mujeres.

### Exclusiones económicas

En términos absolutos, según el Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres en Andalucía<sup>69</sup>, las mujeres andaluzas cobran un 33% menos que los hombres, situándose como una de las regiones donde esta brecha salarial es más amplia. En dicho documento, se argumenta que este escenario se debe a las diferencias en la ocupación de puestos de trabajo, donde ellos están situados en puestos directivos, con más responsabilidad y mejor retribuidos mientras que ellas, en mayor medida, trabajan con contratos temporales en cargos intermedios y jornadas reducidas. Además, existen puestos similares mejor retribuidos en hombres que en mujeres.

Las personas participantes ponen de manifiesto que a nivel de grandes empresas, existen exclusiones de tipo económico, por lo que no existe una valoración justa de los trabajos que las mujeres realizan. Destacan, particularmente, las diferencias de salario a igualdad de puesto de trabajo, demandando transparencia en los procesos de asignación de recursos económicos al puesto de trabajo.

En resumen, podemos concluir que las **diferencias salariales se deben por una segregación horizontal y a la vez por una segregación vertical en el trabajo. Como consecuencia, las mujeres cobran menos debido a que se encuentran relegadas a pocos sectores económicos y en cargos intermedios.**

### Segregaciones horizontales, feminización y masculinización

Las personas participantes consideran que todavía sigue existiendo un sesgo de sexo en actividades masculinizadas donde la mujer aun no ha conseguido participar, por lo que las voces femeninas no se escuchan, creándose visiones y modelos de organización excluyentes y separadores por cuestiones de sexo.

Se identifica que la masculinización o feminización de ámbito laboral, se debe al “arrastre” cultural, debido a la existencia de organizaciones y estructuras sociales que no reconocen a las mujeres como iguales. Siguen existiendo prejuicios estructurales que encasillan a las mujeres en una serie de roles y actividades. Esta percepción también se produce en los grupos formados por hombres, en su caso perciben que sigue existiendo una demanda social de roles masculinizados, sintiéndose excluidos de actividades asociadas a los cuidados y la educación, como ya se había recogido en el apartado de Igualdad de Oportunidades en el ámbito laboral<sup>70</sup>.

Por parte de las personas participantes se expresa también que existen trabajos que se encuentran masculinizados o feminizados, no considerando ninguna de las dos posiciones como positivas, porque las personas participantes consideran que de cara a la empresa una excesiva masculinización o feminización es contraproducente para el funcionamiento empresarial.

69 Plan Estratégico para la igualdad de Mujeres y hombres en Andalucía 2010-2013. (IMHA). Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería de Igualdad y Bienestar Social.

70 Ver apartado 8.2.1. Igualdad de oportunidades y diferencias de sexo/género en el ámbito laboral/empresarial.

Esta percepción es compartida por los estudios realizados a nivel europeo por M<sup>a</sup> José Martínez<sup>71</sup> donde explicita a modo de resumen *“En definitiva, unos sectores (industria, construcción, transporte) son ocupados por hombres y otros mayoritariamente ocupados por mujeres, que además están en menor sectores y diferentes a los hombres.*

*Las mujeres representa el 80% de las personas ocupadas en salud y servicios sociales, el 70% en enseñanza, el 60% del comercio al por menor y únicamente alcanzan el 8% en la construcción y el 14% en transporte”.*

Es necesario destacar que existe una menor diversidad de sectores feminizados y la cantidad y calidad de los mismos, es menor que la de sectores masculinizados. De este modo, podemos concluir que las mujeres se desarrollan en sectores y actividades que presentan mayores dificultades para su desarrollo y consolidación.

Así pues, podemos decir que existe una segregación horizontal por sectores, masculinizados o feminizados. Esta circunstancia refleja que siguen existiendo una serie de prejuicios acerca de las capacidades para desarrollar un trabajo por cuestiones de sexo, y que afecta tanto a hombres como a mujeres.

#### Segregación Vertical: “techo de cristal” o “laberinto de cristal”

Las personas participantes reconocen la existencia de un **“techo de cristal”** que limita la participación femenina en cargos directivos, impidiendo de esta forma que se realicen aportaciones y toma de decisiones de una manera equitativa.

En estudios a nivel internacional de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), se expresa que existe una segregación vertical o **“techo de cristal”**, *“Cuando con los mismos niveles educativos y experiencia laboral se prefiere contratar a hombres para puestos de jefatura y dirección”*

En el presente apartado, las personas participantes resaltaron la **existencia de una segregación vertical o “techo de cristal”**, como elemento invisibilizador de la mujer en el ámbito empresarial, desarrollándose la temática en los siguientes puntos.

---

71 “Las mujeres y la segregación laboral en la Unión Europea”. Universidad del País Vasco.

### 7.2.3. Conflictos para la promoción, “techo de cristal” o “laberinto de cristal”

Se incide, especialmente en el taller compuesto por mujeres, en las dificultades que encuentran de cara al **acceso a cargos directivos o de responsabilidad**, donde se identifica una preferencia por el sexo masculino, lo cual pone de manifiesto la existencia de un **“techo de cristal”**.

*“A la hora de las contrataciones en puestos de relevancia siempre se suelen decantar por hombres”*

*“Dificultades para el acceso a cargos directivos”*

*“Puestos de responsabilidad hay más hombres”*

Tanto hombres como mujeres destacan la existencia de un conflicto de elección para las mujeres, entre la **carrera profesional y los cuidados filiales**, como causa de desigualdad en la promoción laboral -**“techo de cristal”**-, y lo expresan como desarrollos excluyentes, posicionándose en el extremo de tener que elegir entre uno u otro.

*“Yo soy madre de dos niños y yo tengo mis límites, mientras que un hombre por mucho que quieras no va a tener esos límites”*

*“La exigencia de ese trabajo le estaba obligando a eso, entonces era decidir o mi hijo o mi trabajo”*

En relación al “techo de cristal”, los hombres destacan como elemento limitante las obligaciones que imponga el puesto de trabajo, ya que a mayor responsabilidad, mayor requerimiento de tiempo y desplazamientos, por lo que a las mujeres les es más difícil seguir la promoción laboral.

*“la promoción depende en gran medida de las responsabilidades que te pida, que te exija la empresa... si la empresa te pide estar viajando continuamente, lo tienes más difícil...”*

En los talleres femeninos, también se argumenta que el **tiempo de dedicación, la movilidad y la disponibilidad para viajar asociados a cargos de responsabilidad y representación**, son **elementos limitantes** para la promoción de la mujer, o lo que es lo mismo, son los causantes de que exista un **“techo de cristal”**.

La **movilidad** en el puesto de trabajo entra en **conflicto con la vida familiar**, ya que se interpreta como **abandono familiar y costoso personalmente**, calificando esta situación como **menos costosa para el sexo masculino**.

*“Si me ofrecen un puesto en la Conchinchina, y yo sé que me costaría mucho trabajo abandonar a toda mi familia e irme allí, mientras que un hombre puede perfectamente abandonarlo todo e irse”*

Con respecto a la formación y la cualificación profesional, tanto hombres como mujeres coinciden en que el grado de formación y cualificación de las mujeres es muy elevado, aunque en muchas ocasiones la formación debe de ir en función del puesto de trabajo, por lo que es necesario un esfuerzo constante e importante en **formación continua**.

*“Formación a posterioridad del puesto de trabajo.”*

*“Alto nivel de cualificación en mujeres “*

Por parte de los talleres femeninos, se expone que la maternidad y el cuidado filial siguen siendo elementos que limitan las posibilidades, en este caso para la formación, especialmente de alto nivel. Así, declaran que el entorno empresarial, obliga a elegir entre el desarrollo profesional-empresarial o los cuidados filiales, recalcando la pérdida de relación y desarrollo personal entre madre y criatura.

*“Tienes que formarte muy bien para entrar en ese mundo, porque ellos parecen que ya lo saben todo, aunque no tengan ni idea, pero lo parece”*

*“la formación, tu puedes estar muy formada, tu licenciatura, todos tus máster, tienes hijos y te estancas, por mucho que quieras te puedes formar un poco, pero tú ves esos máster que tienes que ir todos los fines de semana, y yo no puedo ... yo estoy vetada en esa formación, porque tu puedes dejar a tus hijos, pero es que no es vivir la vida, son muy pequeños, pierdes ver cómo van creciendo, es optar por una cosa o por otra, mi marido me dice “tú puedes hacerlo”, pero claro...”*

En este punto queda clara, ya sea por parte de los grupos masculino como femenino, la **falta de responsabilidad por parte de los hombres sobre los cuidados familiares**, dedicándose éstos al ámbito laboral, mientras que las mujeres se encargan de la familia.

*“¡Que son una pareja!, y una pareja son dos y no es así...”*

*“En el hombre: has tenido un hijo, que bien... se le sigue dando el mismo papel al hombre... tienes que viajar, que tu mujer ya se encargará de los niños”*

## Conclusiones Conflictos para la promoción, “techo de cristal” o “laberinto de cristal”

En la revisión bibliográfica realizada para el presente estudio, tanto datos cuantitativos como cualitativos sobre la situación de las mujeres en el ámbito laboral y en especial dentro de la Economía Social, demuestran que existe una clara segregación vertical por sexo, siendo la presencia de mujeres en cargos de mayor responsabilidad minoritaria.

### Conceptos de “techo de cristal”, “Suelo pegajoso” o “Laberinto de Cristal”

**“Techo de cristal”**; *“se denomina así a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar.”* Mabel Burín<sup>72</sup>.

También se suele conocer como **“suelo pegajoso”<sup>73</sup>** que agrupa las fuerzas que mantienen a tantas mujeres atrapadas en la base de la pirámide económica.

**“Laberinto de cristal”<sup>74</sup>** donde las barreras invisibles se interpretan como obstáculos implícitos derivados de prejuicios psicológicos y organizativos.

Varios estudios realizados desde los años 60, exponen que el acceso a dichos cargos se realiza en peores condiciones y con mayores dificultades que sus compañeros hombres, es decir la existencia de un **“techo de cristal”, “Suelo pegajoso”** o **“Laberinto de Cristal”**. No se trata pues de una cuestión a debate, sino que está claramente demostrada. Las dificultades se encuentran a la hora de explicar las causas que lo producen y lo reproducen.

Sobre la cultura en los cargos de dirección, diferentes estudios han puesto de manifiesto que las características más valoradas son las calificadas como “masculinas”, siendo las mujeres las que tienen que adaptarse a los entornos de trabajo y las expectativas creadas por los hombres (Pleck, 1977; Burke y McKeen, 1996; Wirth, 2002; Dean et al., 2009).

Tanto los talleres formados por hombres como los formados por mujeres, explicitan que los puestos de responsabilidad ya sea a nivel general como dentro de la Economía Social, se encuentran en su mayoría ocupados por hombres, y que la ocupación de dichos puestos por las mujeres está limitada por:

**Una dilatada disponibilidad de tiempo.  
La disponibilidad para viajar.  
Una alta movilidad (cambio de lugar de residencia-trabajo)  
Limitaciones en la formación continua.**

Una alta disponibilidad de tiempo por parte del cargo representativo, nos lleva a las investigaciones realizadas por el IAM, sobre género y medidas de tiempo en Andalucía, en el cual se establecen dos maneras de usar el tiempo, una **autónoma**, que es aquel tiempo organizado y estructurado por la persona que lo utiliza, la otra es **heterónoma**, el cual es estructurado y organizado por otros. Esta perspectiva nos permite explicar diferencias sociales y laborales, ya que un exceso de uso de tiempo heterónimo implica que la persona no es dueña de su tiempo y por tanto difícilmente es dueña de sí misma y su vida.

<sup>72</sup> Óp. Cit. p. 15.

<sup>73</sup> Booth, A., Francesconi, M. and Frank, J., “A Sticky Floors Model of Promotion, Pay and Gender European Economic Review”.

<sup>74</sup> Berenguer, Gloria “El laberinto de cristal”. Universitat de Valencia

Desde esta perspectiva, podríamos concluir que, de cara a la búsqueda de igualdad de oportunidades, existe un conflicto entre las exigencias de tiempo dedicadas a labores remuneradas y las necesidades de un tiempo autónomo ya sea para las relaciones filiales, formación, ocio....

Esta situación pone de manifiesto un diseño de puesto de trabajo “masculinizado” donde se excluyen usos de tiempo autónomos, es decir, un modelo donde la persona, que pretende acceder a cargos de responsabilidad, tiene que dedicar casi la totalidad de su tiempo a dar respuesta a los requerimientos del puesto, delegando u externalizando cualquier tipo de actividad no relacionada con él.

La **disponibilidad para viajar** en cualquier momento, es otro ejemplo de la imposición de un tiempo heterónimo, que además es impredecible, por lo que para dar respuesta a las responsabilidades asociadas al trabajo reproductivo es necesario, que otra persona: pareja, familiares, amistades, vecindad... estén dispuestas a asumir dicha responsabilidad durante el tiempo necesario.

La **alta movilidad** produce en las mujeres un rechazo basado en la rotura de las relaciones personales y las responsabilidades asumidas tanto con el entorno familiar y en especial con las relaciones materno filiales, en contraposición a un modelo “masculinizado” donde los costes emocionales son menores.

La alta movilidad, en relación a un cambio de residencia o temporadas largas lejos del entorno familiar, conlleva una delegación de las responsabilidades asociadas al trabajo reproductivo (cuidados y educación filial, cuidados y relaciones personales con entorno, personas “dependientes”...). Estas circunstancias ponen de manifiesto de nuevo un modelo organizativo donde no se tiene en cuenta las diferentes responsabilidades que conlleva la vida personal, centrándose exclusivamente en las responsabilidades propias del trabajo remunerado.

Con respecto al “**techo de cristal**” y la **formación**, los grupos femeninos afirman que es necesaria una formación continua de alto nivel, estando las mujeres limitadas a ella por los cuidados filiales que recaen en ellas.

El conflicto del cuidado filial gira en torno al deseo de las mujeres por acompañar a sus hijos en su crecimiento, educación y desarrollo personal, y se expresa como un miedo hacia la desconexión entre madre y criatura.

Teniendo en cuenta los diferentes estudios que se han realizado sobre formación e igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, la formación específica de directivos se encuadra dentro de la formación continua y altamente especializada. Como se señala en el presente estudio, el nivel formativo de las mujeres directivas de la Economía Social es elevado, pero se establece un distanciamiento en la formación a partir del momento en que son madres. Así, antes de ser madres, las mujeres se han formado mejor que los hombres. Sin embargo, se constata que las responsabilidades reproductivas que implica la maternidad, suponga que la formación especializada quede relegada a un segundo plano.

Ya sean mujeres u hombres, se expresa la necesidad que existe de cambiar los roles tradicionales de pareja. Para conseguir una igualdad de oportunidades en los procesos donde participan tanto hombres como mujeres, debe darse un cambio cultural de los estereotipos masculinos, “clásicamente” encuadrados en una dedicación casi exclusiva en el trabajo remunerado, dejando de un lado las tareas y responsabilidades propias de la convivencia en pareja, el cuidado y educación filial, la atención del entorno etc.

#### 7.2.4. Diferencias en el ámbito empresarial: entre mujeres y hombres

Tanto en los talleres compuestos por mujeres como en los compuestos por hombres y dentro del ámbito empresarial, las **cargas familiares y la conciliación de la vida laboral y familiar**, siguen apareciendo como una de las diferencias existentes entre hombres y mujeres. Es decir se repiten estereotipos “masculinos” y “femeninos”

*“Autonomía Familiar del Hombre- Cargas familiares de la mujer”*

*“Conciliación de la vida laboral y familiar”*

Además, por parte de los grupos de mujeres se manifiesta que existe un **rechazo social ante la figura de la mujer empresaria**, en contraposición al arquetipo de madre y responsable de familia. Se expone también que estas críticas se interpretan como miedos al emprendimiento.

*“Existe una crítica social, las mujeres están mal vistas que sean empresarias, todavía el papel de la mujer no es ser empresaria, es ser madre de familia, pero no la de empresaria, una mujer luchadora, que sale a la calle, que se busca la vida, eso no está bien visto.”*

*“Que te critiquen, si un hombre se mete, se gasta el dinero que tiene ahorrado en montar una empresa y sale mal, y no ha pasado “na”, ahora que lo haga una mujer, tienes que dejar la familia para montar eso, todo el mundo te critica, y más en el medio rural, las primeras son las madres, las primeras que te critican, es el miedo a algo nuevo”.*

En cuanto a las diferencias a la hora de gestionar, posicionan a las mujeres como más “Intuitiva, subjetiva, negociable, compañera” en oposición al hombre “imagen de jefe, objetivo, práctico, tajante”.

Los talleres compuestos por mujeres, expresan que existen diferencias en la gestión “cotidiana”, una gestión asociada a las mujeres, donde se tiene en cuenta lo emocional, en contraposición a la gestión masculina que prioriza una visión más racional.

*“Los hombres dirigen la empresa más con la cabeza, las mujeres somos más blandas en este sentido”*

*“Nosotras somos de corazón blandito: me tiro por lo humano y no por la empresa”*

Por otro lado se expone por las participantes femeninas que, que debido a la necesidad de la conciliación de la vida personal y profesional, les obliga a ser más directas y menos relacionales que los hombres.

*“Somos más directas que los hombres, creo que por la falta de tiempo que tenemos siempre, y no lo podemos estar perdiendo en cervecitas y a comer, ¿cuántas veces quedas con alguien cuando no tienes más remedio?, a la hora de comer, yo me voy a comprar, el médico, la peluquería. Etc. los hombres son de quedar más a la cervecita, dar más rodeos, y llegamos a lo mismo, pero nosotras somos más directas, o quizás pecamos de eso y puedes perder contactos y relaciones.”*

*“Ellos parece que las relaciones personales van antes y después el negocio, y nosotras al revés, primero los negocios y después lo que sea”*

*“Las mujeres somos más directas y conseguimos compaginar vida laboral/empresarial y familiar y los hombres solo laboral”*

*“Somos más directas para los negocios”*

## Conclusiones Diferencias en el ámbito empresarial: entre mujeres y hombres

En el ámbito empresarial se siguen encontrando limitaciones y desigualdades, debidas a la repetición de arquetipos asociados a las divisiones del trabajo remunerados por sexos, en relación al trabajo reproductivo.

Desde una visión social, también es posible detectar que de forma externa se producen **presiones sobre la figura de mujer empresaria**, la cual se siente sometida a las presiones del entorno, el cual le reclama una sumisión al estereotipo femenino, no potenciando la figura de mujer empresaria asociada al comportamiento masculino.

Los estudios dirigidos por Peter Glick<sup>75</sup>, confirma la existencia de el estereotipo “thik manager – thik male” “Pensamiento gestión-dirección – pensamiento masculino-macho” en base al cual se reproducen las relaciones de poder entre hombres y mujeres y es una de las barreras más importantes en el desarrollo profesional.

Es posible concluir que la repetición de los estereotipos de género sigue siendo elemento que favorecen y reproducen la desigualdad de oportunidades.

La visión que tienen las mujeres sobre su **forma de gestionar** destaca lo emocional como más importante que el pragmatismo, representado por la forma de gestionar de los hombres. Esta visión se define en varios estudios realizados por la universidad de Valencia, por autoras como E. Barberá et al<sup>76</sup> y Gloria Berenguer et al<sup>77</sup>, y por el Centro de Investigaciones Sociológicas, por Alicia Kaufmann<sup>78</sup>. En ellos concluyen que no cabe hablar de diferencias en estilos directivos masculinos y femeninos, pero sí cabe hablar de características y tendencias diferenciadas entre los dos géneros.

La conciliación de la vida familiar y laboral limita el **tiempo de dedicación a la empresa**. Esta falta de tiempo se percibe como una restricción para desarrollar relaciones empresariales, autocalificándose los grupos de mujeres como más directas en la forma de gestionar, en contraposición con los hombres, los cuales utilizan ese tiempo para las relaciones empresariales.

Por un lado tenemos el grupo de directivas-gestoras mujeres, que debido al escaso tiempo autónomo, organizan y planifican el tiempo heterónimo más eficazmente. Por otro lado, es posible observar que los hombres utilizan el tiempo autónomo en establecer relaciones empresariales y personales alrededor del trabajo remunerado. Según los estudios realizados por A. Ramos<sup>79</sup>, esta situación genera una estructura organizacional que actúa endetrimento de la promoción laboral de las mujeres, a través de **varios procesos** que podemos identificar con los resultados expuestos por los grupos de mujeres.

Procesos:

- Las reglas informales y “redes de chicos” que unen a los hombres excluyen a las mujeres de los círculos de auténtico poder.
- Existe una escasez de redes femeninas y mentorización de mujeres.

Según los citados estudios, estos procesos promueven relaciones laborales de género asimétricas, los cuales generan una estructura organizacional segregada. Las mujeres suelen acceder a puestos de promoción interna tras haberse ganado la confianza de sus jefes y demostrar una alta centralidad en el trabajo, mientras que los hombres promocionan más por promoción externa y tardan menos cuando lo hacen por promoción interna.

Es claro, si nos ceñimos a estos procesos, que existe más dificultad de promoción de las mujeres debido a que, el tiempo dedicado al establecimiento de redes de confianza en entornos informales es casi inexistente, teniendo que demostrar su valía en entornos de trabajo formales, a través de la eficacia y el compromiso. Este tiempo autónomo es mayor para los hombres, los cuales establecen dichas redes y relaciones en entornos informales, aumentando su capital social, y por consiguiente, tienen mejores condiciones de promoción.

75 “Images of occupations: Components of gender and status in occupational stereotypes”

76 “Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad”

77 “El laberinto de cristal”.

78 Op. Cit p. 45.

79 Op. Cit. 36.

### 7.2.5. Diferencias sobre maternidad y paternidad en el ámbito laboral/empresarial \_\_\_\_\_

Tanto los hombres como las mujeres participantes explicitan, que la sociedad sigue demandando el mismo papel al hombre, al igual que a las mujeres y se sigue potenciando el poner por encima la vida laboral sobre las responsabilidades paternales.

*“en el hombre: has tenido un hijo, que bien, se le sigue dando el mismo rol al hombre, tienes que estar más despegado de tus hijos, tienes que volcarte en el trabajo, si tienes que viajar, que tu mujer ya se encargará de los niños”*

La percepción masculina se podría resumir en la frase:

*“la paternidad afecta tan poco a los hombres, como la maternidad mucho a las mujeres”*

Los grupos de hombres, perciben que las mujeres siguen llevando el peso de la crianza y cuidados de los hijos e hijas.

En los talleres participados por hombres, se argumenta que ciertos hombres “no están a la altura” de mujeres emprendedoras, es decir existe un conflicto entre los requerimientos del puesto de trabajo y los procesos de maternidad y cuidados-educación filial. Esto supone que la persona que promociona (hombre o mujer) tiene que ser apoyada en los trabajos no remunerados y reproductivos para alcanzar puestos de responsabilidad (situación que ha sido repetida en generaciones anteriores en las relaciones de pareja, donde la mujer era la encargada del trabajo no remunerado y reproductivo). Cuando la persona que promociona es mujer existen respuestas estereotipadas por parte de los hombres, que no asumen dichas responsabilidades, por lo que esta situación puede ser causa de separación entre la pareja.

*“Una de las causas de separación que yo veo, con cierta frecuencia... chicas muy emprendedoras y parejas que no han sabido estar a la altura de eso, y se rompe la pareja”*

Las mujeres más jóvenes expresan que la **disponibilidad de tiempo y la disponibilidad para viajar, limita la posibilidad de la maternidad** (primera reproducción), poniendo a las participantes en una disyuntiva: carrera profesional o maternidad.

*“Una empresaria no puede trabajar de 8 a 3, tiene que salir, entrar, viajar, mi jornada laboral es de 50 h semanales, yo difícilmente puedo tener hijos “*

En los talleres participados por mujeres, **la maternidad se interpreta como una de las principales barreras para la incorporación, promoción y formación** dentro del ámbito laboral, tanto como trabajadora como empresaria y así se ha hecho patente en los talleres donde ellas participaron, enumerando las siguientes barreras.

*“Parón de formación, menos autonomía, menos tiempo para la empresa, estancamiento profesional, disminuye la implicación personal, inaccesibilidad a determinados puestos.”*

*“La maternidad te frena un poquito, aunque no quieras, los cuatro meses que dedicas a tus hijos, son cuatro meses que pierdes, que te cuesta la misma vida incorporarte otra vez, si te quedas un año en tu casa ¿qué haces?, te desbancas totalmente y es tu negocio, y estas al día de todo...”*

*“Cuando empecé mis niños eran más grandes, si hubieran sido más bebés, yo esto no lo hubiera hecho.”*

*“Hacer compatible el cuidado de los hijos, el trabajo, las comidas fuera de horas, con la formación etc. el hacer compatible todo esto, eres la mujer orquesta muchas veces”.*

Al igual que las mujeres, los hombres interpretan **la maternidad como una traba, un freno al trabajo y promoción de la mujer, y conlleva unos costes para la empresa**, ya que se produce un cambio de prioridades que afecta al trabajo. Sin embargo califican como “superable y reducible, en ciertos trabajos...” mediante: el teletrabajo y gestión por objetivos y facilitando los medios técnicos.

*“Continua siendo una traba y/o problema para ciertas empresas, la posibilidad de contratar una mujer que pueda ser madre en un futuro inmediato, si es un problema para estas empresas, tanto en la contratación como en la promoción.”*

*“Es superable y reducible este coste, en ciertos trabajos y con ciertas políticas bastante sencillas”*

Hombres y mujeres también señalan que para los **trabajos que necesitan de presencialidad**, se toman medidas de gestión relacionadas con la flexibilidad horaria y la adecuación del puesto de trabajo, ciñéndose a las medidas legales: bajas maternales y tiempos de lactancia.

*“depende del sector, porque si me dices que la chica es minera, y tiene que trabajar en la mina, no puede, y si tiene que subir a un andamio, pues tampoco”*

En los talleres compuestos por mujeres, **la baja por maternidad y días dedicados a los cuidados filiales** se califican como muy necesarios, aunque se expresa en conflicto con las necesidades empresariales, ya que supone gastos y sustituciones de las trabajadoras.

*“Es necesaria, yo soy madre, cuando un niño es tan pequeño, tan indefenso, es que no tienes otra opción que estar con él, es muy difícil y la empresa sigue ahí”*

*“Desde el punto de vista empresarial, muchas veces te pones en el lado: soy mujer y ella es mujer, pero ella no está mirando por mi empresa, ni por su puesto de trabajo”*

*“En mi caso desde que una persona se queda embarazada se da de baja, y son 9 más 4 meses, eso no hay empresa que pueda resistirlo, y si te toca cuatro o cinco así”*

Se expresa un **conflicto entre las mujeres empresarias y mujeres trabajadoras**, a causa del trato social de la maternidad, rechazando el embarazo calificado y tratado como enfermedad.

*“que puedes tener un mal embarazo, pero una siente que la están chuleando, es la excusa perfecta, los embarazos se están convirtiendo en enfermedades, “*

*“también nosotras mismas nos tiramos tierra sobre nuestro propio tejado, un embarazo no es una enfermedad, tu puedes trabajar mientras estás embarazada, por supuesto hay casos, y hay veces que las cosas vienen mal... los médicos no corren ningún riesgo, tu vas y dices que estás embarazada y que te duele y te dan la baja, y eso no estoy de acuerdo... se intenta adaptarle las tareas para hacer los turnos menos pesados, pero no ellas han cogido ese hábito...”*

Ante este escenario, tanto hombres como mujeres exponen que existe una **evolución en temas de corresponsabilidad**, ya que se citan la existencia de “amos de casa”, detectando como elemento determinante las cuantías que aportan las mujeres por su actividad laboral.

*“Los hombres/padres, continúan asumiendo menos responsabilidades. Sí, pero esto está cambiando, cada vez los padres jóvenes tienen que asumir una serie de responsabilidades, sobre todo si la mujer trabaja y si la mujer mete más dinero en casa”*

## Conclusiones Diferencias sobre maternidad y paternidad en el ámbito laboral/empresarial

Se percibe, por parte de los hombres, cierta presión social para cumplir arquetipos masculinos, de priorización del trabajo productivo frente al reproductivo. Es decir el colectivo masculino, al igual que el femenino, también percibe presiones sociales para asumir comportamientos estereotipados de lo que debe de ser un hombre-empresario.

Las personas participantes sienten presiones sociales para desempeñar su estereotipo de género. En este sentido, la sociedad actúa sobre las personas participantes transmitiéndoles una serie de posiciones de lo que socialmente significa lo masculino y lo femenino.

En el trabajo de Enrique Martín Criado sobre “el habitus”<sup>80</sup> podemos encontrar algunas explicaciones de la persistencia de estereotipos en relación al género:

*“Así, la oposición de lo masculino y lo femenino, esquema básico de división del mundo social, se organiza en torno a una serie de principios –**la fuerza versus la debilidad; el exterior versus lo interior; la razón versus la sensibilidad...**– que se repiten en los ámbitos más diversos –desde la división de tareas en el espacio doméstico, hasta las formas de consumo alimentario, la vestimenta o la **división de género en el mercado de trabajo**. Esta reiteración sistemática de unos mismos esquemas básicos en los ámbitos más diversos es lo que permite que sean fácilmente asimilados por los sujetos. Estos incorporan, por un proceso de familiarización práctica, de forma lenta y no consciente los principios básicos mediante la inmersión cotidiana en un mundo que funciona según estos principios, en los que se hallan inscritas las divisiones fundamentales del mundo social”*

80 Una primera aproximación al concepto de habitus, puede definirlo como el conjunto de esquemas a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Estos esquemas son incorporados a lo largo del proceso de socialización: han sido estructurados por la sucesión de experiencias que los sujetos han tenido a lo largo de su vida, especialmente en las primeras socializaciones, de tal manera que suponen la interiorización de los principios en que se estructura el ámbito concreto de relaciones sociales en que el sujeto ha sido producido.

*“Así, la división de género se va incorporando mediante la mimesis de movimientos y posturas corporales, mediante la fijación de determinados gustos en los órganos perceptivos, mediante la repetición de una serie de movimientos... La división entre lo masculino y lo femenino se traduce en formas de llevar el cuerpo –el cuerpo erguido con la mirada enfrente, para los hombres, el cuerpo recogido con la mirada baja, para las mujeres...- que reproducen los esquemas básicos –lo elevado y lo exterior frente a lo bajo y lo interior, lo público frente a lo privado...- fijándolos en los mismos cuerpos de los sujetos socializados. Por ello, los habitus no consisten en simples repertorios de ideas que se puedan llevar o abandonar como un vestido: sus esquemas se hallan encarnados, hechos cuerpo (en la postura, en los movimientos, en los gustos alimentarios, en la forma de sentir el propio cuerpo...), por el proceso de incorporación, las divisiones fundamentales del mundo social se hacen carne.”*

Estos conceptos nos llevan a concluir que existe un *“habitus de género”* en la sociedad, que transmite y jerarquiza una serie de esquemas a partir de los cuales se percibe lo que es un hombre-empresario y una mujer-empresaria sin conocer los cambios que estos colectivos están produciendo (viviendo). Cuando estos esquemas se expresan, son referidos por lo general a estereotipos del pasado, por lo que una nueva forma de entender lo masculino y lo femenino en el campo empresarial es castigada, tanto sobre hombres como sobre las mujeres, siendo ellas las que parten con una clara desventaja.

Tanto mujeres como hombres expresan de forma clara, que la paternidad y la maternidad afectan de forma desequilibrada a los dos sexos, siendo las mujeres quienes soportan mayor carga.

Como podemos comprobar en el Informe *“Fecundidad y trayectoria laboral de las mujeres en España”*, elaborado por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC): *“En todas las edades, más del 75% de las mujeres que ha trabajado y ha sido madre reconoce haber vivido dificultades laborales o educativas relacionadas con su maternidad. Asimismo, los resultados de la encuesta señalan que la maternidad ha limitado las oportunidades de promoción laboral de muchas mujeres. Un 11,9% de las mujeres de entre 65 y 74 años ha visto limitada sus posibilidades de promoción por la maternidad, cifra que asciende hasta el 20,3% para las mujeres de entre 20 y 34 años.”*

Según las percepciones de la totalidad de los grupos participantes, los altos requerimientos de los puestos de dirección, crean un conflicto entre el deseo de promoción y el deseo materno en la mujer. En el estudio anteriormente citado, se señala que la maternidad limita más las oportunidades de promoción de las generaciones más jóvenes.

Los desequilibrios provocados por la no asunción de responsabilidades de los hombres, o el no apoyo a la actividad laboral-empresarial de las mujeres son causas de separación.

Los hombres expresan que existe un cambio de actitud por parte de las nuevas generaciones de padres, los cuales participan y equilibran la responsabilidad paterna filial. Este cambio se explica por una mayor capacidad económica de la mujer frente a la del hombre.

Desde el punto de vista empresarial, ya sea gestionada por un hombre o por una mujer, la maternidad se concibe como una situación que conlleva unos costes para la empresa.

Las medidas de gestión que se plantean para disminuir los costes asociados a la maternidad son: el teletrabajo, facilitación de medios técnicos y la gestión por objetivos. Si existe la necesidad de presencialidad en el puesto de trabajo, las medidas de gestión se establecen en función de acuerdos personales, en la flexibilidad horaria y cambio de funciones, adecuando el puesto de trabajo a su situación, y ciñéndose a medidas legales.

La maternidad supone un conflicto entre mujer empresaria y mujer trabajadora, debido a:

- El tratamiento social que se hace de la maternidad, ya que se trata y se califica como una enfermedad.
- Los costes empresariales debido a la duración de las bajas, lo cual es acentuado en empresas cuya actividad está feminizada.

En este punto es necesario citar a Isabel Aler, la cual indaga la situación de la maternidad en España en su obra “La transformación de la maternidad en la sociedad española 1975-2005. Otra visión sociológica” y en el cual concluye que *“la maternidad en la sociedad española actual está en crisis, tanto cuantitativa, como cualitativamente considerada. Cuantitativamente, se ha producido un acelerado y drástico descenso promedio de la natalidad de alrededor del 50% en sólo treinta años. Cualitativamente, se ha normalizado una tendencia abusiva de intervencionismo tecnológico aplicado al embarazo, al parto y la crianza sobre todo en el ámbito médico-hospitalario, pero en general desde el dominante sistema de expertos. Esta situación crítica de la transformación de maternidad hoy en la sociedad española, en tanto que herencia del pasado y como adaptación a los nuevos tiempos, se manifiesta en una serie de fatales problemáticas que caracterizan muchas de las experiencias de las madres de hoy”*.

### 7.3 Bloque III: medidas de gestión

En el presente bloque, se recogen las visiones, acciones y propuestas que las directivas y los directivos de la Economía Social tienen sobre la gestión de sus empresas, sobre las políticas de gestión que desarrollan en ellas, así como, sobre posibles medidas de gestión que fueran más equitativas, de manera que no existan desigualdades de género en estas fórmulas jurídicas.

Para establecer estas definiciones se ha tomado como referencia, conocer e indagar en la gestión realizada por las y los participantes en las siguientes áreas de la cultura empresarial:

**Criterios de Selección de personal**  
**Contratación y retribuciones**  
**Despidos**  
**Promoción**  
**Conciliación de la vida laboral y personal**  
**Comunicación**

### 7.3.1. Criterios de Selección de personal

---

En cuanto a los criterios establecidos para la selección de personal, los grupos participantes coinciden en la necesidad de establecer criterios no sexistas, poniendo en valor la formación, capacidades, y adecuación al puesto de trabajo con independencia de sexo y/o género.

La percepción de los hombres es que, en la selección de personal, hay hombres que no son capaces de identificar el perfil adecuado asociado a las mujeres, planteando como solución en algunos casos, la necesidad de tomar medidas de discriminación positiva, ya que si no existe una obligatoriedad “no cambia el fondo” (entendiendo el fondo como el conjunto de elementos profundos que están provocando una desigualdad por cuestiones de sexo/género).

*“Si no obligamos a que exista una cuota de mujeres en ciertos sitios, difícilmente la va a haber, si la forma es masculina... es muy difícil que tenga presencia de mujer... si no cambias las formas no cambias el fondo...”*

En los entrevistados más jóvenes, destacan la necesidad de un cambio de mentalidad a través de la educación y las nuevas generaciones.

*“No creo que cambie la gente con la ley de paridad, y lo importante para que esto cambie, es cambiar la mentalidad de la gente, y se hace desde la educación, desde la base...”*

### 7.3.2. Contratación y retribuciones

---

En cuanto a la contratación y a las retribuciones, se plantea la necesidad de que las empresas expongan de forma clara la relación económica existente entre puesto de trabajo-retribución, con independencia del sexo de la persona contratada.

*“Tener bien diferenciado en la empresa, a tal puesto de trabajo, tal salario, independientemente de que sea hombre o mujer, todo por escrito.”*

El **Convenio Colectivo** se percibe como otra herramienta útil, aunque se expone que éste no ofrece el suficiente grado de concreción.

Las personas participantes señalan el **Reglamento de Régimen Interno** como una herramienta donde se reflejen las relaciones entre puesto de trabajo y remuneración.

*“el reglamento de régimen interno, donde se definen los puestos y las retribuciones, independientemente de hombre o mujer”*

*“El convenio colectivo no está de acuerdo con el trabajo y el compromiso de las personas, es necesario revisarlo para incentivar la implicación”*

Se plantea la necesidad de realizar un control a las empresas para evitar las diferencias de sueldos entre hombres y mujeres con igual responsabilidad laboral.

Se presentan dos elementos de control:

**Externo:** mediante sanciones desde la administración a empresas que realizan diferenciaciones.

*“Como no halla sanciones por medio, no sé cómo podría ser, es necesario un control externo”*

**Interno:** Responsable de igualdad, agente de igualdad.

*“debería haber un responsable de esto, igual que los riesgos laborales”*

### 7.3.3. Despidos

---

La percepción tanto de hombres como de mujeres, es que la maternidad y el cuidado filial, son dos elementos que en ciertas ocasiones provoca despidos. Estas apreciaciones siempre se realizan de forma externa a las empresas de Economía Social.

*“A las mujeres se las suele despedir por la maternidad y el tema de falta (en el trabajo) por atender a los hijos”.*

### 7.3.3. Promoción y desarrollo de carrera profesional

---

En relación a la promoción y desarrollo de la carrera profesional, la totalidad de grupos afirman que siguen existiendo **roles masculinos asociados al cargo de gestión y representación**, los cuales influyen en la selección de personal, no favoreciendo la incorporación y promoción de la mujer al ámbito laboral.

*“El hombre como amo y señor, como dueño de la vida y hacienda, Páter familia... una visión empresarial de mando, dirección, orientación, El ejercito”*

Los hombres más jóvenes ponen de manifiesto la implicación por parte de los hombres en el cuidado de la descendencia, como elemento positivo para la promoción de las mujeres, apuntando a un **cambio de cultura y roles sobre la paternidad**.

*“Como seres racionales que somos, también sabemos cuidar, criar, llevar adelante a los niños... que es modificable... a través de la cultura”*

Se percibe que en el **entorno de la Economía Social se facilita una participación activa de las mujeres en cargos de responsabilidad y decisión**, en contraposición con otras estructuras empresariales, sobre las cuales se percibe que es más difícil encontrar mujeres en cargos directivos o de responsabilidad.

*“Dependiendo del modelo empresarial, cuesta más encontrar mujeres directivas”*

Con respecto a la asunción de cargos de responsabilidad, a través del emprendimiento empresarial, se destaca un **proceso de feminización en la creación de pequeñas empresas de Economía Social**.

*“cada vez veo más mujeres emprendedoras, y más a este nivel de pequeñas empresas de Economía Social que tienen ganas de hacer cosas...”*

### 7.3.5. Conciliación de la vida laboral y personal

---

En cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar, por parte de los grupos masculinos, la conciliación es percibida en relación a las mujeres, la maternidad y los cuidados asociados a la crianza y educación de la descendencia. Así pues, no se asocian a los padres.

*“Intensivo todo el año, para la mujer resulta muy conveniente”*

Como se ha comentado, en relación a la maternidad y cuidados filiales, la totalidad de grupos exponen que: el teletrabajo, la jornada intensiva, el trabajo por objetivos, la utilización de medios tecnológicos y tecnología de la comunicación, son herramientas útiles para la conciliación de la vida laboral y familiar, destacando como elemento importante para su correcta aplicación, el compromiso y la responsabilidad ante los trabajos y tareas.

*“No me importa cuando lo hagas, lo que importa es que lo hagas... en el plazo determinado”*

*“Tu gobiernas, organizas tu tiempo... organización por objetivos muy práctico”*

Se destaca por la totalidad de los grupos, en relación a la maternidad y los cuidados filiales, que las anteriores herramientas están condicionadas por el puesto de trabajo a desempeñar, planteando, como soluciones, la adecuación al puesto de trabajo, la negociación interna y adecuación de horarios.

*“si la chica es minera y tiene que bajar a la mina... no puede... y si tiene que subir a un andamio... pues tampoco”.*

*“Cuando tienes un hijo, y adaptarse y conciliar quitar una hora de trabajo... y eso ayuda para que las mujeres pueden tener hijos... que hay veces que las mujeres no pueden tener hijos porque el trabajo no lo permite”.*

*“Libertad horaria, flexibilidad horaria...”*

Con respecto a la conciliación de la vida laboral y personal, el colectivo femenino expresa una falta de implicación por parte de algunas mujeres trabajadoras.

*“flexibilidad horaria se confunde con ya puedo llegar a la hora que me dé la gana... es llegar a un acuerdo ni para ti ni para mi... hay mujeres que se están echando tierra... “*

Por parte de los grupos femeninos, se expresa la necesidad de asunción de responsabilidades paternas, como un medio para conseguir una mejora en la conciliación de la vida laboral y personal.

*“Nunca vamos a tener igualdad si no obligamos al hombre que tome las mismas responsabilidades.”*

Por parte de los talleres formados por mujeres, las medidas de gestión de una empresa tienen limitaciones, ya que entrarían en el ámbito privado.

*“La conciliación es personal más que la empresa... la empresa no puede meterse en lo personal.”*

### 7.3.6. Comunicación

---

En relación a la comunicación, la totalidad de los grupos se ha centrado en la utilización del lenguaje no sexista el cual se percibe como necesario pero farragoso y poco útil, que dificulta y complejiza la comunicación, haciéndolo poco funcional.

Podemos concluir que el lenguaje no sexista se percibe como necesario para la visualización de la mujer y a la vez como expresión de la negación del lenguaje sexista. Sin embargo, también vez existe una resistencia a utilizarlo debido a las dificultades que implica en su adecuación al lenguaje.

*“Leyendo los textos de esta revista, te cansas, acabas perdiendo el contenido de lo que estás leyendo, por esas indicaciones continuas con el género y entonces acabas perdiendo el punto donde quería ir ese texto.”*

*“Si creo que tiene que haber políticas activas de visualización de la mujer en el lenguaje”*

*“me niego a seguir con el lenguaje machista y sexista... a eso me niego”*

Se propone como alternativas la de utilizar al principio de toda exposición el “todos y todas”, así como si la gran mayoría del foro es femenino, utilizar en femenino.

*“Si son 14 mujeres y dos hombres, hablemos en femenino”*

### 7.3.7. Conclusiones y Recomendaciones para una Gestión Equitativa en las Empresas de Economía Social

---

#### Medidas equitativas en los Criterios de Selección de personal

Para evitar las desigualdades de género en la **selección de personal**, a la hora de incorporar nuevas personas a la empresa, ya sean personas socias como trabajadoras, las y los gestores de Economía Social optan por el **establecimiento de criterios de valoración objetivos**, de manera que se puedan evitar los prejuicios que rechazan la figura de la mujer directiva.

En relación a la **promoción** y el **“techo de cristal”**, se plantean dos estrategias para la incorporación de la mujer a trabajos y puestos directivos:

- Mediante la obligatoriedad: “Si no se cambian las formas no se cambia el fondo”
- Mediante la educación: “Se hace desde la educación, desde las bases”

### Medidas equitativas en la Contratación y las retribuciones

Ante la situación de la mujer frente la **contratación y retribuciones**, en todos los talleres, se demanda un desarrollo de la **transparencia de las empresas**.

Como herramientas para evitar las desigualdades de contratación y retribuciones, se cita el convenio colectivo, aunque existe una inclinación hacia los elementos de gestión interna de la empresa destacando el reglamento de régimen interno como herramienta más eficaz.

De cara al control de las empresas para el desarrollo de una gestión equitativa se propone:

- Control externo: que potencie la transparencia y que en caso necesario sancione situaciones de desigualdad.
- Control interno: a través de agentes para la igualdad.

### Medidas equitativas Despidos

Todos los grupos identifican que los **despidos** están íntimamente unidos a la maternidad o a las faltas laborales relacionadas con cuidados filiales. Ante esta situación se plantean las siguientes soluciones:

- Excedencias sin retribuciones.
- Adecuación del puesto de trabajo a las posibilidades de la persona en el periodo de embarazo.
- Recuperaciones de jornadas de trabajo.
- Grupos de trabajo para dialogar y recogida de acuerdos en el reglamento de régimen interno.

### Medidas equitativas en la Promoción y desarrollo de carrera profesional

En relación a la promoción de las mujeres, se expresa ,por la totalidad de los grupos, la necesidad del incentivo y de la promoción de la participación de los hombres en los cuidados filiales.

En todos los grupos, y en especial los formados por mujeres, se manifiesta que la **Economía Social, es un excelente modelo para la promoción femenina** dentro del campo empresarial. Ya que permite un emprendimiento colectivo, de gestión horizontal, enfocado a las necesidades de las personas.

### Medidas equitativas para la Conciliación de la vida laboral y personal

Con respecto a la conciliación de la vida personal y laboral, ambos sexos/géneros, proponen las siguientes medidas de gestión.

- Asunción de responsabilidades, trabajo reproductivo, por parte paterna.
- El teletrabajo.
- La jornada intensiva.
- La dirección por objetivos.
- La utilización de las TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación)

Aparece un conflicto con respecto a la **flexibilidad horaria**, entre el rol de empresaria y el rol de trabajadora. Desde el punto de vista empresarial, se demanda implicación a cambio de flexibilidad, en este sentido los procesos de negociación personal e interna, se perciben como una de las mejores herramientas para la conciliación de la vida laboral y familiar. Se propone que dichos acuerdos sean recogidos y comunicados al resto de personas que componen la empresa.

Las negociaciones entre empresa y persona van en relación a la disponibilidad de tiempo, estableciendo límites entre lo personal y lo laboral.

### Medidas Equitativas de Comunicación

La totalidad de personas participantes, rechazan un uso de lenguaje “machista” o sexista, aunque también remarcan que el lenguaje no-sexista supone un grado de complejidad que impide la comunicación. Optan, de este modo, por una actitud no machista, aunque el uso del lenguaje sea masculinizado.

Sugerencias de gestión:

- Mostrar una actitud no machista en exposiciones y textos.
- Si la mayoría son mujeres, utilizar lenguaje feminizado.



## 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

En este apartado, se presentan aquellas conclusiones y recomendaciones generales que el equipo de investigación ha establecido para dar una visión más global del fenómeno de “techo de cristal” y del establecimiento de un Modelo Equitativo de Gestión en la Economía Social.

### 8.1 Conclusiones Generales

Las principales conclusiones que se han extraído del estudio son:

- **Es fundamental que se produzca una ruptura con los arquetipos de género que vinculan a las mujeres con el espacio doméstico.**
- **Existe una percepción negativa de las diferencias de género, que provoca la no aceptación de las mismas.**
- **El actual modelo productivo entiende la persona, la empresa y la sociedad como elementos estancos.**
- **Las exigencias laborales en los cargos de responsabilidad son elementos creadores de “techo de cristal”.**
- **El actual modelo organizativo establece una ruptura entre el ámbito familiar-personal y el ámbito empresarial.**
- **Existen estrategias diferenciales para la promoción a puestos de responsabilidad, en función del sexo/ género.**
- **Una mayor capacidad adquisitiva de las mujeres facilita la ruptura de arquetipos de género femeninos.**
- **Las mujeres gestoras de Economía Social están empezando a definir un modelo que entiende la empresa como un espacio en el que se conjuga lo personal, lo empresarial y lo social.**
- **Las fórmulas jurídicas de Economía Social han permitido a estas mujeres el acceso y la promoción a puestos de responsabilidad.**

**Es fundamental que se produzca una ruptura con los roles y estereotipos de género que vinculan a las mujeres con el espacio doméstico.**

La necesidad de romper con la hiperresponsabilidad asumida por las mujeres en relación al ámbito reproductivo, es tan importante como la necesidad de que los hombres asuman la suya propia, en dicho trabajo. Desde otro punto de vista, es imprescindible la participación activa de los hombres, en el ámbito doméstico, junto con la delegación de responsabilidades de las mujeres, para llegar a un equilibrio respecto al tiempo autónomo.

**Existe una percepción negativa de las diferencias de género, que provoca la no aceptación de las mismas.**

Las distintas visiones y necesidades que plantean las diferencias de género crean sinergias y conflictos que potencian y enriquecen el ámbito empresarial.

**El actual modelo productivo entiende la persona, la empresa y la sociedad como elementos estancos.**

Este modelo focaliza todos los esfuerzos y tiempos en el ámbito empresarial, disminuyendo las posibilidades de desarrollo en el ámbito personal y social.

**Las exigencias laborales en los cargos de responsabilidad son elementos creadores de “techo de cristal”.**

Las principales exigencias para ocupar los puestos de responsabilidad en la Economía Social son:

- Disponibilidad de tiempo para cubrir la jornada laboral.
- Disponibilidad para viajar.
- Disponibilidad de cambio de domicilio temporal asociado a proyectos.

Estas exigencias, en las mujeres, entran en conflicto con el deseo de ser madre, con los tiempos de ocio, con la relación materno-filial y con las relaciones de pareja.

**El actual modelo organizativo establece una ruptura entre el ámbito familiar-personal y el ámbito empresarial.**

En el caso de las mujeres, el adaptarse a este modelo organizativo, implica una dedicación de la mayor parte de su tiempo al ámbito laboral, apareciendo un conflicto de “abandono” del núcleo familiar, especialmente del vínculo filial, valorándolo, dichas mujeres, como muy costoso emocionalmente.

### Existen estrategias diferenciales para la promoción a puestos de responsabilidad, en función del sexo/ género.

- La **promoción en las mujeres de Economía Social** se establece a través del trabajo bien hecho, el compromiso y la eficiencia, dejando a un lado las relaciones personales que se establecen en el contexto laboral externo, en favor del trabajo reproductivo.
- La **promoción en los hombres de Economía Social** se establece a través de redes sociales, “redes de chicos”, dedicando un tiempo a las relaciones personales que se establecen en el contexto laboral externo, en detrimento del trabajo reproductivo.

### Una mayor capacidad adquisitiva de las mujeres facilita la ruptura de roles y estereotipos de género femeninos.

Esta capacidad provoca en las mujeres un aumento de su autonomía y del deseo de ocupar puestos de toma de decisiones. La ocupación, por parte de las mujeres, de estos puestos, pone de manifiesto la necesidad de una mayor corresponsabilidad, por parte de los hombres, en el trabajo reproductivo.

### Las mujeres gestoras de la Economía Social proponen y ejercen un modelo de gestión que entiendo la empresa como un espacio en el que se conjuga lo personal, lo empresarial y lo social.

Así, en su estilo de dirección, se pueden identificar una:

- Valoración de los elementos emocionales dentro del ámbito de la gestión interna.
- Apuesta por un modelo de empresa más equitativo y justo, en cuanto al reparto de responsabilidades y la distribución de los recursos.
- Valoración de la flexibilidad, la eficiencia y la autonomía como herramientas para conjugar lo personal, lo empresarial y lo social.
- Integración del ámbito familiar, personal y laboral en la gestión de su tiempo.
- Búsqueda del beneficio social, tanto de las y los trabajadores como el entorno social en el que se insertan, a través de la empresa.

### Las fórmulas jurídicas de Economía Social han permitido a estas mujeres el acceso y la promoción a puestos de responsabilidad.

El “**techo de cristal**” que las mujeres de Economía Social han roto se define por sus condiciones sociales de producción.

## 8.2 Recomendaciones Generales

Las principales recomendaciones que se establecen para eliminar el “techo de cristal” en las empresas para impulsar a las mujeres a los puestos de dirección y de toma de decisiones, eliminar los costes personales actualmente asumidos, y establecer un modelo equitativo de gestión dentro de la Economía Social, son:

- **Visibilizar el trabajo y el modelo de la mujer empresaria consolidada, de manera que sirva de referente social.**
- **Potenciar la construcción colectiva de un modelo de gestión empresarial que tenga en cuenta las características diferenciales de las mujeres.**
- **Fomentar la participación activa de los hombres en el trabajo reproductivo.**
- **Incorporar a la vida de las empresas la maternidad y la paternidad de las personas que trabajan en ellas.**
- **Fomentar la creación de redes sociales informales de mujeres empresarias.**
- **Fomentar la valoración del entorno social como elemento fundamental para el emprendimiento, frente al modelo individualista de líder emprendedor.**
- **Fomentar la diversidad de sexo/género en las empresas, para producir un enriquecimiento en las visiones y la toma de decisiones, de manera que les permita adaptarse a los cambios del mercado.**
- **Tener en cuenta el trabajo reproductivo en la definición del puesto de trabajo en los cargos de responsabilidad.**

## 9 BIBLIOGRAFÍA

### A

AAVV. (2008) **“Guía para la implantación de medidas de igualdad en las cooperativas”** Elkar-lkertegia, S.Coop.

AAVV. (2005) **“Estudio sobre el acceso de la mujer a puestos directivos: Techo de Cristal”** Proyecto Fénix. Área de Proyectos Europeos de La Fundación Red Andalucía Emprende. Sevilla.

AAVV. (2009) **“Anuario estadístico de CEPES Andalucía 2008”**. Sevilla: CEPES Andalucía.

Adecco (2009). **“III Encuesta Adecco a mujeres directivas”**. Disponible en: [www.adecco.es](http://www.adecco.es)

Aler Gay, M<sup>a</sup> I. (2006) **“La transformación de la maternidad en la sociedad española 1975-2005”**. Otra visión sociológica. Documentos de trabajo (Centro de Estudios Andaluces), Serie 2, N<sup>o</sup>. 2.

Antal, A. B. y Izraeli D. N. (1993) **“A Global Comparison of Women in Management: Women Managers in their Homelands and as Expatriates”** en **“Women in Management: Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity”** por E. A. Fagenso, (ed), Sage, Newbury Park, pág. 52-96.

Antropológica, S.Coop.And. (2005) **“La Identidad en las cooperativas de trabajo asociado”**. CEPES-A. Manuscrito no publicado.

Antropológica, S. Coop. A. (2007) **“Hablemos de sexo género: Manual para la Igualdad de Oportunidades”**. Sociedad para el Desarrollo de la Vega (SODEVEGA).Sevilla.

Antropológica, S. Coop. A. (2009) **“Manual para la Creación de Proyectos de Vida Personales y Sociales”**. Instituto Andaluz de La Mujer. Sevilla

Ascencio Cortés, M.S. **“Mujeres empresarias o empresarias femeninas: la generización de la gestión empresarial”**. Miembro del Grupo para el Estudio de las Identidades Socioculturales en Andalucía (GEISA). Departamento de Antropología Social, Universidad de Sevilla. Comunicación de la tesis doctoral “Cambios y continuidades en la cultura de género de las mujeres empresarias andaluzas”. Sevilla.

Asián Chaves, R.; Rodríguez Sosa, V. y Manzano Arrondo, V. (2008). **“Estudio para identificar la feminización y masculinización de actividades en el bajo Guadalquivir”**. Departamento de Economía Aplicada II, Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. XI Jornadas de Economía Crítica. 27, 28 y 29 de marzo. Bilbao.

## B

Bäckstrand, G. y Lars, I. (2006) **“¡Suficiente! Retos globales y estilos de vida responsables”**. Centro de Investigaciones para la Paz.

Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, A. (2000): **“Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad”**, Revista de Intervención Psicosocial, vol. 9, no 1.

Barberá Heredia, E; Bau, E.; Bueno, J.R.; Cantero, M.J.; y Chorro, J.L. (1997-2000). **“El acceso de las mujeres a puestos de decisión: elaboración de un programa de formación en habilidades directivas”**. Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universidad de Valencia.

Barberá Heredia, E. **“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)”**, Revista de Economía pública, Social y Cooperativa, nº 50, noviembre 2004, pp. 37-53.

Barberá Heredia, E. y otros. **“Rompiendo el Techo de Cristal: Los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección”**. Universitat de Valencia-Estudi General.

Berenguer, Gloria (1999). **“El laberinto de cristal”**. Universitat de Valencia.

Berenguer, G., Cerver, E., De la Torre, A. y Torcal, V.R. (2004). **“El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas”**. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

Booth, A.; Francesconi, M., y Frank, J. (2003) **“A Sticky Floors Model of Promotion, Pay and Gender European Economic Review”**.

Bourdieu, P. (2002). **“Estrategias de Reproducción y Modos de Dominación”** Colección Pedagógica Universitaria nº 37-38 enero julio/ julio-diciembre 2002.

Bourdieu (1979) **“Los tres estados del capital cultural”**. Sociológica, UAM- Azcapotzalco. México. Nº 5.

Burke, R.J. y McKeen, C.A. (1996): **“Do Women at the Top Make a Difference? Gender Proportions and the Experiences of Managerial and Professional Women”**, Human Relations, vol. 49, no 8, pp. 1093-1104.

Burke, S. y Collins, K.M. (2001): **“Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills”**, Women in Management Review, vol. 16, no 5/6, pp 244-256.

Bruno, F. J., (1997). **“Diccionario de términos psicológicos fundamentales”**. Barcelona. Paidós Studio.

## C

Callejo, J. (2004): **“Disponibilidad temporal corporativa y género: Aproximaciones empíricas”**, Anduli: Revista Andaluza de Ciencias Sociales, no 4.

Callejo, J., Gómez, C. y Casado, E. (2004). **“El techo de cristal en el sistema educativo español”**. Madrid, UNED Ediciones.

Camisón, C. (2000): **“Reflexiones sobre la investigación científica de la Pyme”**, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 6, no 2, pp. 13-30.

Carantoña, E. (2007). **“Proyecto Equal por la Diversidad. Un Modelo para Integrar la Diversidad de Género en la Responsabilidad Social Empresarial”**. Madrid. Dirección del proyecto: Coordinadora Española para el Lobby Europeo de Mujeres CELEM.

Carrasquer, P.; Massó, M.; y Martín Artiles, A. **“Discursos y estrategias en torno a la conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva”** Universitat Autònoma de Barcelona. Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball. Papers 83, 2007, pp. 13-36.

Castells, M. **“La era de la información: economía, sociedad y cultura. El poder de la identidad”**, (Tomo I), Alianza. 1998, Madrid.

Chinchilla, N., León, C., Torres, E. y Canela, M. A. (2006) **“Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas”**. Centro Internacional Trabajo y Familia. Universidad de Navarra. DI nº 632.

Consejo Superior de Investigaciones Científicas C.S.I.C (2006) **“Fecundidad y Trayectoria laboral de las Mujeres en España”**. Centro de Investigaciones Sociológicas (C.I.S)

Coronel Llamas, J.M.; Moreno Sánchez, E. y Carrasco Macías, M.J. (2007). **“Esperando Mejores Tiempos para Promocionar: Conflicto de Roles en las Directoras de Centros de Educación Infantil y Primaria Andaluces”**. Indicadores de Género y Bienestar Social. Congreso Internacional de Estudios de Género y Políticas de Igualdad. Núm. 1. Granada. Instituto Andaluz de la Mujer. Junta de Andalucía. 2007. Pág. 33-48.

Cuadrado Guirado, M. I. y Molero, F. (2003) **“Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles”**. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Volumen 18, 1, 39 -55.

Cuadrado Guirado, M. I. (2004). **“Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres Líderes”**. Psicothema Vol. 16, 2, 270-275. [www.uned.es/474031/psicotema.pdf](http://www.uned.es/474031/psicotema.pdf)

## D

Dean, A.M. et al. (2009) **“Women and minorities in corporate America: Empirical examination”**, Academy International Conference, Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings, New Orleans 2009, vol. 14, no 1, pp. 2-6.

Donoso, T. y Rodríguez Moreno, M.L. (2007): **“El análisis de las competencias genéricas de profesionales de la psicopedagogía en activo: un ejemplo de formación permanente”**, en año 41, n.º 3, pp. 77-99. Facultad de Psicología y de Ciencias de la Educación, Facultad de Coimbra.

Doña, K. (2007). **“Estrategias para compatibilizar trabajo y familia en mujeres directivas del sector público chileno: estudio de caso”**. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov.

Druskat, V. (1994) **“Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church”**. Leadership Quarterly, 5, 2, pp. 99-119.

## E

Estebaranz-García, A. (2006). **“Integrar competencias: Un activo intangible”**, Revista de Empleo en Internet. Servicio Andaluz de Empleo. Junta de Andalucía, no 12 Revista Empleo. <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/revistaempleo/revista/RevistaEmpleo/Portal/>

Euroconseil, S.A. (2007). **“Una Guía para la Gestión del Cambio en las Empresas de Economía Social en Andalucía”**. Fundación red Andalucía Emprende. Sevilla. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.

## F

Federación de mujeres Progresistas. (1997) **“Situación de las mujeres en los sectores más feminizados”**.

Federación Empresarial de Mujeres para la Economía Social, (FEMPES) (2010) **“Manual para la Implantación de Planes de Igualdad en las Empresas de Economía Social”** Instituto Andaluz de la Mujer (IAM).

Fernández-Palacín, F.; López-Fernández, M.; Maeztu-Herrera, I.; y Martín-Prius, A. **“El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas”**, Revista de estudios Empresariales. Segunda época, nº 1, 2010, pp. 231-247.

Fregidou Malama, M. **“¿Es necesario equilibrar el poder en las cooperativas entre hombres y mujeres?”** Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 50, noviembre 2004, pp. 151-163. CIRIEC-España.

## G

Gibert, F.; Lope, A.; y de Alós, R. **“Las organizaciones empresariales y las empresas ante la conciliación de la vida laboral y familiar-personal”**. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociologia, Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball. Papers 83, 2007, pp. 57-82.

Glick, P., Wilk, K., & Perreault, M. (1995). **“Images of occupations: Components of gender and status in occupational stereotypes”**. Sex Roles, 32, 565-582.

Goffman, E. (1963). **“Behavior in Public Places”**. Nueva York: The Free Press of Glencoe.

- (1974) **“Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience”**. Nueva York: Harper & Row. (reed. 1986, Boston, Northeastern University Press).

Gómez, C., Callejo, J., Casado, E., Grañeras, M. y Savall, J. (2004) **“Mujeres en cargos de representación del Sistema Educativo”**. Madrid. Instituto de la Mujer y CIDE. [www.inmujer.migualdad.es/mujer/publicaciones/docs/14mujeres.pdf](http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/publicaciones/docs/14mujeres.pdf)

Grañeras, M., Olmo, G., Gil, N., García, M. y Boix, M. (2001). **“Las mujeres en el sistema educativo”**. Madrid, CIDE.

Grimwood y Popplestone (1993) **“Woman, Management and Care”** Londres: McMillan.

## H

Hewlett, S.A. (2002) **"Executive woman and myth of having it all"**. Harvard Business Review abril p. 66-73.

Hintze, S. (2004) **"Capital social y estrategias de supervivencia. Reflexiones sobre el "capital social de los pobres"**. En Políticas sociales y Economía Social: debates fundamentales. Danani, C. (capítulo 4) Buenos Aires. UNGS-Fundación OSDE-Altamira, Colección de Lecturas sobre Economía Social.

Hofmann-Lun, I., Schöfeld, S. y Tschirner, N. (1997) **"Mentoring para mujeres en Europa: Estrategias para la promoción laboral de las mujeres"**, Deutsches Jugendinstitut e. V. München.

## I

Iglesias Fernández, C. **"La participación de la mujer en el Mercado de trabajo nacional y madrileña. Una revisión de las políticas aplicadas para su promoción"**. Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Alcalá. Instituto Universitario de Estudios Económicos y Sociales, SERVILAB.

Instituto de Estadística de Andalucía (2009). **"Mujeres Andaluzas. Datos Básicos 2009"**. Consejería de Economía y Hacienda.

Ibáñez, J. (1979). **"Más allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y crítica"**. Madrid, Siglo XXI de España (2.a ed. corregida, 1986).

## J

Jimeno, F.J. y Redondo, M. (2008). **"La balanza del poder corporativo. El "techo de cristal" en el tejido empresarial de la provincia de Jaén"**. Diputación Provincial de Jaén. Consejo Económico y Social de la Provincia de Jaén, Jaén.

## K

Kaufmann, A. E. (1997). **"Liderazgo transformador y formación continua"**. Revista española de investigaciones sociológicas, 77- 78, 163-184.

- (2009) **"Alta dirección"**. LID. Madrid.

Kimball Young, J.C. y otros, (2002) **"Psicología de las Actitudes"**. Editorial Paidós SA

## L

Lagarde, M. (1989) **“Hacia una nueva cultura feminista: enemistad y sororidad”**. Memoria, México, 28:24-46.

Lazaro, N; Moltó, M<sup>a</sup>.L.; y Sánchez, R. **“Desigualdades de género en el trabajo. La brecha de género en el empleo y la distribución de las tareas de cuidado”**, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 50, noviembre 2004, pp. 55-75.

Likadi, S.L. (2010) **“Tiempo de desigualdades de Género: Distribución social y políticas del tiempo”**. Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social.

López, P y Lozares, C. **“La conciliación entre las exigencias del ámbito productivo y las condiciones sociofamiliares: estudio de caso de una empresa”**. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociologia, Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball. Papers 83, 2007, pp. 123-144.

Luis de, P.; Abella, S.; Martínez, A.; Pérez, M.; Vela, M<sup>a</sup>.J.; y Cuadra, N. **“Repercusiones del teletrabajo en la vida personal y laboral de las mujeres”** II Congreso de Economía Feminista, Zaragoza, 3-4 de mayo de 2007.

## M

Martín Criado, E. (2006). **“Habitus”** Departamento de Sociología. Universidad de Sevilla. Diccionario Crítico de Ciencias Sociales.

- (1992). **“El grupo de discusión como situación social”**. Comunicación presentada en el IV Congreso Nacional de Sociología, en Madrid, septiembre de 1992. Reis 79/97 pp. 81-112.
- (1998). **“Producir la juventud”**. Crítica de la sociología de la juventud. Madrid. Ediciones ISTMO.

Martínez Herrero, M<sup>a</sup>.J.; (2007) **“Las mujeres y la segregación laboral en la Unión Europea”**. Universidad del País Vasco.

## N

Novo, M. (2003) **“La mujer como sujeto, ¿utopía o realidad?”** Polis, Revista de la Universidad Bolivariana. Vol. 2 N° 006. Santiago de Chile.

## P

Pastor, R. y Martínez Benlloch, I. (1991). **“Roles de género: aspectos psicológicos de las relaciones entre los sexos”**, Investigaciones Psicológicas, vol. 9, pp. 117-143.

Pleck, J.H. (1977): **“The Work-Family Role System”**, Social Problems, vol. 24, pp. 417-427.

Pérez Ortiz, L. (2005-2006) **“Las abuelas como recurso de conciliación entre la vida familiar y laboral. Presente y futuro”** Ministerio de trabajo y asuntos sociales. Secretaria General de Políticas de Igualdad. Instituto de la Mujer.

Poal, G. (1993). **“Entrar, quedarse, avanzar: aspectos psicosociales de la relación mujer-mundo laboral”**. Siglo XXI. Madrid.

Puleo, A H. y Favaro, E. (coord.) (1995) **“Papeles sociales de mujeres y hombres”**. Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.

## R

Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). **“Mujeres directivas y demandas organizacionales”**, Revista de Psicología Social, vol. 17, no 2, pp. 183-192.

Ramos López, A. (2005). **“Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales”**. Cuadernos de Geografía, 78, 191-214.

- (2005) **“Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir”**. Universidad de Valencia. España.
- **“Liderazgo Femenino: Nuevas oportunidades para las mujeres en puestos directivos”**. Disponible en: [www.uv.es/iued/actividades/presentacion\\_mariam.pdf](http://www.uv.es/iued/actividades/presentacion_mariam.pdf)
- (2003) **“Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género”** Anuario de psicología. Vol. 34. Nº 2.

Ramos Palomo, M<sup>a</sup> D. (Dir.) (1998) **“La medida del mundo: Género y usos del tiempo en Andalucía”** Instituto de la Mujer Sevilla, Málaga.

Riascos, J. A. (2000). **“Teoría clásica de la administración”**. Disponible en: [http://cmap.upb.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1157507875371\\_986871460\\_1592](http://cmap.upb.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1157507875371_986871460_1592)

Ribas Boner, M<sup>a</sup> A. y Sajardo Moreno, A. **“La desigual participación de hombres y mujeres en la Economía Social: Teorías explicativas”**, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 50, noviembre 2004, pp. 77-103.

Ribot Badosa, M. (2010) **“Liderazgo Femenino y Coaching”** Revista del Col·legi Oficial de Psicòlegs de Catalunya. Disponible en: <http://garciaribas.wordpress.com/2010/06/21/liderazgo-femenino-y-coaching/>

Rodríguez Menéndez, M<sup>a</sup> C.; Peña Calvo, J.V.; y Torío López, S. (2008) **“Corresponsabilidad familiar: negociación e intercambio en la división del trabajo doméstico”**. Universidad de Oviedo. Departamento de la Educación. Papers, 2010, pp. 95-117.

Rubio, M. J. y Varas, J. (1999). **“El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación”**. 2<sup>a</sup> ed. Madrid. Editorial CCS.

## S

Sajardo, A. y Bakaikoa, B. (coord.) (2004). **“Introducción al monográfico. Economía Social y género”**. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 50, 7-9. [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

Saldaña, F. y Llåtser, M.G. (2007). **“Guía para la gestión de la igualdad en las organizaciones”** Madrid. FORÉTICA.

Sarrió, M. (2004). **“La Psicología de Género a través del Techo de Cristal”**. Tesis Doctoral dirigida por Dra. E. Barberá. Universitat de València. Colección Economía y Empresa.

Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002) **“El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres”** Revista de Psicología Social, vol. 17, no 2, pp. 167-182.

Schein, V., Mueller, R., Lituchy, T. y Liu, J. (1996) **“Thinkmanager-thinkmale: a global phenomenon”**, Journal of Organizational Behaviour, vol. 17, pp. 33-41.

Segerman-Peck (1991) **“Networking and mentoring. A woman’s guide”**. Londres: Judy Piatkus Ltd.

Solé, C. y Parella, S. **“Nuevas”** expresiones de la maternidad. Las madres con carreras profesionales **“exitosas”**. Universidad Autónoma de Barcelona. RSE, nº 4, 2004, pp. 67-92.

## V

Valcárcel, A. (1997) **“La política de las mujeres”**. Cátedra, Universitat de Valencia, Instituto de la Mujer. Madrid.

Vargas Sánchez, A. (2001) **“Los emprendedores y los valores cooperativos: Consideración del papel de la información en el desarrollo de redes de empresas en democracia”**. Universidad de Jaén. Vol. 1. Jaén.

Verón, E. (1987) **“La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad”** Gedisa. Buenos Aires.

## W

Wirth, L. (2002). **“Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección”**. Colección Informes OIT No. 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

- (2004) **“Romper el techo de cristal Las mujeres en puestos de dirección”**. Actualización OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, GINEBRA. <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>

## Webgrafía

### **Gerencia y marketing.**

<http://www.unapiquitos.edu.pe/intranet/pagsphp/docentes/archivos/GERENCIA%20-%20TEMAS%201%20Y%202.ppt?PHPSESSID=14fb659fa3bef7103612380ed1ecdb85>

CINCODIAS.COM. “**Las empresas descubren el valor del estilo de dirección femenino. Los expertos recuerdan que no es necesario imitar el rol masculino de gestión para alcanzar el éxito**”.

[http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/empresas-descubren-valor-estilo-direccion-femenino/20081203cdscdicst\\_1/cds5se/](http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/empresas-descubren-valor-estilo-direccion-femenino/20081203cdscdicst_1/cds5se/)

**CEPES España.** Confederación Empresarial Española de la Economía Social.

<http://www.cepes.es/>

**CEPES Andalucía.** Confederación de Entidades para la Economía Social.

<http://www.cepes-andalucia.es/>

### **Carmen García Ribas, Página Web**

<http://garciaribas.wordpress.com/>  
<http://sindromedemaripili.blogspot.com>

### **Mabel Burín**

[http://www.stecyl.es/Mujer/el\\_techo\\_de\\_cristal.htm](http://www.stecyl.es/Mujer/el_techo_de_cristal.htm)

### **OIT (Organización Internacional del Trabajo)**

<http://www.ilo.org/global/Themes/lang--es/index.htm>

## Legislación

Ley 2/1999, de 31 de marzo, de **Sociedades Cooperativas Andaluzas**.

Ley 3/2002, de 16 de diciembre, por la que se modifica la Ley 2/1999, de 31 de marzo, de **Sociedades Cooperativas Andaluzas**.

Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales.

**I Plan Estratégico para la igualdad de Mujeres y hombres** en Andalucía 2010-2013.

**Constitución Española** de 1978.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la **Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres**.

## 10 ANEXOS

### 10.1 Anexo I

#### BIOFICHA

Para poder analizar los datos de forma más completa necesitamos que rellene los datos de esta bioficha.

Por favor, rellene el apartado de “Breve comentario” cada vez que desee ampliar, explicar o matizar cualquier cuestión.

**La información que nos proporcione será absolutamente confidencial y en ningún caso serán difundidos ni publicados sus datos personales.**

- **CÓDIGO** (indique aquí el código que le han proporcionado al inicio de la sesión):
- **Provincia:**
- **Localidad:**
- **¿Vive en un entorno rural o urbano?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **Edad:** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **Estado Civil:**
- **Soltera • Casada • Divorciada • Viuda**

Breve comentario:

- **¿Tiene pareja?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿Convive con ella?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **Si tiene pareja ¿cuál es su formación?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿Cuál es su ocupación u ocupaciones?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **Nº de Hijas/os:** \_\_\_\_\_ **Edades:** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿A qué edad tuvo su primera hija o hijo?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **Nº de personas dependientes a su cargo** (persona discapacitada, enferma,...):  
\_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿En qué clase social se incluiría?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿Cuál considera que es su nivel económico?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **Nivel de estudios:** \_\_\_\_\_

**Por favor, indique la especialidad:** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿Sabe hablar otro idioma con fluidez además del español?**  
\_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿A qué dedica su tiempo de ocio?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿Cuáles han sido las ocupaciones de su madre? ¿A qué se dedica en la actualidad?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿Cuáles han sido las ocupaciones de su padre? ¿A qué se dedica en la actualidad?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿Cómo clasificaría el nivel económico de su familia de procedencia?**  
\_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿De qué ámbito proceden tus amistades (colegio, universidad, trabajo, etc.)?**  
\_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿Cuántos años lleva en la empresa?** \_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿Qué puestos ha ocupado?** \_\_\_\_\_

- A nivel societario:

- A nivel laboral:

Breve comentario:

- **¿A qué edad llego a la gerencia/dirección de su empresa?**  
\_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿Cuántos años lleva ejerciendo su puesto actual?**  
\_\_\_\_\_

Breve comentario:

- **¿Cuántas horas semanales dedica al trabajo?**  
\_\_\_\_\_

Breve comentario:

## ENTREVISTA

1. ¿Cómo llegas a tu situación laboral actual?
2. ¿Qué factores o personas han influido en tu trayectoria laboral? A todos los niveles: familia, profesión, empresas, instituciones...
3. Descríbeme un día normal en tu vida ¿Y un fin de semana?
4. ¿Qué cosas hay en ti que hayan servido para ocupar tu cargo actual (habilidad, conocimiento, valores, actitudes...)?
5. ¿Te han dado miedo las responsabilidades?
6. ¿Cómo imaginabas tu vida?
7. ¿Alguien te ha hecho algún reproche? ¿Y tú te reprochas algo?
8. ¿Tienes la sensación de que se te ha quedado o se te está quedando algo atrás?

---

**GRUPOS DE DISCUSIÓN**


---

**1. ¿Qué aconsejarías a las nuevas generaciones que tienen inquietudes por ocupar puestos de responsabilidad?**

Se trata de favorecer un discurso abierto que permita obtener información sobre qué acciones consideran necesarias para alcanzar puestos de responsabilidad y toma de decisiones.

Puesto que no conlleva una referencia directa a su experiencia propia, servirá como apertura del grupo de discusión, yendo así de cuestiones menos personales a otras más directas.

**2. Según tu experiencia ¿qué decisiones ha sido imprescindibles (clave) para ocupar un cargo de responsabilidad?**

Con el debate en torno a esta pregunta obtendremos sus posiciones con respecto a las decisiones reales que estas mujeres han tomado para acceder a los cargos o puestos de responsabilidad o poder que ocupan.

**3. ¿Qué relación veis entre...**

- . **Maternidad**
- . **Familia** (madres, padres hermanas/os,...)
- . **Pareja**
- . **Ocio** (tiempo que se dedican a sí mismas y que puede compartirse con distintos agentes).
- . **Formación**

**y cargo de responsabilidad en la empresa.**

El debate que se genere permitirá encontrar las posiciones discursivas en relación a una serie de elementos clave en su trayectoria vital (maternidad, grupos de socialización, etc...) y su relación con el *acceso a y la ostentación* de un cargo de responsabilidad en la empresa (dificultades, conflictos, decisiones tomadas, acuerdos, apoyos, aspectos positivos).

**4. ¿Qué entendéis por ascender?**

Servirá para conocer cuáles son sus percepciones sobre el ascenso y tendrá también una intencionalidad introductoria de las cuestiones más personales que se tratarán justo después.

5. **En función de vuestra experiencia ¿consideráis el ascenso laboral como un cambio positivo o negativo? ¿Por qué?**
6. **¿Cuál percibís que es la principal limitación para ascender?**
7. **¿Qué miedos creéis que tienen las mujeres que ocupan puestos de relevancia en empresas de Economía Social para ascender a otros niveles?**

Estas tres últimas cuestiones posibilitarán conocer su discurso sobre sus expectativas de cambio y sus limitaciones, frenos y miedos para que las mujeres de la Economía Social accedan o sigan accediendo a puestos de relevancia.

**TALLERES DE TRABAJO PARTICIPATIVOS**

**Bloque I: Valores de gestión.**

**Bloque II: Género.**

**Bloque III: Gestión.**

**Bloque IV: Gestión específica.**

**Bloque I: Principios y percepciones de características y valores de la gestión:**

¿Qué es Economía para ti?

¿Al servicio de qué está la Economía?

¿Cuales crees que son los valores reinantes en el mundo empresarial?

¿Qué consecuencias tiene la competitividad en el funcionamiento de la empresa?

¿Cuáles son las características personales más importantes para la gestión?

¿Qué aporta una empresa a las personas que la componen? ¿Y las personas a la empresa?

**Bloque II: Percepciones de género y empresa:**

¿Qué crees que significa el concepto de igualdad de oportunidades? ¿Y el de equidad?

¿Crees que en la actualidad existe igualdad de oportunidades en el ámbito laboral?

¿Qué diferencias destacarías en el ámbito empresarial entre hombres y mujeres?

¿Qué barreras o impedimentos consideras que tienen las mujeres empresarias?

¿Cuál es el comportamiento de las empresas con respecto a la contratación de las mujeres y hombres? ¿Existen diferencias?

¿Qué aspectos positivos y negativos puedes identificar en la incorporación de la mujer a la vida laboral?

¿Qué entendéis por conciliación de la vida laboral y personal?

¿Qué opinas sobre la baja por maternidad? ¿Y la de paternidad?

¿Cómo afecta la maternidad en la promoción/trabajo de las mujeres?

¿Cómo afecta la paternidad en la promoción/trabajo a los hombres?

¿Cuáles son las presiones sociales hacia la empresa con respecto a la búsqueda de la igualdad?

### **Bloque III: Gestión:**

**¿Qué Criterios/medidas/mecanismos/normas de gestión,... establecerías para?**

Selección de personal.

Contratación y retribuciones.

Despidos.

Promoción a cargos de responsabilidad.

Conciliación de la vida laboral y personal.

Comunicación interna y externa.

### **Bloque IV: Gestión específica:**

Ante las siguientes afirmaciones<sup>81</sup>, **que medidas de gestión específicas** podríamos tomar.

El uso del lenguaje masculino plural, ha hecho que los proyectos e ideas femeninos se identifiquen con hombres.

En Andalucía existe un 33% de diferencias salariales entre hombres y mujeres.

La mayor parte de las bajas por maternidad son de mujeres, muy pocas por hombres.

Los hombres se sitúan en puestos directivos, de mayor responsabilidad y mejor retribuidos, mientras ellas se encuentran con contratos temporales de jornada reducida, con menos salario.

---

81 Extraídas de datos incluidos en el "I Plan estratégico para la Igualdad de Mujeres y Hombres en Andalucía 2010-2013", Consejería de Igualdad y Bienestar Social.

**BLOG: GESTIÓN EQUITATIVA Y ECONOMÍA SOCIAL**

1. ¿Qué ventajas supone la Economía social para la incorporación y desarrollo de la mujer en el ámbito laboral y empresarial?
2. ¿Cuáles crees que son los motivos por los que las mujeres no acceden a cargos directivos de representación?
3. ¿Qué medidas propondrías para mejorar la corresponsabilidad de parejas?
4. ¿Qué medidas propondrías para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar?

### 10.6.1. Esfuerzo de muestreo

En este apartado se describe el **esfuerzo de muestreo** realizado para llevar a cabo el estudio y desarrollar las técnicas de recogida de datos.

El **tamaño de la muestra poblacional**, es decir, el número total de personas seleccionadas con las que se contactó para solicitar su participación en el estudio, fue de 123.

Entre ellas se seleccionaron, como personas participantes en el estudio, a cuarenta y cuatro de ellas:

- 16 participaron en los grupos de discusión.
- 12 participaron en las entrevistas personalizadas.
- 16 participaron en la realización de los talleres participativos.

Se detallan a continuación algunas consideraciones que se han tenido en cuenta a la hora de realizar el esfuerzo de muestro, debido a las especiales características de las técnicas de recogida de datos utilizados, para la elaboración del estudio.

#### Grupos de discusión

A la hora de realizar el **esfuerzo de muestreo** para el desarrollo de los grupos de discusión, se ha tenido en cuenta los dos principales factores que hacen que esta técnica sea más costosa que las demás, en cuanto a conseguir la participación de las personas seleccionadas. Así esta técnica de recogida de datos requiere para su realización unas dos **horas aproximadamente** e implica el **desplazamiento de las personas** que vayan a participar en ella. Estos dos factores se traducen en que éstas tengan que invertir un tiempo importante para su participación, con lo que no facilita su colaboración, más si se tiene en cuenta, que para la realización del estudio se buscaban personas cuyos cargos de ocupación eran de representación y gestión de sus empresas, personas que no suelen disponer de mucho tiempo.

Por tanto y para facilitar la participación de las mujeres, ya que para esta técnica solo se seleccionaron mujeres, se hicieron tres grupos de discusión, uno en **Granada**, otro en **Sevilla** y otro en **Córdoba**, de manera que se cubriera la totalidad del territorio andaluz.

#### Esfuerzo de muestreo Grupos de discusión

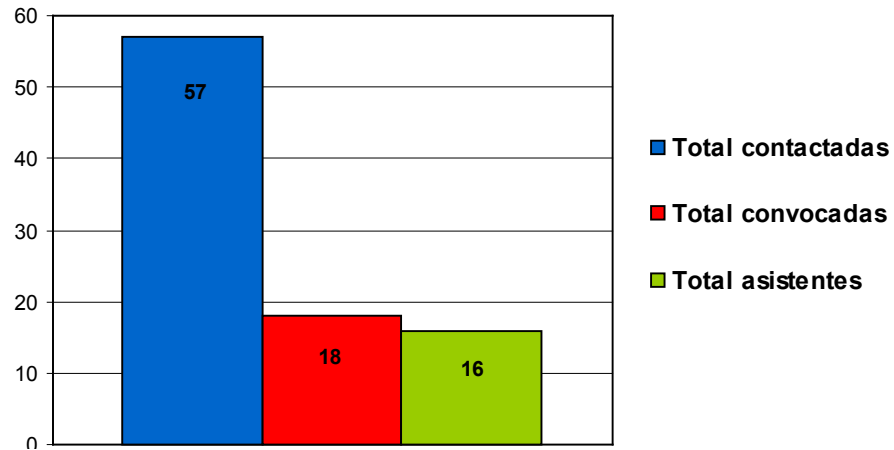
En general, el **esfuerzo de muestreo total** para desarrollar esta técnica de recogida de datos, ha requerido contactar con 57 mujeres, de las cuales 18 confirmaron su participación y 16 fueron las que finalmente asistieron y participaron en los grupos de discusión.

Para la realización del **grupo de discusión de Granada** se contactó con un total de 24 mujeres, de las cuales 6 confirmaron su asistencia, si bien una de ellas no pudo asistir por razones laborales de última hora.

En cuanto a la realización del **grupo de discusión de Córdoba**, este requirió un número de contactos menor, en total se contactó con 17 mujeres, de las cuales 6 accedieron a participar.

Por último, para realizar el **grupo de discusión de Sevilla** se contactó con un total de 16 mujeres, de las cuales 6 confirmaron su participación, si bien una de ellas no pudo asistir.

**Esfuerzo de muestreo grupos de discusión**

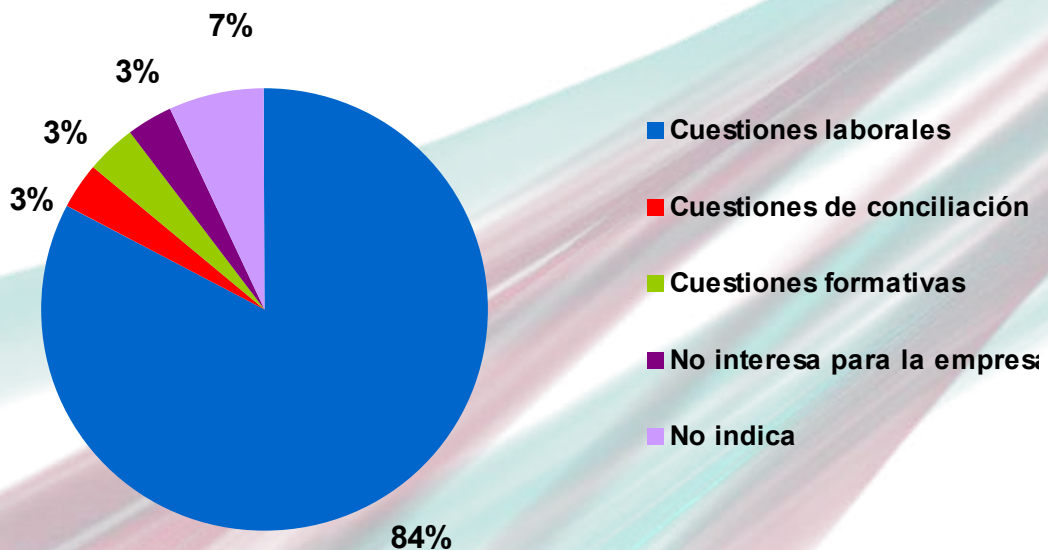


### Principales argumentos/razones para no participar en los grupos de discusión

Las principales razones, para no participar en los grupos de discusión, han sido por **cuestiones laborales**, entre las que destacan, las tareas ineludibles, las reuniones, las inspecciones y las visitas. Aunque en menor proporción, otra de las razones que expusieron las personas contactadas fueron, las **cuestiones formativas** y la **conciliación de la vida familiar**.

En relación a esta última razón, es necesario tener en cuenta que esta técnica ha sido desarrollada solamente con la participación de mujeres.

### Argumentos para no asistir a los grupos de discusión



## Entrevistas personalizadas

El **esfuerzo de muestreo** para la realización de las entrevistas personalizadas no ha sido tan alto, debido a que para su desarrollo el equipo investigador se desplaza al lugar de la persona entrevistada y su duración es de aproximadamente de unos noventa minutos, aunque el tiempo varía según la persona informante.

Estas características suponen una clara ventaja con respecto a las demás técnicas de recogida de datos que se han empleado.

### Esfuerzo de muestreo Entrevistas Personalizadas

Estas particularidades descritas han permitido que se produzca un “éxito” de muestreo del cien por cien, para esta técnica de recogida de datos, así, se contactó con doce mujeres y todas ellas participaron en la realización de las entrevistas personalizadas.

## Talleres de Trabajo Participativo

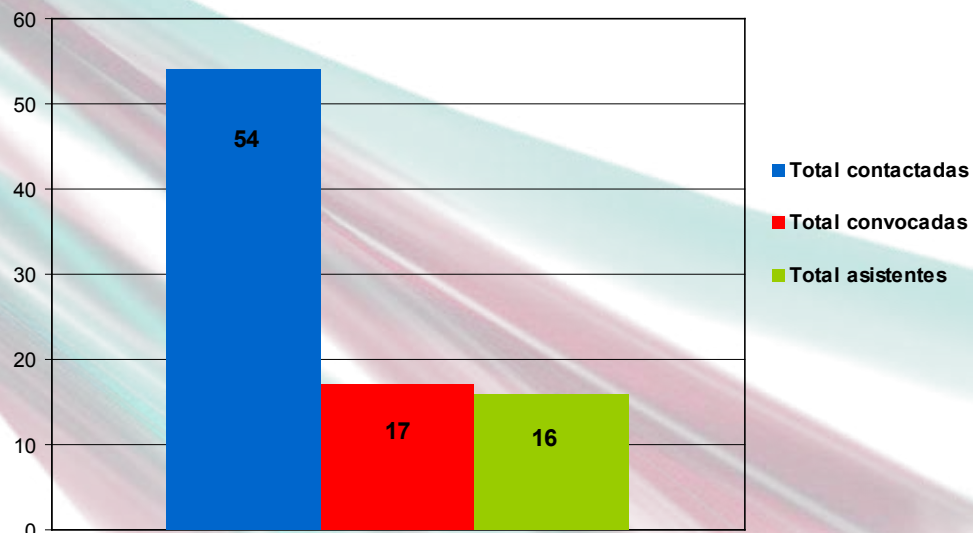
En cuanto al **esfuerzo de muestreo** que se ha realizado para la participación de las personas seleccionadas en los talleres participativos, decir, que al igual que los grupos de discusión, descritos anteriormente, requieren de una inversión importante de tiempo por parte de las personas que vayan a participar en ellos, con la desventaja que esto supone a la hora de confirmar la asistencia y participación de éstas.

Teniendo esto en cuenta y para facilitar la máxima participación se han realizado cuatro talleres de trabajo participativo, dos en **Granada** y otros dos en **Sevilla**.

### Esfuerzo de muestreo Talleres de Trabajo Participativo

Para llevar a cabo los talleres participativos de mujeres se contacto con 54 personas de las cuales 17 de ellas accedieron a participar y finalmente 16 asistieron.

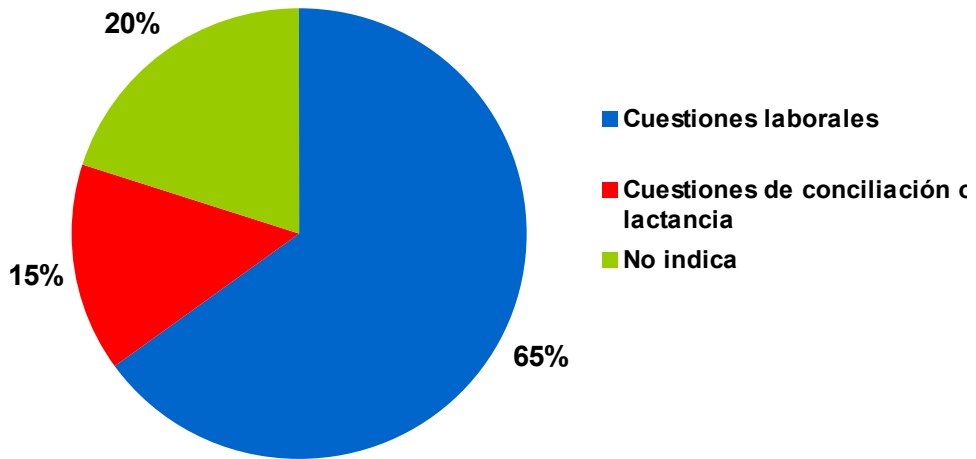
**Esfuerzo de muestreo talleres de trabajo**



### Principales argumentos/razones para no participar en los talleres participativos Mujeres

Son dos los principales argumentos esgrimidos por las mujeres para no poder participar en la realización de los talleres de trabajo participativos, así el 67% de las mujeres contactadas no colaboraron por cuestiones laborales y el 14% no lo hicieron por lactancia.

#### Mujeres: argumentos para no asistir a los talleres

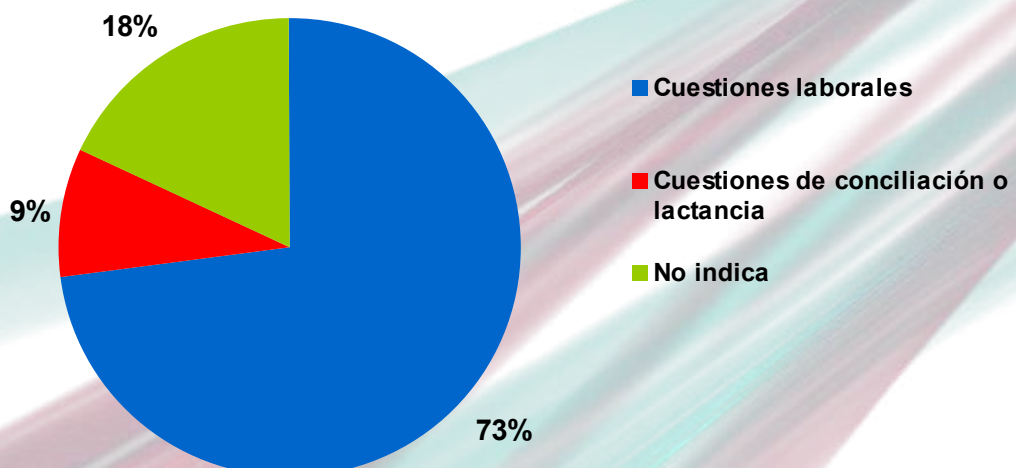


### Argumentos/Razones para no asistir a los talleres de trabajo participativo Hombres

Los argumentos y/o razones por los que los hombres no han podido asistir a la realización de los talleres de trabajo participativo y por orden de frecuencia, un 47% por cuestiones laborales y un 6% por cuestiones de conciliación de la vida familiar.

Cabe destacar que un 35% de los hombres contactados para el estudio no expusieron ninguna razón concreta para no participar en el mismo.

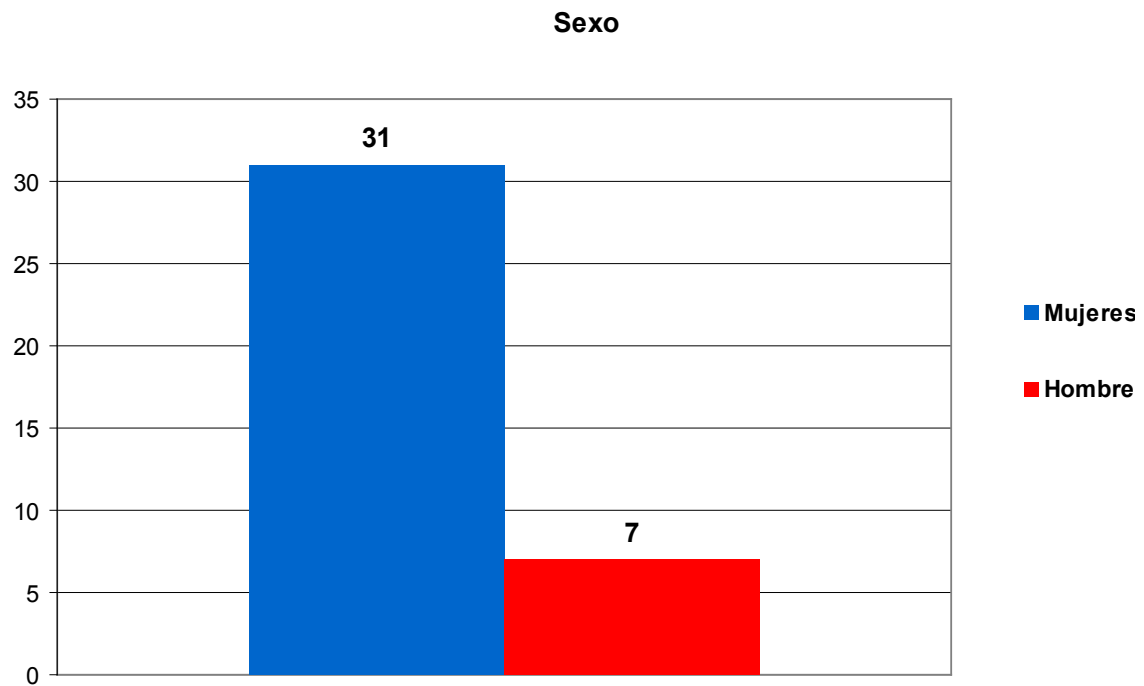
#### Hombres: argumentos para no asistir a los talleres



### 10.7.1. Condiciones Sociales de Producción

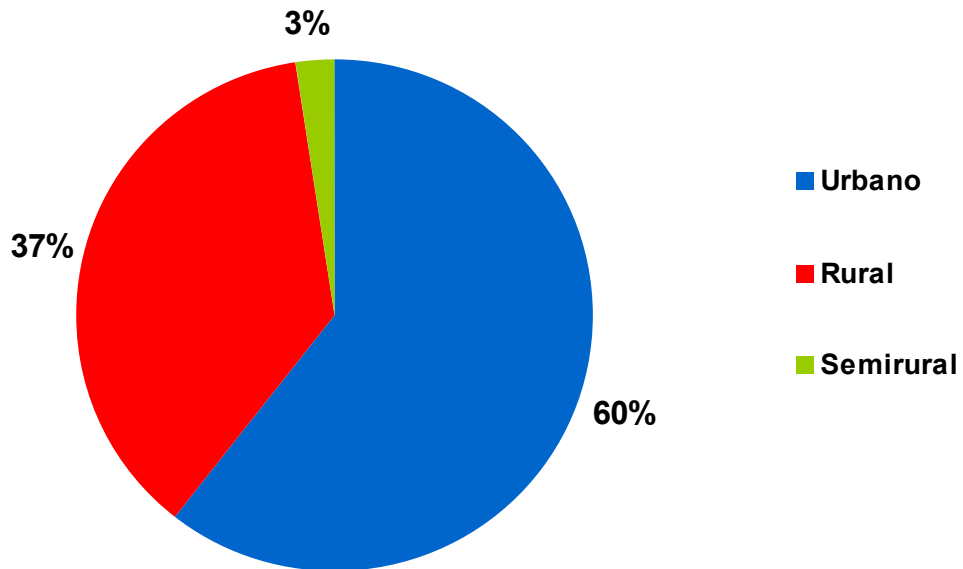
#### Datos personales

#### Sexo



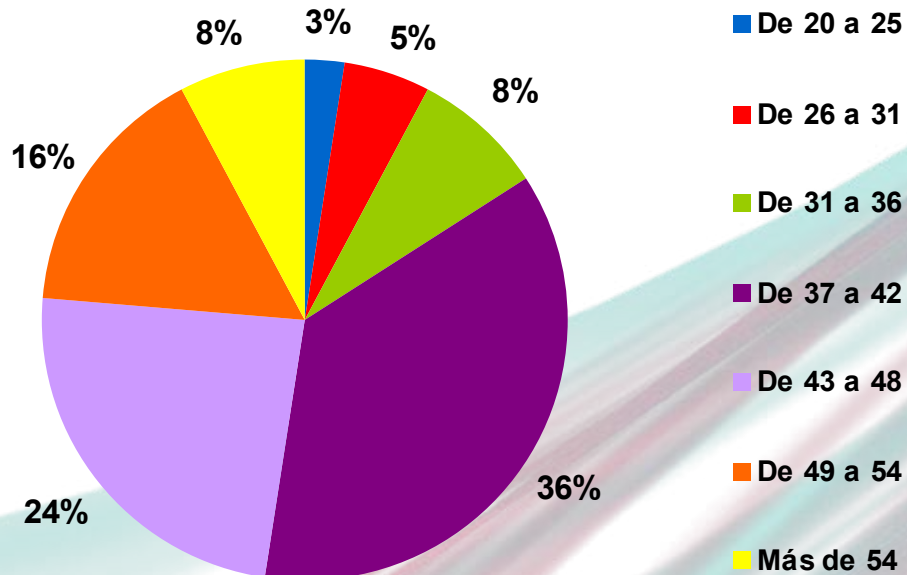
En primer lugar, es fundamental tener en cuenta que la participación ha sido mayoritariamente de mujeres, han sido 31 mujeres frente a 7 hombres. Esto se debe a que las mujeres han sido el objeto de estudio de todo el proyecto mientras que los hombres tan solo han participado en el proceso de investigación correspondiente al diseño del modelo de gestión equitativo.

### Entorno



En cuanto al entorno en el que tiene su residencia nos encontramos con personas pertenecientes a entornos urbanos y rurales, aunque la mayoría pertenecen al primero. Además, un pequeño porcentaje de personas participantes consideran que viven en un entorno semirural.

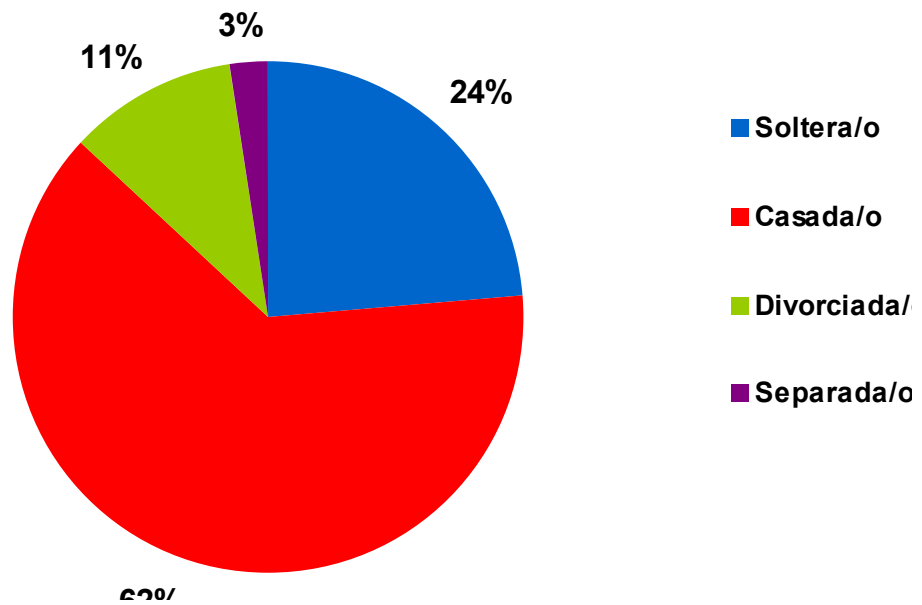
### Edad



Las franjas de edad en las que están ubicadas las personas participantes van desde los 25 a los 60 años, representando un amplio abanico que cubre la edad reproductiva. A pesar de ello, la mayoría de las personas se encuentra en una edad comprendida entre los 37 y los 48 años. Esto se debe a que es a partir de los treinta y siete años donde mayor número de personas alcanza la gerencia o presidencia empresarial.

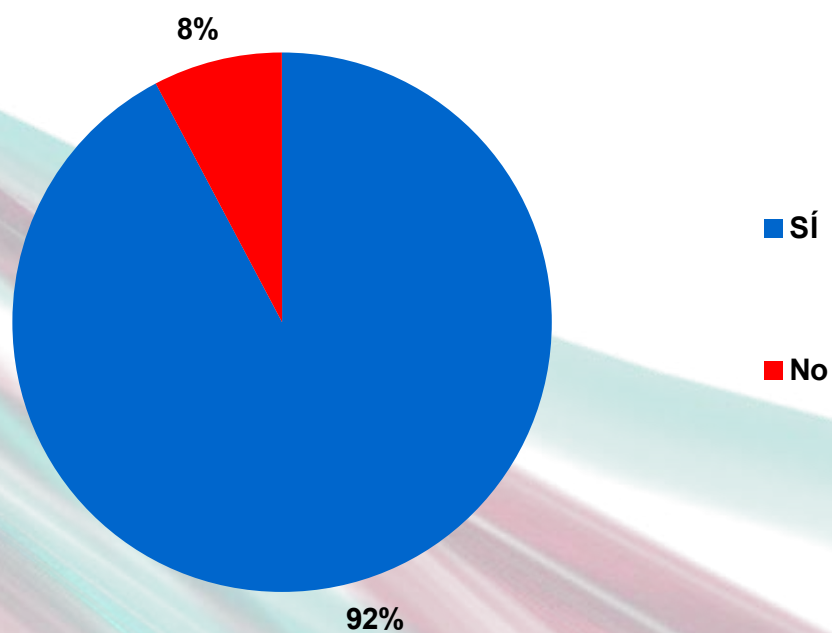
Pareja

Estado Civil

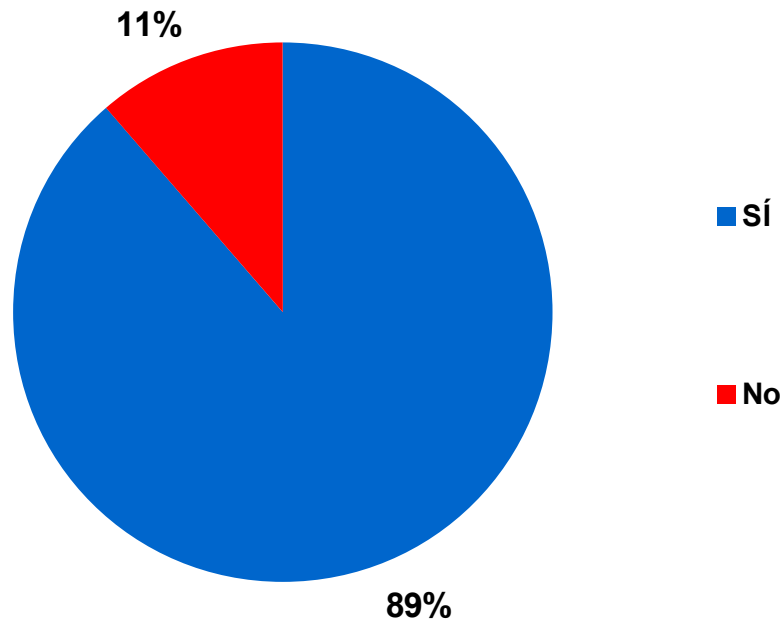


Otro de los datos relevantes para poder analizar la información extraída de las diferentes técnicas, es el estado civil de estas personas. Un 24% de las personas que han participado en el estudio están solteras, en cuanto al resto de las personas, la mayoría están casadas o lo han estado. Así, el estudio ha contado con personas divorciadas y con un pequeño porcentaje de personas separadas.

Pareja

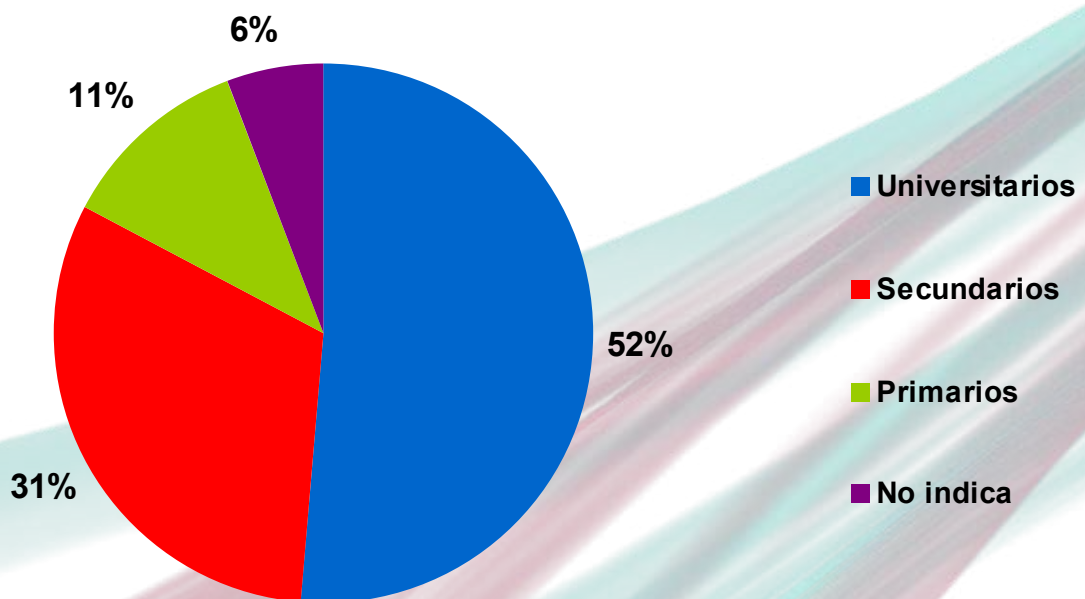


### Convivencia con la pareja

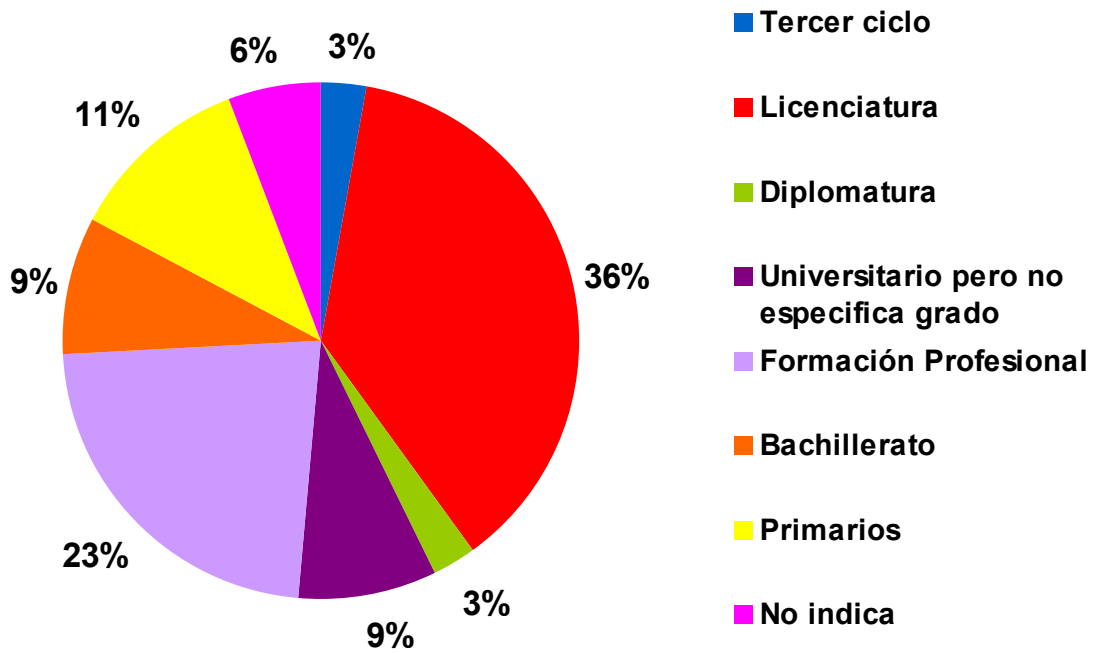


Con independencia del estado civil la mayoría de las personas de la muestra tienen pareja en la actualidad, solo un 8% no la tienen. La mayoría de las personas que tienen pareja conviven con ella.

### Formación de la pareja I

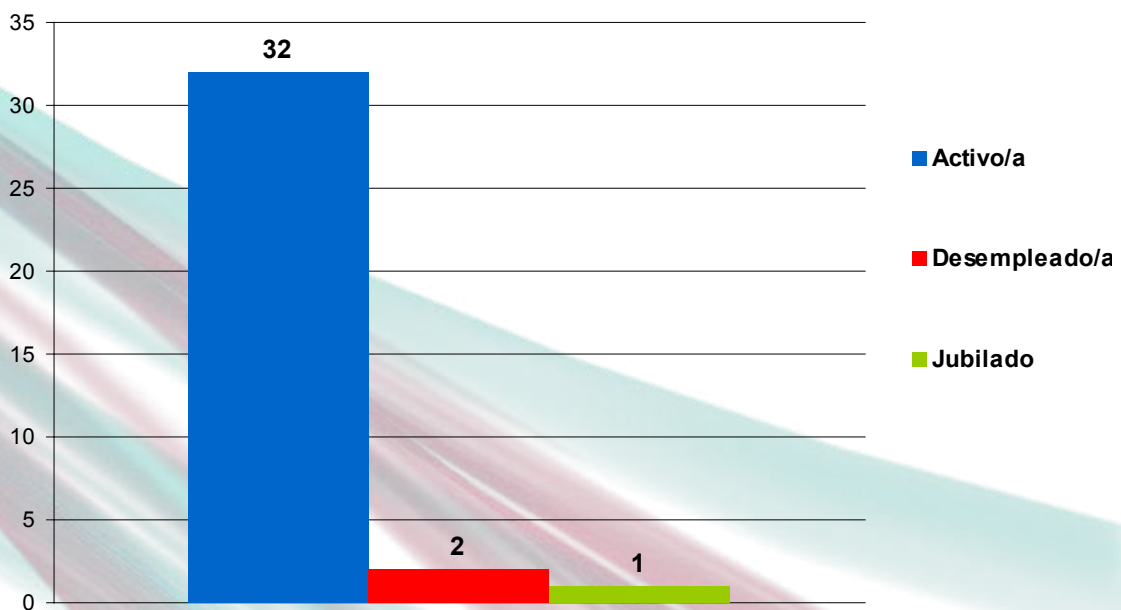


### Formación de la pareja II



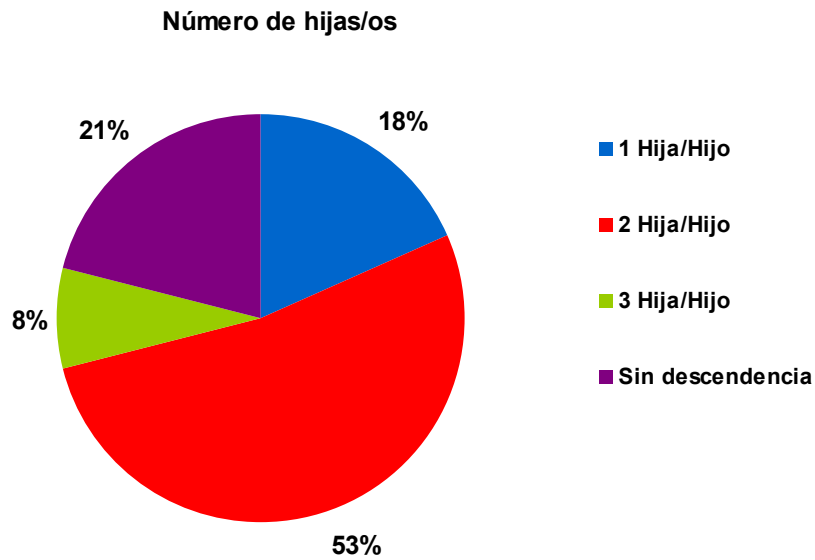
En cuanto a la formación de la pareja de las personas participantes, más de la mitad han realizado estudios universitarios, principalmente licenciaturas. En un segundo lugar de relevancia se encuentran aquellas parejas que cuentan con estudios secundarios, en éstos, está incluida la formación profesional. Es menos significativo el porcentaje de parejas que tienen estudios primarios.

### Ocupación de la pareja

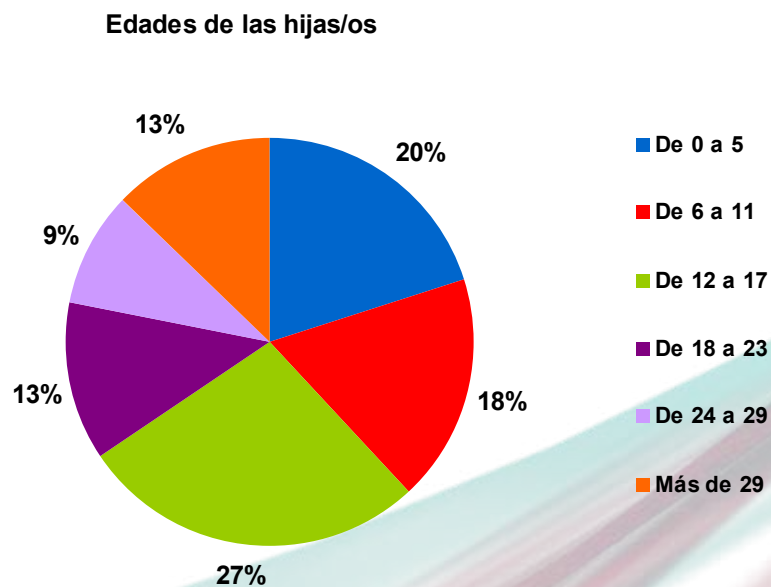


Con independencia del nivel de formación, casi todas las parejas de las personas participantes se encuentran activas en la actualidad.

## Descendencia y personas a cargo

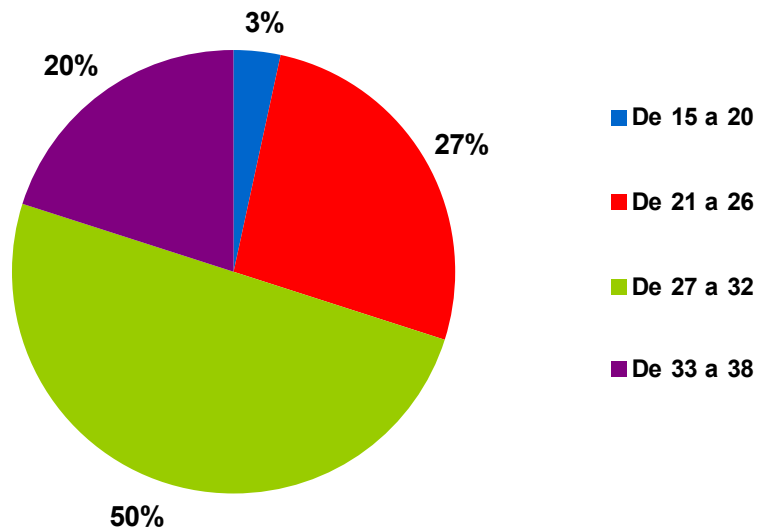


Para poder entender el discurso de las personas participantes es necesario conocer si tienen o no descendencia. Así, el 21% de ellas no tiene hijas y/o hijos a su cargo mientras que el 69% restante si tiene descendencia. La mayoría de estas personas tienen dos hijos o hijas.



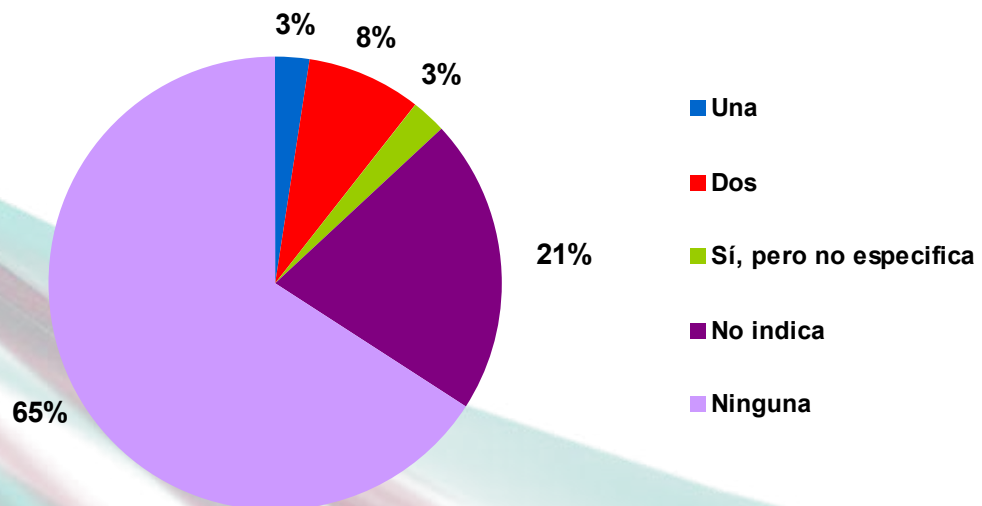
La edad de esta descendencia es muy heterogénea, de la misma manera que es heterogénea la edad de las personas participantes. Para poder contemplarla se han realizado seis intervalos de edad con una amplitud de cinco años. El porcentaje representado en cada intervalo no es muy disímil. Destacar que la mayoría de esta descendencia tiene de cero a diecisiete años correspondiendo con el grueso de personas participantes ubicadas en el rango de edad que va de treinta y siete a cuarenta y ocho años.

### Edad de la primera reproducción



En este gráfico podemos ver la edad que tenían las personas participantes cuando tuvieron su primera o primer hijo. La mitad de las personas participantes tuvieron su primera descendencia entre los 27 y los 32 años. Aproximadamente, el otro cincuenta por ciento se reparte entre las personas que tuvieron su primera descendencia en los intervalos que están por encima y por debajo de éste.

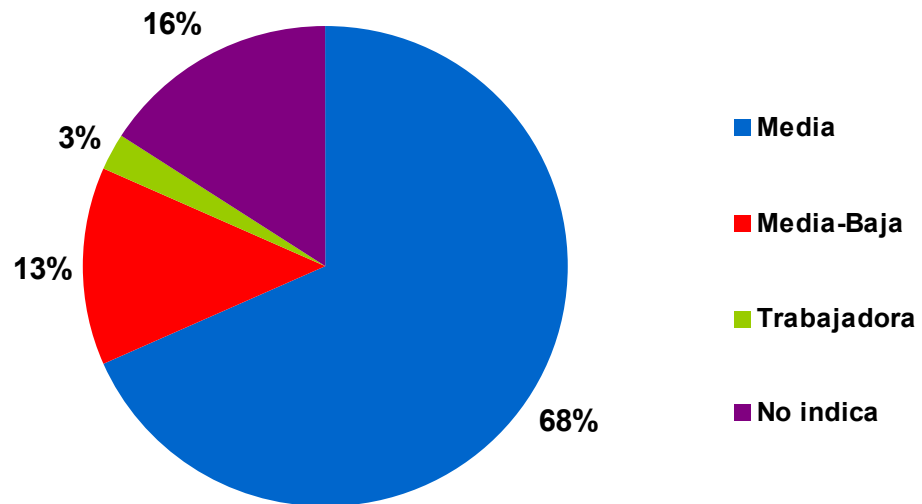
### Personas a cargo



También se ha querido tener en cuenta cuales de las personas participantes tienen personas dependientes a su cargo, ya que este puede ser un dato relevante en el discurso de las mismas. Los datos muestran que son escasas las personas que viven estas circunstancias, siendo tan sólo un 3% las que tienen una persona a su cargo. Es destacable que un 8% de las personas dicen tener dos.

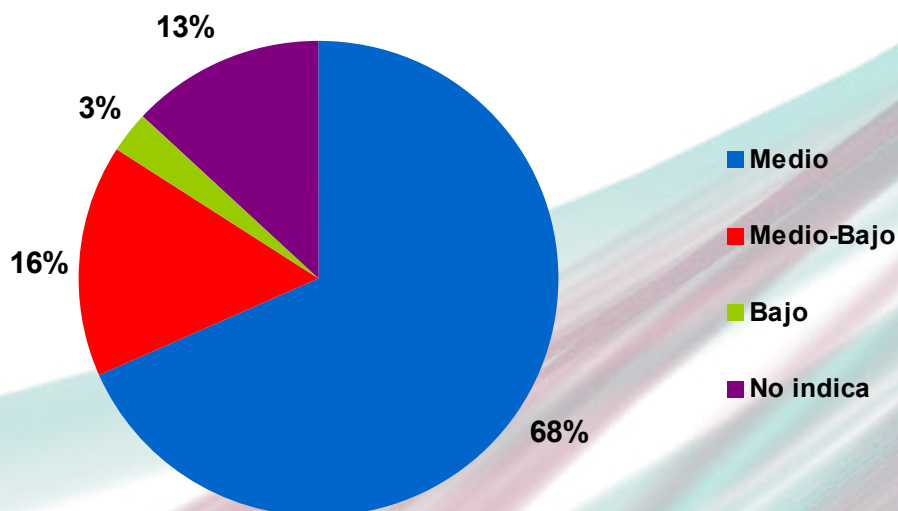
## Nivel socioeconómico percibido

### Clase social en la que se incluirían



De gran importancia para analizar los discursos de las personas participantes en la investigación, es conocer la clase social en la que se incluían. Para ello, en la bioficha se incluyó una pregunta abierta donde cada una de las personas debía denominar la clase social a la que considera que pertenece. Un alto porcentaje de personas, concretamente un 68%, se consideran de clase media. Un 13%, especifica su respuesta al considerarse de clase media-baja. Otro porcentaje de las personas, un 3%, se han ubicado en lo que han considerado clase trabajadora. Destaca la ausencia de personas que se consideran de clase alta.

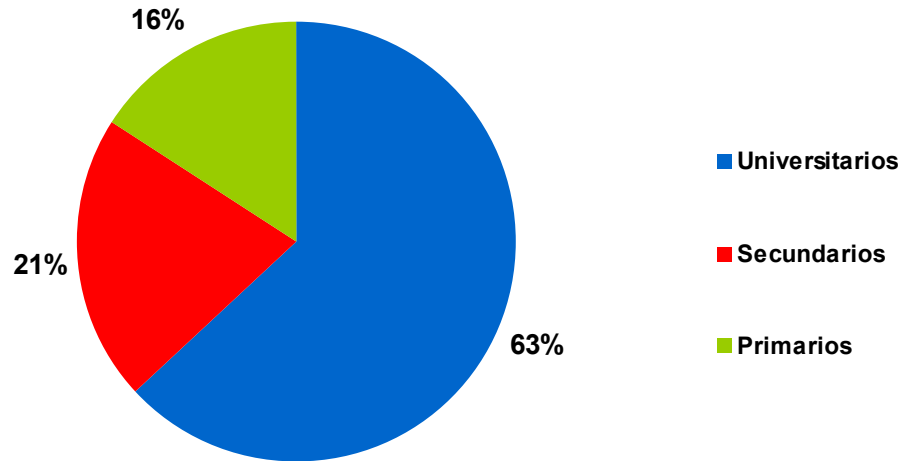
### Nivel económico percibido



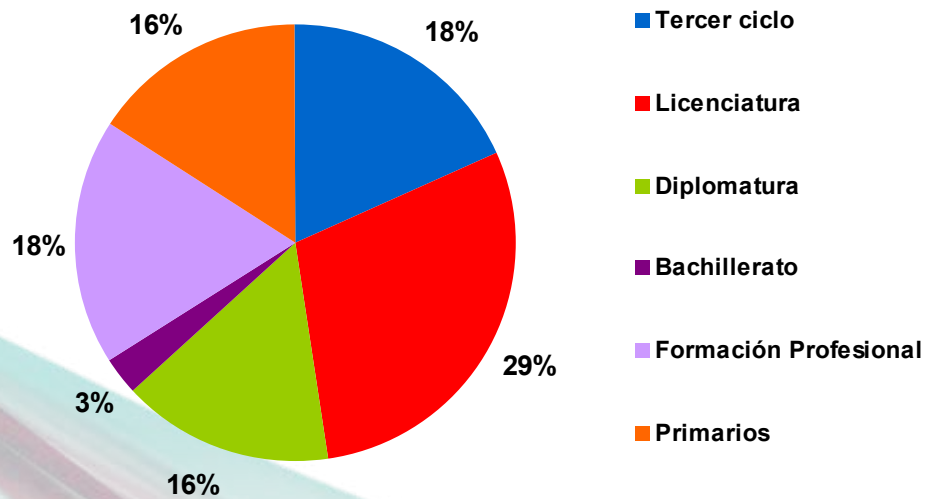
La percepción de la clase social a la que pertenecen, que se he presentado anteriormente, coincide fielmente con el nivel económico que estas personas consideran que tienen. Así, hacen coincidir la clase social con el nivel económico. Los porcentajes han sido los mismos.

## Formación o nivel académico

Nivel de estudios participantes I



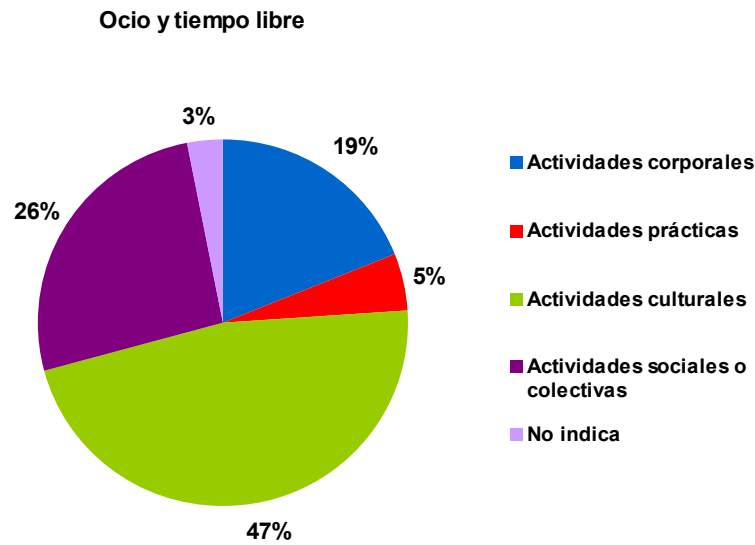
Nivel de estudios participantes II



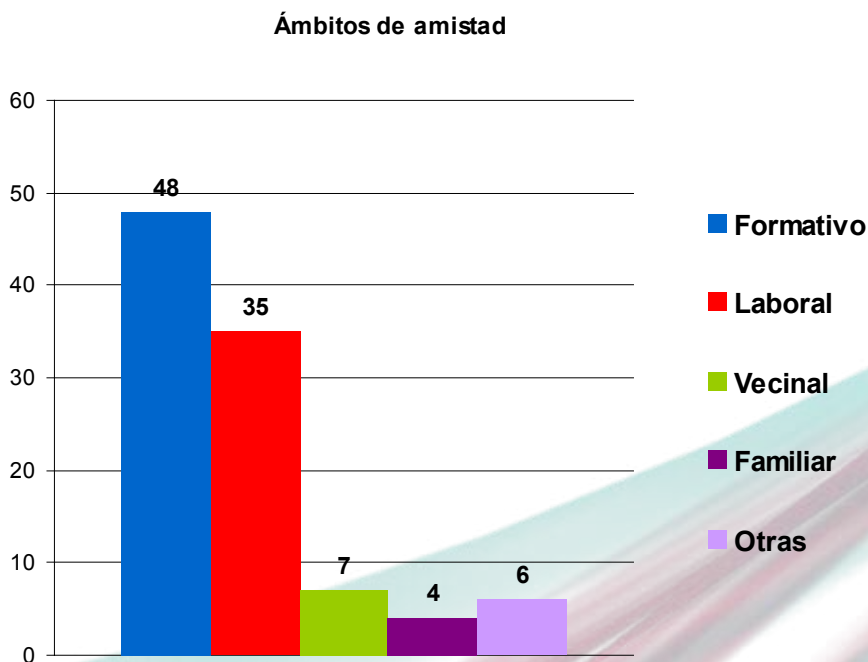
En cuanto a la formación o nivel académico de las personas participantes, tras el análisis del conjunto de las biofichas, se puede encontrar una relación entre la clase social en la que se ubican estas personas y su nivel de estudios. Así, un 63% por ciento de las personas que han participado tienen estudios universitarios, de éstas, la mayoría son licenciadas, aunque también es significativo el número de personas que tienen un tercer ciclo y las diplomadas.

Otra de las cuestiones por las que se les ha preguntado, es el uso de otro idioma diferente al propio de origen. Los datos que se han extraído muestran que más de la mitad de las personas participantes no manejan otro idioma, del resto, aproximadamente el 39% habla con fluidez otro idioma entre los que se encuentran el inglés, el francés, el italiano, el alemán y el catalán.

## Tiempo de Ocio y Amistades



En cuanto al tiempo de ocio, es destacable lo heterogéneas que son las actividades a las que dedican su tiempo libre. Las actividades culturales, destacando entre ellas la lectura, viajar y el cine, son las que más se repiten.

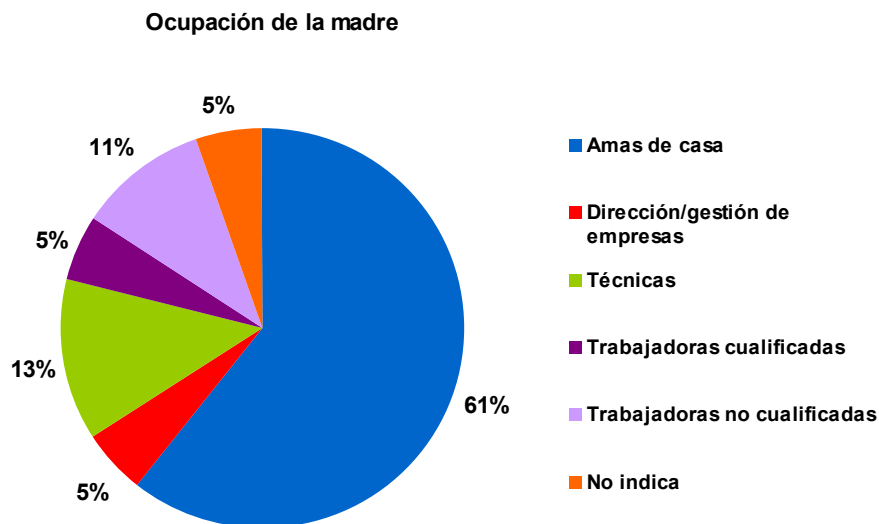


En cuanto a las amistades de las personas participantes, se encuentran diversos ámbitos de procedencia. Las amistades de muchas de ellas proceden del ámbito formativo, estas personas conservan amistades del colegio y la universidad, y en menor medida del instituto. También muchas de estas amistades proceden de su ámbito de trabajo, este dato está relacionado con el elevado número de horas que la mayoría de las personas participantes dedica a la actividad laboral. Además aparecen representados, aunque en menor medida, ámbitos como el vecinal o el ámbito familiar.

### Datos de la familia de procedencia

Para conocer las condiciones sociales de producción ha sido necesario tener en cuenta algunos datos sobre los grupos primarios de socialización de las personas participantes, para poder explicar algunas cuestiones en el discurso de las mismas.

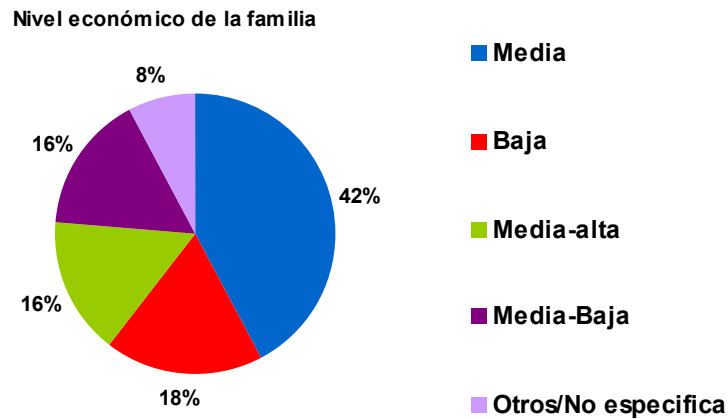
Así, en primer lugar, era fundamental atender a la ocupación de las personas progenitoras de las y los participantes, ya que son los que constituyen el principal y primer referente o grupo primario de socialización.



En lo que se refiere a las madres de las personas participantes, en su mayoría han sido amas de casas, 61% frente al 34% que ha desempeñado un trabajo en el ámbito público. Cabe mencionar que las madres que han tenido una vida profesional reconocida se han dedicado a profesiones feminizadas, principalmente, la docencia, seguida por la limpieza y la costura. Su presencia en ámbitos masculinizados se da en las labores del campo. Sólo un cinco por ciento de estas mujeres, son o han sido, directoras o gerentas de empresas.



En cuanto a las ocupaciones de los padres, se observa que el cien por cien se ha desarrollado profesionalmente y que la mayoría de ellos lo han hecho llevando a cabo profesiones que requieren cualificación.

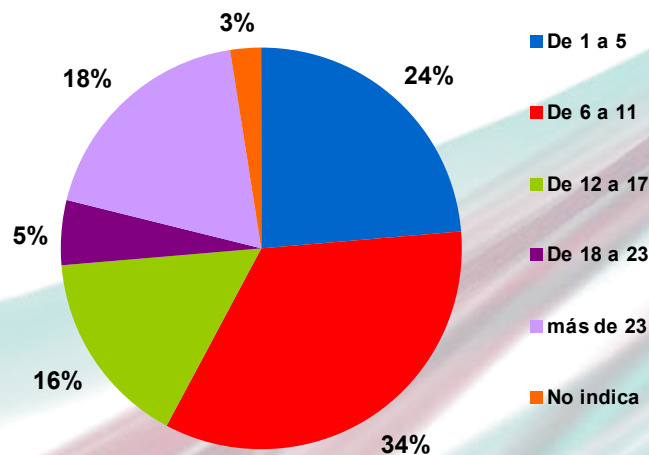


En cuanto a la clase social, en la que las personas participantes incluyen a sus familias de origen, el 76 % pertenecen a clase media, clase media baja y a clase baja, así, el grueso de las familias incluye en la clase media a sus familias de origen, solo encontramos un grupo que se concibe como medio-alto, con un 16% de representación. Destacar, en este gráfico, que la clase social alta no está representada, ya que ninguna de las familias de procedencia de las personas participantes es considerada de esta clase.

### Datos laborales

Para finalizar el análisis de las condiciones sociales de producción, ha sido necesario recabar los datos laborales de las personas participantes. Así, entre otros datos era importante determinar los años de antigüedad que tienen en la empresa, los cargos societarios ocupados, la ocupación en la empresa, la edad con la que se han incorporado a la presidencia/gerencia, los años en el puesto de representación/gestión y las horas de trabajo semanales. Hay que tener en cuenta que las personas que forman parte del estudio son socias de las empresas en las que trabajan y por tanto su relación con la misma es distinta que la de una persona que trabaja por cuenta ajena. Además, de que la mayoría tienen puesto de responsabilidad y de toma de decisiones.

### Años en la empresa

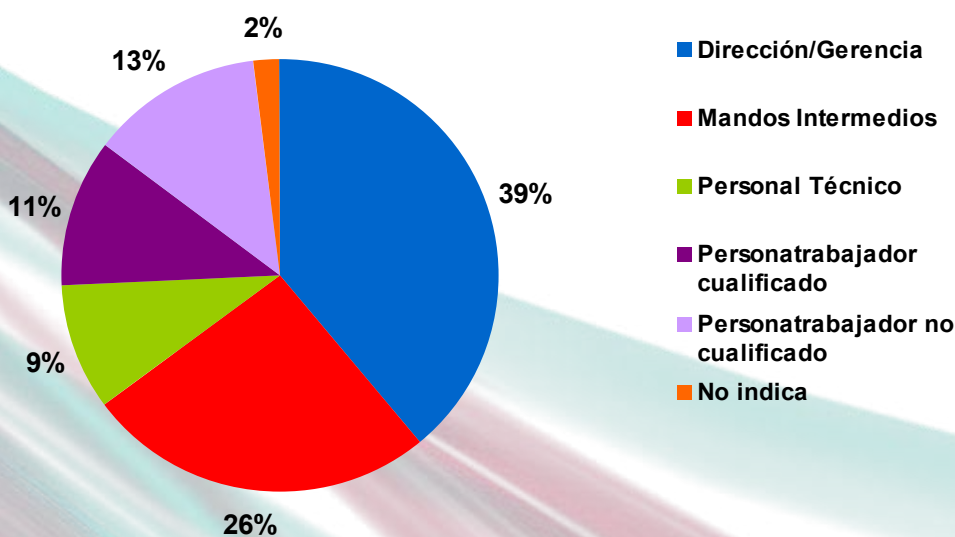


En cuanto a los años que llevan las personas participantes en sus respectivos ámbitos laborales, destacar que un 24% de ellas llevan de 1 a 5 años en su empresa, la mayoría, un 34%, lleva de 6 a 11 años, siendo el rango con mayor representatividad y un 18% lleva más de veintitrés.



En cuanto al cargo ocupado en la empresa de las personas participantes en el estudio, la mayoría han ocupado cargos de representatividad, así el 36% han ocupado la presidencia de sus empresas, el 14%, la vicepresidencia y el 11% son las administradoras únicas. Con menos representación nos encontramos con la ocupación de cargos societarios propios de las sociedades cooperativas como la intervención, la secretaría, etc.

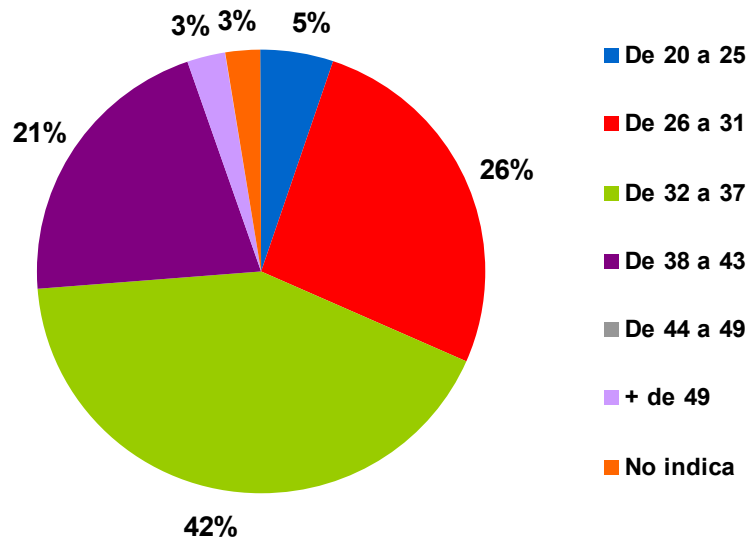
**Ocupación en la empresa**



Es necesario aclarar que en muchas ocasiones las funciones de representación societaria no se corresponden con los puestos que cada persona ejecuta dentro de su empresa, por lo que la totalidad de las personas que han participado en el estudio tienen cargos de representación societaria y realizan gran variedad de tareas dentro de la empresa.

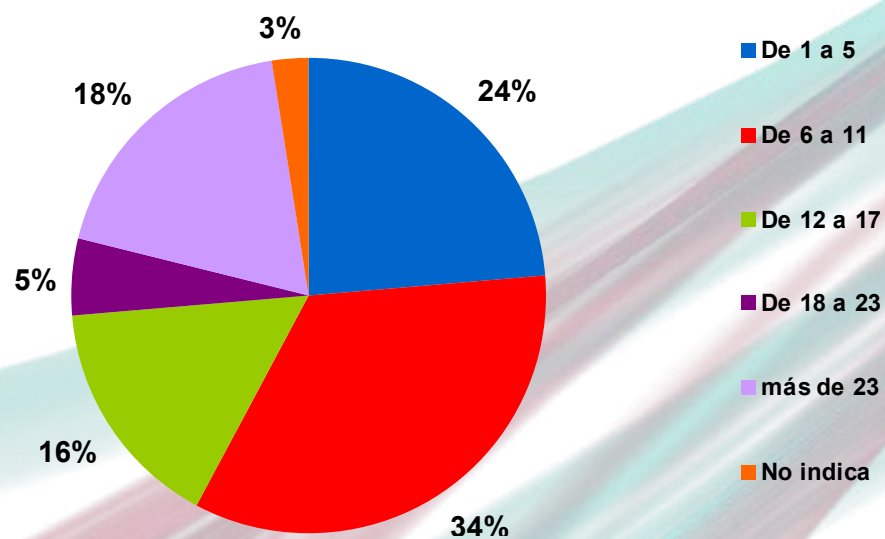
La gerencia es la ocupación en la empresa más representada de la muestra, con un 39% de las personas ostentando este trabajo, un porcentaje muy similar al cargo societario ocupado en la empresa, la presidencia, esto nos puede indicar que la misma persona sea la que sustente ambos cargos. El 61% de las personas restante se encuentran en un amplio abanico de ocupaciones, debido a la variedad de actividades que realizan estas empresas.

### Edad con la que se han incorporado a la gerencia/presidencia



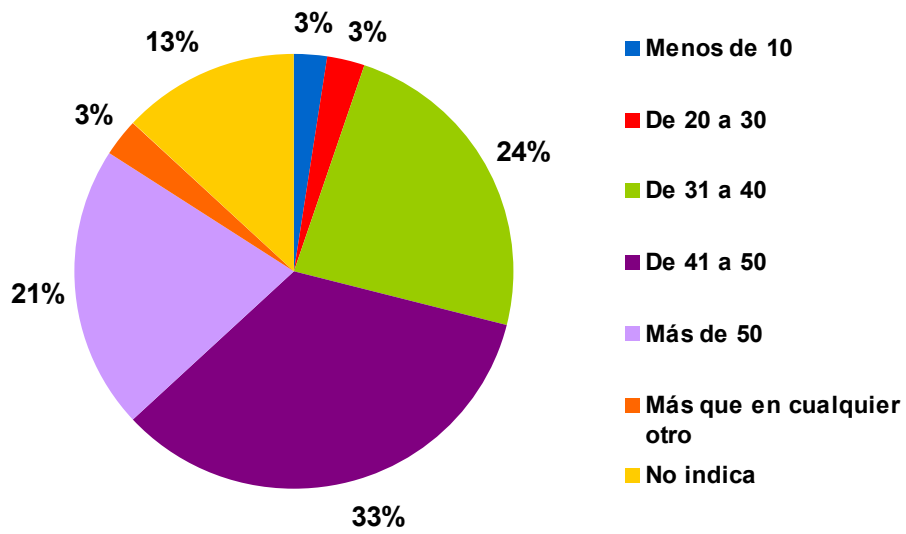
En esta gráfica puede verse como la mayoría de las personas participantes se han incorporado a la presidencia o gerencia de sus empresas en una edad comprendida entre los 32 y los 37 años. También son representativos los intervalos de edad anterior y posterior a este, así un 27% de ellas lo han hecho entre los 26 y 31 años y un 21% se han incorporado entre 38 y 43.

### Años en la empresa



El 73 % de las personas participantes han estado entre 6 y más de 23 años en la gerencia de una empresa, lo que habla de la experiencia de estas personas en su puesto de trabajo. En algunos casos, han llegando a más de veintinueve años al frente de su organización.

### Horas semanales de trabajo



Las horas semanales que cada persona participante dedica al trabajo también muestran una gran heterogeneidad. El rango va, desde menos de 10 horas, hasta 70. Sin embargo, la mayoría de las personas trabajan un número medio de horas que va, desde 31 horas, hasta 50.

## 11 GLOSARIO

---

### A

**Actitud:** tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente, con referencia a una situación, idea, valor o a una persona o grupo de personas.

**Ámbito público:** espacio en el que se desarrolla la vida laboral, profesional, académica, tecnológica, política y científica.

**Ámbito privado:** espacio en el que se desarrolla la vida familiar, doméstica y afectiva.

**Aptitud:** capacidad de aprovechar toda enseñanza, capacitación o experiencia en un determinado ámbito de desempeño.

**Arquetipo:** modelo prototípico o tipo ideal que aglutina creencia, valores y prescripciones o proscripciones morales sobre lo que se debe pensar, sentir o hacer.

**Asertividad:** comportamiento maduro en el cual la persona comunica sus ideas y sentimientos o defiende sus legítimos derechos sin la intención de perjudicar ni someter la voluntad de otras personas. La asertividad se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad.

### C

**Coaching:** proceso interactivo en el cual un entrenador (coach) asiste a un cliente (coachee) a conseguir lo mejor de sí mismo, le ayuda a alcanzar ciertos objetivos fijados, utilizando sus propios recursos y habilidades de la forma más eficaz.

**Conciliación de la vida familiar, laboral y personal:** estrategia que se dirige a hacer compatibles diferentes espacios y tiempos de la vida de las personas para responder a las necesidades y requerimientos de la vida laboral, la vida familiar y la vida personal.

**Condiciones sociales de producción:** conjunto de características o variables que definen el entorno de socialización de una persona y que producen los esquemas mentales de la misma.

**Corresponsabilidad:** responsabilidad compartida.

**Cultura del macho:** cultura empresarial caracterizada por valores estereotipados masculinos.

**Cultura organizacional:** conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolos y experiencias comunes y compartidas que permiten a las personas que trabajan en una empresa desarrollar una forma unificada de percibir la realidad lo que, en consecuencia, les induce a reaccionar de manera uniforme y continuada ante los requisitos que les plantea el entorno y la propia gestión de la organización.

## D

**Desdramatización:** proceso a través del cual se mitiga la importancia o gravedad de una cuestión o un suceso.

**Discriminación positiva:** acciones dirigidas a sectores históricamente excluidos que desarrollan un trato preferencial en la distribución de ciertos recursos o servicios así como acceso a determinados bienes con el objetivo de reducir o, idealmente, eliminar las prácticas discriminatorias en contra de dichos sectores y mejorar su calidad de vida.

## E

**Empoderamiento:** proceso a través del cual las personas toman el mando de su propia vida, tienen control sobre las decisiones y problemáticas que van a determinar su propia existencia.

**Equidad de género:** situación social en la que mujeres y hombres, independientemente de sus diferencias biológicas, gozan de igualdad en el acceso al uso, control y beneficio de los bienes y servicios de la sociedad, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar. Supone la búsqueda de un equilibrio ideal, pasando por la aceptación de las diferencias, en el que ninguno de ambos sexos se beneficie de manera injusta en perjuicio del otro.

**Estereotipos:** criterios y opiniones preconcebidas que adjudican valores y conductas a las personas en función del grupo de pertenencia (edad, etnia, lugar de nacimiento...) y que determinan modelos de conducta social.

**Estereotipos de género:** criterios y opiniones preconcebidas que adjudican valores y conductas a las personas en función del sexo y que determinan modelos de conducta social.

**Exclusión:** situación social de desventaja económica, profesional, política o de estatus social, producida por la dificultad que una persona o grupo tiene para integrarse a algunos de los sistemas de funcionamiento social.

## F

**Feminización:** preponderancia de mujeres, o de los valores atribuidos a éstas, en un ámbito o sector.

## G

**Género:** concepto que hace referencia a las diferencias sociales (por oposición a las biológicas-sexo) entre hombres y mujeres y que han sido aprendidas, cambian con el tiempo y presentan grandes variaciones entre diversas culturas e incluso dentro de una misma.

## I

**Igualdad de oportunidades:** situación en la que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus capacidades personales y de tomar decisiones, sin las limitaciones impuestas por los roles tradicionales, y en la que se tienen en cuenta, valoran y potencian por igual las distintas conductas, aspiraciones y necesidades de hombres y mujeres.

## L

**Laberinto de cristal:** barreras implícitas derivadas de prejuicios psicológicos y organizativos que obstaculizan el ascenso de las mujeres a puestos de representación y toma de decisiones.

**Lenguaje no sexista:** lenguaje que no transmite prejuicios sexistas ni discriminatorios contra las mujeres.

**Líder:** persona capaz de inspirar y guiar al grupo para que su trabajo sea eficaz y pueda llegar a satisfacer las necesidades que presenten.

**Liderazgo:** conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un colectivo, haciendo que éste trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

**Liderazgo transformacional:** aquel que trasciende al mero intercambio y se trata de estimular la organización en su conjunto para que asuma necesidades de orden superior. Es un estilo enfocado a las personas, así el desarrollo de las personas que forman parte del grupo de trabajo se convierte en un objetivo en sí mismo. Se valora a la persona empleada por su propio crecimiento personal más que como una herramienta para lograr únicamente un beneficio económico, se fomenta la participación, compartir información y poder, reconoce y potencia a los miembros del equipo, modera y comprende y modela sus actitudes y creencias que se transforma en objetivos para el líder transformador, que logra un mayor compromiso con la organización.

## M

**Masculinización:** preponderancia de hombres, o de los valores atribuidos a éstos, en un ámbito o sector.

**Mentoraje:** proceso por el cual una persona mentora aconseja y enseña gradualmente en base a su experiencia dentro de la empresa a otra persona con menos camino recorrido y normalmente con menos edad. Ambas partes desarrollan una relación de confianza. Aunque la tutoría es, en parte, ayudar a nuevas personas empleadas que ingresan a la empresa también se aplica a aquellas personas que son nuevas en un área o puesto.

## P

**Paridad:** proporcionalidad representativa entre hombres y mujeres.

**Patriarcado de consentimiento:** sistema u organización social de dominación masculina sobre las mujeres en el que se da la igualdad formal ante la ley, pero se incita a los roles sexuales a través de modelos transmitidos por los agentes de socialización.

**Patriarcado de coerción:** sistema u organización social de dominación masculina sobre las mujeres que estipula por medio de leyes o normas consuetudinarias, sancionadoras con la violencia, aquello que está permitido y prohibido a las mujeres.

**Principio de cooptación:** designación por elección directa a alguien y no por reglamento o mérito.

**Poder:** dominio, facultad y jurisdicción que una persona tienen para mandar o ejecutar una cosa. También se entiende como capacidad de elegir o influir sobre los resultados.

**Reglamento de Régimen Interno:** documento de carácter interno en el que se recogen y se regulan todos los aspectos de la empresa que necesitan de una reglamentación no recogida en otros documentos, como por ejemplo los Estatutos. En él se definen y establecen cuáles van a ser las relaciones de las personas con la empresa en el ámbito social, laboral y organizacional.

**Responsabilidad Social Corporativa:** integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.

**Roles:** papeles que desempeña una persona dependiendo de la posición que ocupa en la sociedad.

**Roles de género:** papeles sociales atribuidos a hombres y mujeres como propios de su sexo. Tienen que ver con capacidades, valores, funciones, habilidades y tareas asignadas en función de los estereotipos de género y son construidos cultural e históricamente; por lo tanto son también modificables.

## S

**Segregación horizontal:** situación en el mercado laboral en la que a las mujeres se les fomenta y facilita el acceso a empleos o estudios que se presuponen típicamente femeninos (servicios o industrias de menor desarrollo) al tiempo que encuentran obstáculos y dificultades para asumir ocupaciones que, socialmente, se siguen considerando masculinas, ligadas a la producción, la ciencia y los avances tecnológicos.

**Segregación Vertical:** situación en el mercado laboral en la se establecen límites a las posibilidades de ascenso laboral de las mujeres. A pesar que se registra una democratización en el acceso a diversos puestos de trabajo por parte de las mujeres, los puestos relacionados con las posibilidades de decisión siguen siendo patrimonio de los hombres.

**Sexismo:** discriminación de las personas de un sexo por considerarlo inferior al otro.

**Sexo:** diferencias biológicas relacionadas con la reproducción que existen en cualquier especie animal sexuada, es decir, los órganos sexuales y las funciones reproductivas.

**Sistema sexo-género:** organización social que se basa en el sexo, en las diferencias biológicas, para definir el género, el papel que corresponde a mujeres u hombres.

**Socialización:** proceso mediante el cual las personas aprenden y asimilan los elementos culturales y sociales necesarios para integrarse satisfactoriamente en la sociedad.

**Socialización diferencial:** proceso mediante la cual las personas aprenden los roles y estereotipos de género que se supone que les corresponden, femeninos o masculinos.

**Soridad:** amistad entre mujeres diferentes y pares, cómplices que se proponen trabajar, crear y convencer, que se encuentran y reconocen en el feminismo, para vivir la vida con un sentido profundamente libertario.

**Sostenible:** proceso que puede mantenerse por sí mismo sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.

**Suelo pegajoso:** fuerzas que mantienen a las mujeres atrapadas en la base de la pirámide económica.

## T

**Techo de cristal:** barrera invisible que las mujeres se encuentran para seguir ascendiendo con iguales condiciones que sus compañeros varones en los puestos de toma de decisiones.

**Tiempo autónomo:** aquel que es organizado y estructurado por la persona que lo utiliza.

**Tiempo heterónimo:** tiempo de una persona que es estructurado y organizado por otra persona ajena.

**Trabajo reproductivo:** labor que comprende el embarazo, parto, lactancia, cuidado y educación de hijas e hijos, así como la atención a las personas de la familia y organización y mantenimiento del hogar.

## V

**Valores:** criterios que definen aquello que es bueno o aquello que es malo en una sociedad determinada, representan las actitudes comunes de aprobación de lo que se considera deseable y de desaprobación de lo indeseable.

**Visión macroeconómica:** aquella donde los mercados y las entidades financieras son el objeto final.

**Visión microeconómica:** aquella donde se destacan a las personas como objeto final.



## PARA ALCANZAR UNA GESTIÓN EQUITATIVA EN LA ECONOMÍA SOCIAL

**1** Tanto los hombres, como las mujeres **SOMOS PERSONAS**, con los mismos derechos y obligaciones, con independencia de sexo, género, raza, religión, tendencia sexual, ideologías, etc.

**4** Para alcanzar la equidad de género, es necesaria una **PARTICIPACIÓN ACTIVA POR PARTE DE LOS HOMBRES** en las responsabilidades del hogar, de los cuidados y educación filiales, de apoyo a personas dependientes etc....

**7** Establecer **EL TRABAJO POR OBJETIVOS, TANTO PARA HOMBRES COMO PARA MUJERES**, proporciona la autonomía necesaria para la gestión del tiempo laboral y personal.

**2** Las desigualdades de género en las condiciones laborales siguen existiendo, **LAS MUJERES PARTEN CON DESVENTAJA EN RELACIÓN A LOS HOMBRES**.

**5** Los órganos de gestión y representación del entorno empresarial, en los que se **TOMAN LAS DECISIONES, ESTÁN MASCULINIZADOS**, la incorporación de la mujer a los cargos de responsabilidad aumenta la calidad de las ideas y las decisiones, mejorando los resultados.

**8** Es necesario **INCORPORAR, A LA ACTIVIDAD LABORAL** y al diseño de los puestos de trabajo, las **RESPONSABILIDADES DE LOS CUIDADOS FILIALES** que tienen las personas.

**3** **LA SOCIEDAD SIGUE ASIGNANDO PAPELES** de cuidadora, educadora, ama de casa... a las mujeres, mientras que a los hombres se le atribuye papeles de protector, trabajador...esta situación genera desigualdades... la ruptura con los estereotipos sociales debe hacerse por parte de todas y todos.

**6** **LA FLEXIBILIDAD HORARIA Y EL ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS** en los que se recojan las necesidades de las personas socias y trabajadoras y la empresa, son herramientas útiles para llegar a conciliar la vida familiar, personal y laboral.

**9** Las **ACTIVIDADES EMPRESARIALES REALIZADAS POR LAS MUJERES NO SON VISIBLES** para la sociedad, se hace necesaria una visualización de la mujer empresaria consolidada.

**10** Las fórmulas de jurídicas de **ECONOMÍA SOCIAL SON UNA VÍA DE EMPODERAMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL**, especialmente útil, para el colectivo femenino.





