



## Estrategias de liderazgo para mujeres directivas

Rosa Escapa Garrachón  
Luz Martínez Ten



Generalitat de Catalunya  
Departament de Treball

Unió Europea  
Fons social europeu  
L'FSE inverteix en el teu futur





# **Estrategias de liderazgo para mujeres directivas**

**Rosa Escapa Garrachón  
Luz Martínez Ten**

## BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

### Escapa, Rosa

Estrategias de liderazgo para mujeres directivas

Bibliografía

I. Martínez Ten, Luz II. Catalunya. Departament de Treball III. Fons Social Europeu

IV. Títol

1. Directives 2. Lideratge 3. Empreses – Direcció i administració

658.012.4-055.2

### Edició

Departament de Treball

### Redacció

Rosa Escapa Garrachón

Luz Martínez Ten

### Direcció

Subdirecció General de Programes d'igualtat

entre dones i homes en el Treball

### Coordinació tècnica

Gabinet de Comunicació del Departament de Treball

### Disseny gràfic

Summa

### Impressió

AMPANS, Servei d'Imprenta

### Dipòsit legal

B - 26.769 - 2010



### Aviso legal

Esta obra está sujeta a una licencia Reconocimiento-No Comercial-Sin Obras Derivadas 3.0 de Creative Commons. Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública siempre que se cite al autor y no se haga un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>





# Índex

## Introducción

- 1. Antes de emprender el viaje**
  - 2. Dirección y coordinación de equipos**
  - 3. Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**
  - 4. Romper los estereotipos sexistas. Medios y razones para dar a conocer el talento de las mujeres**
  - 5. Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir**
  - 6. Gestionar una reunión. Recomendaciones para que todo funcione y acabe a tiempo**
  - 7. Tomar decisiones con seguridad y tranquilidad. Una cuestión de talento**
  - 8. Resolución de conflictos y negociación**
  - 9. Saber crear redes. Una cuestión de alianzas**
  - 10. Definir y mantener la propia meta profesional**
- \* Mujeres directivas participantes**
- \* Bibliografía**



Me complace presentaros este libro que posiblemente formará parte de uno de los mejores acompañantes en vuestra trayectoria y desarrollo personal y profesional.

En este libro encontraréis estrategias, orientaciones y recomendaciones útiles y próximas a través de las cuales podréis reforzar vuestras competencias de liderazgo, superar los obstáculos que a menudo nos encontramos las mujeres en el mercado laboral y progresar en vuestra carrera profesional.

*Estrategias de liderazgo para mujeres directivas* tiene el valor añadido de hablar desde la experiencia en liderazgo cooperativo e igualitario de las autoras, Rosa Escapa Garrachón y Luz Martínez Ten, y del exhaustivo y riguroso trabajo de campo entre mujeres profesionales en alta dirección.

La voz de las mujeres profesionales en alta dirección es la protagonista. La pericia y la sabiduría de las mujeres que día a día están al frente de un equipo. De este modo, se construye el conocimiento desde la experiencia.

Las dificultades, las soluciones, los dilemas y los éxitos compartidos adquieren la importancia que merecen, la de generar conocimiento disponible para que las mujeres que se encuentren en situaciones similares se vean reflejadas y se fortalezcan a través de la experiencia de otras mujeres. Se trata, pues, de conocer y reconocer la experiencia de las mujeres.

### **Sara Berbel Sánchez**

Directora general de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo



# Introducción

# Introducción

En las páginas siguientes pretendemos ofrecer una herramienta de apoyo para las mujeres que ocupan o desean ocupar cargos de dirección. El objetivo no consiste en ofrecer unas pautas cerradas de actuación, sino más bien fomentar el análisis reflexivo de todos los elementos que están en juego en los entornos de dirección desde una perspectiva de género. Este enfoque requiere tener en cuenta cómo lo viven y lo entienden las mujeres; sólo así se puede aportar un valor añadido a las guías de *management* o dirección de empresas, que con tanta frecuencia han sido pensadas y contrastadas con patrones de comportamiento y actitudes típicamente masculinas.

Por este motivo, en el proceso de elaboración de esta publicación se ha contado con las voces de mujeres que desde su experiencia han compartido con nosotras todos los elementos significativos que se han encontrado en su trayectoria de directivas.

En este sentido, aun cuando una parte fundamental de esta publicación se centra en la recopilación de aportaciones extraídas de los estudios y ensayos relacionados con la dirección de empresas, el gran grueso se ha construido a partir de un trabajo de investigación empírica basada en técnicas como las entrevistas en profundidad y los grupos de discusión y/o trabajo con mujeres que en estos momentos están ocupando cargos de dirección.

Esta combinación de marco conceptual de referencia y de investigación participativa con mujeres es lo que ha permitido revisar y contrastar lo que se ha dicho hasta la actualidad sobre la dirección de empresas desde un nuevo enfoque, lo cual nos facilita la incorporación de la perspectiva de género. De este modo, lo que se está haciendo es ampliar los conocimientos existentes respecto a la dirección de empresas. Incorporar la perspectiva de las mujeres a lo que ya se ha dicho previamente complementa los estilos, conocimientos y experiencias que tradicionalmente se han estudiado y publicado.

Se trata, por lo tanto, de un proceso de enriquecimiento del conocimiento existente, que esperamos pueda ser útil para ver reflejadas unas actitudes, unos comportamientos y sentimientos propios que seguramente, a menudo, no valorábamos lo suficiente o bien no les prestábamos suficiente atención porque, en la mayoría de guías, no estaban identificados como elementos clave dentro de los estilos de liderazgo.



# 1

## **Antes de emprender el viaje**

**1.1. Orientarse hacia  
las empresas socialmente  
responsables incorporando  
la igualdad entre hombres  
y mujeres**

**1.2. Razones para  
incorporar la igualdad  
en las empresas**

**1.3. La formación de género  
y la dirección de empresas**

**1.4. Términos y palabras que  
debemos llevar en la maleta**

# Antes de emprender el viaje

*“Hoy en día se puede asegurar con certeza que contar con las aportaciones y potencialidades de las mujeres es la manera de conseguir un desarrollo mundial equilibrado y sostenible.”*

**Marisa Álvarez**, secretaria general de la Fundación Internacional en Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) en “Género y responsabilidad social”

Todo viaje es una sucesión de acontecimientos que se encadenan en el tiempo, pero se debe poner especial atención en la etapa de la preparación. Antes de partir, es necesario imaginar dónde se quiere llegar, cómo será ese lugar y qué experiencias se vivirán. Estos procesos permiten imaginar el destino deseado, dar los primeros pasos en la buena dirección y dejar de lado otras opciones que, posiblemente, no corresponden con las expectativas planteadas. En esta guía se ha escogido como destino la dirección de empresas socialmente responsables, un concepto moderno de organización que une la responsabilidad ética y social con la gestión estratégica eficaz e inteligente.

Antes de empezar, se ha diseñado un hoja de ruta con un mapa estratégico que incluye todo lo que hace falta para orientarse en el universo empresarial, empezando por el concepto de responsabilidad social que incorpora la igualdad de oportunidades como uno de sus ejes prioritarios.

## 1.1. Orientarse hacia las empresas socialmente responsables incorporando la igualdad entre hombres y mujeres

### Señales en la ruta

En el año 2007 se perdieron un 40% de los puestos de alta dirección ocupados

por mujeres. Renunciaron, sobre todo, por las dificultades de poder compatibilizar la vida personal y familiar con las exigencias de su profesión. (Fuente FEDEPE)

### **Antes de partir es importante saber que...**

Cada vez son más las empresas que se preocupan por trabajar de forma ética y responsable. Son conscientes de que sus actuaciones tienen consecuencias importantes en aspectos fundamentales del desarrollo social. Por esta razón incorporan la igualdad de oportunidades en sus estrategias organizativas, de forma que éste sea un rasgo que defina su identidad corporativa, y a la vez hacen que este criterio se extienda a la clientela, accionariado, empresas proveedoras, comunidad local y Administración pública.

Las empresas proveedoras socialmente responsables han comprobado que cuando todo el personal asume la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y se aplica este concepto en los diversos ámbitos de toma de decisiones, todo el mundo se siente responsable del prestigio que va adquiriendo la organización y, además, aumenta el nivel de adhesión interna a los programas y objetivos establecidos.

### **Recomendaciones para el trayecto**

La incorporación de las mujeres a cargos de dirección puede repercutir positivamente en los procesos que benefician el conjunto de la empresa e inciden en el cambio social. La igualdad de oportunidades contribuye al desarrollo de una empresa socialmente responsable que se compromete con valores como la igualdad, el respeto al medio ambiente, la salud, los derechos humanos, el desarrollo sostenible, el respeto y la integración de la diversidad.

## **Antes de emprender el viaje**

En este sentido, es importante que los siguientes objetivos se incorporen a la agenda y sean adoptados por el conjunto de la organización:

- (1)** Asegurarse de que se elimine cualquier forma de discriminación en la selección de personal.
- (2)** Trabajar para conseguir un clima laboral que resulte integrador para hombres y mujeres.
- (3)** Contribuir a rebajar la presión y los conflictos derivados de desigualdades entre sexos para así mejorar la motivación y la productividad del personal.
- (4)** Tener en cuenta, de forma activa, las barreras de género y los enfoques tradicionales que pueden aparecer en el diseño de los puestos de trabajo y en las políticas institucionales, a menudo como resultado de la falta de concienciación.
- (5)** Incorporar cambios en la movilidad horizontal y vertical tanto de los hombres como de las mujeres.
- (6)** Promover la creación de escaleras de ascenso para aquellos puestos de trabajo que topan con límites para su desarrollo.
- (7)** Desarrollar modelos de tiempos flexibles aprovechando la libertad de las nuevas tecnologías, que garanticen la conciliación de la vida familiar, personal y laboral.
- (8)** Aprovechar la negociación colectiva para desarrollar planes de igualdad u otros instrumentos que mejoren la gestión de los recursos humanos de la empresa.

**(9)** Incorporar medidas de acción positiva para asegurar que mujeres y hombres reciban el mismo sueldo cuando tienen el mismo nivel y ejercen las mismas funciones, evitando el encubrimiento que representan los complementos.

**(10)** Utilizar un lenguaje y unas imágenes no sexistas.

#### **Es necesario recordar que...**

Defender un modelo de empresa éticamente responsable significa comprometerse con la igualdad de oportunidades.

## **1.2 Razones para incorporar la igualdad en las empresas**

### **Señales en la ruta**

En Cataluña, el Anuario Mujeres y Trabajo (2008) señala:

**(1)** Las mujeres tienen más dificultades para acceder al mercado laboral. Por ejemplo, las mujeres con estudios primarios (19,7%) tienen tasas de ocupación de un 18% por debajo de las tasas masculinas. Por otro lado, los contratos a tiempo parcial se utilizan prioritariamente para contratar mujeres. El 80% de las personas con contratos a tiempo parcial son mujeres.

**(2)** Sigue existiendo la diferencia salarial entre mujeres y hombres. El sueldo bruto anual que reciben las mujeres representa el 70,7 % del que cobran los hombres. Estas diferencias todavía son mayores con respecto a los lugares de dirección. Según la Encuesta Anual de Estructura Salarial, en Cataluña las mujeres directivas cobran menos de la mitad que los hombres de la misma categoría profesional.

## **Antes de emprender el viaje**

### **Antes de partir es importante saber que...**

La igualdad de oportunidades es un derecho relativamente nuevo en España. Un derecho que nace con la democracia y la aprobación de la Constitución. Si retrocedemos a los años 70 del siglo pasado, encontramos que las mujeres necesitaban permiso del marido para poder trabajar, que muchas profesiones les estaban prohibidas o que percibían unos salarios inferiores a los de los hombres, puesto que se consideraba que su trabajo y remuneración eran tan sólo una ayuda al hogar, que debía sostener el cabeza de familia.

La conquista de la igualdad ha dado lugar a cambios sociales y culturales. El artículo 14 de la Constitución dice que mujeres y hombres son iguales ante la Ley, y la Ley Orgánica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres aprobada el año 2007 penaliza cualquier forma de discriminación contra las mujeres. Por este motivo, algunas veces, se suele considerar innecesaria la implantación de medidas específicas para defender los derechos de las mujeres en el trabajo. Pese a esto, estas medidas están plenamente justificadas dado que existe una enorme distancia entre la igualdad legal y la igualdad efectiva.

En el ámbito de la empresa, esta diferencia es patente: las mujeres siguen teniendo más dificultades para acceder a determinados puestos de trabajo y, en conjunto, obtienen retribuciones salariales menores, así como condiciones de trabajo menos ventajosas que las de sus compañeros. A menudo se dice que la igualdad llegará con el tiempo. Para muchas personas el cambio de mentalidad que se ha producido en las nuevas generaciones es una fuerza suficiente para vencer las situaciones de discriminación contra las mujeres. Sin embargo, los estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y las evidencias que nos llegan de los países nórdicos -donde hace más de cincuenta años que incorporan acciones positivas en favor de la igualdad y todavía existen grandes diferencias en los cargos directivos- demuestran la necesidad de incorporar medidas específicas si se quiere conseguir la igualdad efectiva.

## **Recomendaciones para el trayecto**

Incorporar medidas que garanticen la igualdad de oportunidades a las empresas y procurar que sean asumidas por el conjunto del sector empresarial contribuye a reducir las barreras invisibles que muchas mujeres se pueden encontrar en su camino profesional. Con este objetivo es necesario:

- (1)** Garantizar que la empresa contrate personas con perfiles profesionales competentes y diversos, teniendo siempre en cuenta que el talento no tiene sexo.
- (2)** Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos de forma más eficaz y eficiente. Si una empresa sabe tomar las medidas adecuadas para atraer y retener el talento femenino, mejorará la trayectoria profesional de una parte muy importante de su capital humano, y como empresa saldrá beneficiada.
- (3)** Prevenir los riesgos laborales desde la igualdad en la gestión de los horarios, en las condiciones de trabajo, las relaciones, en las interacciones sociales, etc. incide positivamente en la reducción del estrés, en la prevención de enfermedades psicosomáticas y, consecuentemente, en la reducción del absentismo laboral.
- (4)** Contribuir al desarrollo de nuevas capacidades para el liderazgo, fundamentadas en la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad para gestionar las emociones y la innovación creativa.
- (5)** Mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo. Muchos estudios demuestran que las empresas con una presencia similar de mujeres y hombres resultan más competitivas. Muchas empresas crean, con una buena estrategia, equipos mixtos para fomentar la creatividad y encontrar nuevas soluciones a viejos problemas.

## **Antes de emprender el viaje**

- (6)** Interesarse por la realidad del personal trabajador, no tan sólo en la parte estrictamente laboral, sino también tener en cuenta su entorno personal, ya que este hecho motiva y refuerza la creatividad, competencia y efectividad.
- (7)** Crear vínculos con el código corporativo de la empresa para que resulte más fácil identificarse con ésta.
- (8)** Fomentar un clima laboral positivo y conciliador que mejore el ambiente de trabajo.
- (9)** Mejorar la imagen pública de la empresa, socialmente responsable con la igualdad, comprometida en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.
- (10)** Cambiar la cultura. Las conductas excluyentes de las empresas hacia las mujeres, no sólo se eliminan con leyes, incentivos y sanciones. Hace falta, además, un cambio de cultura en la organización del trabajo que mejore la calidad de vida en la empresa y cuestione los modelos masculinos de entrega al trabajo, de forma exclusiva.

### **Es necesario recordar que...**

Es importante tener como referente la Ley de igualdad efectiva entre mujeres y hombres, diseñar un plan de igualdad de oportunidades en la empresa, conocer la situación de partida y determinar unos objetivos y las estrategias correspondientes para alcanzarlos.

## **1.3. La formación de género y la dirección de empresas**

### **Señales en la ruta**

Más de la mitad de las personas licenciadas son mujeres, pero sólo el 12,4% de las cátedras universitarias están en manos femeninas. Sólo hay 3 mujeres rectoras respecto a los 28 rectores que hay en el estado español. (Pérez Sedeño, 2005)

Pese a que las mujeres tienen mejores expedientes académicos, tienen una tasa de ocupación inferior, en Cataluña, es del 48,8%, según el Anuario Mujeres y Trabajo 2008.

### **Antes de partir es importante saber que...**

La perspectiva de género en la formación se empezó a introducir en España en los años setenta, cuando aparecieron departamentos y estudios especializados en temas de género en las universidades. Progresivamente, la formación en cuestiones de igualdad se ha ido extendiendo a varios ámbitos, como por ejemplo políticos, sindicales, las administraciones públicas, las asociaciones o las empresas.

Los contenidos relativos a la igualdad se van incorporando de forma progresiva y transversal, como un componente más de los currículos formativos de las escuelas de negocios o en los posgrados universitarios, que se dirigen tanto a mujeres como a hombres. Esta oferta responde tanto a los intereses sociales como a la demanda de las empresas y las medidas que establece la Ley de igualdad. Paralelamente, en la formación mixta hay cursos especializados que se dirigen exclusivamente a mujeres. Tenemos un ejemplo en el “Jo, Directiva”, organizado por el Departament de Treball, que tiene el objetivo de combatir la segregación vertical y la baja representación de las mujeres en los puestos de dirección, a la vez que se potencia la capacidad

## **Antes de emprender el viaje**

de liderazgo de las mujeres predirectivas y se les ayuda a identificar todas las posibilidades de crecimiento personal y profesional.

En estos espacios de formación se favorece la cooperación y la reflexión colectiva, hecho que permite exponer las dudas o conflictos que se suelen encontrar diariamente en las empresas, con la certeza de que el resto de compañeras y el profesorado colabora en resolverlos y en encontrar alternativas a situaciones que han sido ya experimentadas con éxito. El asesoramiento colectivo y la resolución de casos concretos son elementos fundamentales para el desarrollo de capacidades y habilidades directivas.

Estos grupos de formación participativa resultan ser auténticos laboratorios de investigación donde se analizan los obstáculos y la discriminación encubierta a la que se deben enfrentar las mujeres, así como los modelos de organización de los recursos humanos desde una perspectiva de género, la incorporación de medidas de igualdad, la organización de empresas socialmente responsables o propuestas específicas para conseguir la conciliación personal y laboral.

## **Recomendaciones para el trayecto**

Uno se puede preguntar por qué existen cursos de formación dirigidos sólo a mujeres. La respuesta es que muchos espacios sociales siguen siendo, casi en su totalidad, espacios masculinos y que acceder a ellos no resulta igualmente fácil para los dos性os, de forma que una formación específica que muestre la realidad y cómo combatirla facilita que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres.

Los cursos y las redes para directivas son una guía segura que ayuda a orientar las propias estrategias por los diferentes caminos que conducen a la dirección de empresas.

## **Es necesario recordar que...**

Es importante tener información de los cursos, de los grupos o redes dirigidas a mujeres directivas y profesionales que se organizan en torno a los propios intereses. Actualmente, las dificultades para acceder a estos, por problemas de tiempo o distancia, se resuelven a través de los portales de la red, donde se encuentra toda la información necesaria.

## **1.4. Términos y palabras que debemos llevar en la maleta**

### **Señales en la ruta**

Una de las tareas más interesantes de los estudios de género es la de crear conceptos para denominar las situaciones que vivimos las mujeres. De este modo, se ha podido poner un nombre a experiencias que pasaban desapercibidas porque no había un lenguaje que las denominara.

### **Antes de partir es importante saber que...**

Los estudios sobre las mujeres han ido construyendo una terminología para denominar las situaciones vividas por las mujeres. De este modo, el lenguaje ha reconocido hechos que pasaban desapercibidos y han adquirido así una identidad que de otra manera les habría sido denegada. Las palabras son como pequeños tesoros, porque permiten entender y comunicar el mundo en el que vivimos. *“Lo que no se nombra, no existe”* dice la filósofa Cèlia Amorós. Cuando se encuentra el término exacto que define o que concreta la situación con la que una mujer se identifica, se adelanta un paso en la dirección que se quiere.

## **Antes de emprender el viaje**

A continuación, se presentan algunos términos que deberían estar siempre dentro de la maleta.

### **Recomendaciones para el trayecto**

A lo largo del trayecto, es positivo recordar las palabras siguientes y enriquecer el vocabulario con nuevos términos que contribuyen a describir lo que se vive, lo que se ve y lo que se siente en el espacio profesional y personal.

Poner nombre a la propia experiencia y compartirla. Cuando se ponen en común las propias vivencias resulta más fácil analizar las situaciones personales desde una perspectiva de género. Las palabras ayudan a comprender que los problemas y obstáculos que encontramos no vienen del “yo soy así”, sino que están condicionados por el hecho de ser mujeres.

Estos son algunos de los términos para llevar en la maleta:

**(1) Barreras invisibles.** Actitudes que responden a las expectativas, normas y valores tradicionales, que dificultan el pleno desarrollo de las mujeres para los procesos de toma de decisiones y obstaculizan su participación en cargos de responsabilidad en todos los ámbitos, social, político y económico.

**(2) Corresponsabilidad.** Para que una persona, hombre o mujer, pueda vivir una vida plena y completa debe poder hacer compatibles tres espacios de vida:

- (a)** El espacio público (laboral, de participación social, político, cultural).
- (b)** El espacio doméstico (tareas del hogar, afectos, cuidado de otras personas).
- (c)** El espacio privado (ocio, formación, dedicación de cada persona a sí misma).

La doble jornada, término que se ha atribuido a las mujeres, es la suma de la jornada laboral remunerada y la jornada posterior dedicada principalmente a las tareas del hogar y el cuidado de personas. La asignación del trabajo doméstico a las mujeres, tradicionalmente en exclusividad, limita sus posibilidades reales de participar en la promoción profesional, en la formación y desarrollo de otros intereses y expectativas propias en el ámbito social, cultural, económico y político.

Para facilitar la participación social y profesional de las mujeres y de los hombres, es necesario repartir entre los dos性os las tareas del hogar y el cuidado de las personas dependientes. Además, se debe fortalecer y ampliar las redes de recursos sociales que puedan responder a las nuevas necesidades emergentes.

**(3) Discriminación desde la perspectiva de género.** La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, la define con estas palabras «*toda distinción, exclusión o restricción fundamentada en el sexo que tenga por objeto o como resultado restringir o anular el reconocimiento, el goce o el ejercicio por parte de la mujer, independientemente de su estado civil, de los derechos humanos y libertades fundamentales en el ámbito político, económico, social, cultural y civil, o en cualquier otra esfera.*»

**(4) Estereotipos de género.** Corresponden a un conjunto de ideas simples, pero muy arraigadas en la conciencia colectiva, que escapan al control de la razón. Los estereotipos determinan cuáles deben ser los comportamientos y las actitudes, correctas o incorrectas, de mujeres y hombres, de forma que construyen la personalidad de manera unidireccional.

## **Antes de emprender el viaje**

**(5) Género.** La Organización de las Naciones Unidas (ONU), en los trabajos preparatorios de la IV Conferencia Mundial sobre las mujeres que tuvo lugar en Pekín en septiembre del año 1995, adoptó de forma oficial la definición de género como un instrumento de análisis de la realidad de todas las mujeres. El género es «*la construcción social y cultural basada en las diferencias biológicas entre los sexos que asigna diferentes características emocionales, intelectuales y de comportamiento a mujeres y hombres, variables según la sociedad y la época histórica. A partir de estas diferencias biológicas, el género configura las relaciones sociales y de poder entre hombres y mujeres* »

**(6) Género y sexo.** El sexo identifica la diferencia biológica entre mujeres y hombres y determina la naturaleza. El género identifica las relaciones sociales que se establecen entre ambos y explica la sociedad. Por lo tanto, se refiere no a las mujeres y los hombres, sino más bien a la construcción social que regula las relaciones sociales que se mantienen. Las relaciones de género varían de un contexto a otro y a menudo responden a circunstancias cambiantes.

**(7) Igualdad de género.** Implica el reconocimiento y la misma valoración social de mujeres y hombres, así como también de las funciones que ambos realizan. Este concepto presupone la ausencia de cualquier jerarquía de un sexo sobre el otro y la plena participación de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad: público, privado y laboral. Desde el punto de vista jurídico, la igualdad de género forma parte consustancial de los derechos humanos y es el eje fundamental de cualquier ordenamiento jurídico.

**(8) Paridad.** Paridad es un término que han introducido las mujeres en el lenguaje y en los debates políticos. Hace referencia a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los diferentes ámbitos de la sociedad, sin que

haya ningún privilegio o discriminación. Este equilibrio, denominado también democracia paritaria, consiste en que ninguno de los dos sexos esté representado por más del 60% ni menos del 40%.

**(9) Cuota.** Proporción o parte de los puestos, escaños o recursos que se deben atribuir a un colectivo específico, generalmente siguiendo ciertas normas o criterios con los cuales se pretende corregir un desequilibrio anterior en cuanto al acceso a lugares relevantes para la toma de decisiones o al acceso a oportunidades de formación o puestos de trabajo. Desaparece cuando se ha corregido el desequilibrio.

**(10) Roles de Género.** Es el conjunto de tareas y funciones que realizan las mujeres y los hombres de acuerdo con lo que cada sociedad les asigna. Sus comportamientos y conductas son resultado de clichés que se aplican de forma artificial de acuerdo con el sexo de la persona. Tradicionalmente, el rol femenino atribuye a las mujeres las tareas del cuidado de la familia y de los afectos; las recluye a los espacios domésticos y las aleja de los espacios públicos, justamente allí donde se toman las decisiones políticas y económicas. Los hombres, en cambio, ocupan el espacio público, que socialmente se considera que es el único espacio productivo, donde se desarrolla la actividad laboral y social; por el contrario, se les priva de participar en el mundo del cuidado y de los afectos.

En generaciones y lugares diferentes, encontramos que hay tareas que en un lugar las desarrollan los hombres mientras que en otro las desarrollan las mujeres. En Norteamérica, por ejemplo, la mayoría de los campesinos son hombres, pero en África, la mayor parte de la producción de alimentos proviene del esfuerzo de las mujeres. Es importante comprender que estas variaciones se encuentran también en un mismo país y entre regiones y grupos culturales. A veces nuestros roles cambian a medida que nosotros cambiamos y pasamos de hijo o hija a persona adulta, padre o madre.

## **Antes de emprender el viaje**

### **Es necesario recordar que...**

Aprender a nombrar lo que vivimos es el primer paso para tomar conciencia de la discriminación y para vencerla.





# **2**

## **Dirección y coordinación de equipos**

**2.1. Razones para trabajar  
en equipo**

**2.2. Claves para dirigir  
equipos**

**2.3. Recomendaciones para  
organizar el trabajo diario**

**2.4. Crear un clima laboral  
positivo para trabajar  
en equipo**

# Dirección y coordinación de equipos

*“Toda empresa necesita estar orientada a los resultados para asegurar su viabilidad de futuro. Para alcanzarlos, hacen falta objetivos claros y sencillos a todos los niveles, y focalizar a todo el equipo humano hacia la misma dirección. El mayor reto consiste en poder recorrer este camino, con la complicidad, implicación y compromiso de todas y cada una de las personas que forman la empresa. La suma de cada tarea individual bien hecha, junto al sentimiento de pertenencia, implicación y compromiso con la empresa, constituye la clave imprescindible para poder competir en un entorno global. Conseguir un equipo que tenga la **vocación** de hacer el trabajo bien hecho, la **valentía** para progresar innovando, y los **valores** basados en la ética, la humanidad y el optimismo, es la fuerza más imbatible para su prosperidad.”*

**Adriana Casademont i Ruhi, Presidenta de Casademont,S.A.**

Una vez dentro de la empresa, la primera parada importante en el trayecto son las reuniones con el grupo de personas que trabajan en el equipo. Es el principio de una etapa como directivas y es necesario ser conscientes de la importancia que tiene la capacidad de transmitir confianza y seguridad. Alrededor de la mesa de trabajo hay rostros que siguen con atención nuestras palabras y gestos. Se parte de un desconocimiento mutuo, sin embargo todo el mundo desea crear un buen clima de comunicación que facilite el entendimiento y la cohesión del equipo. Los primeros encuentros serán muy importantes para crear los fundamentos de las metodologías de trabajo y de un buen funcionamiento del proyecto. Es importante que haya una buena preparación de la propia intervención; que se dé a conocer la propia trayectoria personal y profesional y que se expliquen cuáles son los objetivos definidos y las tareas que se deben realizar. Pero, sobre todo, se trata de asentar las bases del trabajo en equipo fomentando el sentimiento de pertenencia, la implicación en el proyecto y la capacidad de colaboración entre todas las personas del grupo.

Las organizaciones deberán desarrollar sistemas de calidad total, de forma que una buena parte de los procesos sean transferidos al personal que aporta sus conocimientos e iniciativas, y compartidos con el resto del equipo. Esta forma de trabajar permite poner en juego capacidades y actitudes. Se trata de una forma de dirigir que permite tener una visión estratégica del proyecto y coordinar todas las aportaciones de las personas con las que se trabajará.

Una vez llevada a cabo la exposición de la metodología de trabajo, es importante manifestar que se tendrán en cuenta las capacidades y especializaciones individuales, y que se cuenta con la colaboración y el compromiso del equipo con la empresa. Además, se confía en aspectos imprescindibles, como la capacidad para trabajar con los otros, bien lejos del individualismo y la competitividad. Se trata de una tarea común y hay mucho que ganar si se hace mediante la cooperación.

Esta manera de orientar el trabajo en equipo responde a un estilo de liderazgo participativo, horizontal y colaborativo, con el que las mujeres nos podemos identificar con facilidad como consecuencia, en parte, de haber sido socializadas diferencialmente. En esta forma de dirección, la orientación del trabajo a realizar está destinada a impulsar y motivar cada persona trabajadora y facilitar su autonomía mediante la delegación y la supervisión como apoyo. Desde esta perspectiva, los mejores resultados se obtienen gracias al estímulo y no al control de los comportamientos. Algunos estudios ponen en evidencia que las mujeres, en general, tienden al equilibrio, la armonía del grupo, y evalúan el progreso personal de forma positiva. Es importante implicar al equipo en los objetivos que se quieren alcanzar, en la tarea y el proyecto global de la empresa. Cada persona debe conocer la finalidad de su trabajo y de la organización de forma que se trabaje progresando en una misma dirección y se haga sentir el proyecto como propio. Todo esto sin perder de vista el liderazgo situacional, donde se ejerce puntualmente el estilo de liderazgo conveniente en cada momento y, de acuerdo con la madurez del equipo.

## **Dirección y coordinación de equipos**

¿Cómo conseguirlo? Se debe priorizar y potenciar la relación con el equipo. Se debe proporcionar la máxima información sobre la empresa, los objetivos y las tareas, favorecer la comunicación tanto horizontal como vertical, desarrollar la máxima capacidad para escuchar opiniones, sugerencias y problemas tanto personales como profesionales, y minimizar las jerarquías. En una investigación muy interesante realizada con 87 mujeres directivas (Pallades, 2005) se observó que, en general, las mujeres fomentaban la dirección participativa, impulsando la comunicación abierta, la colaboración, la creatividad y la autonomía del equipo.

### **2.1. Razones para trabajar en equipo**

#### **Señales en la ruta**

El ser humano posee un 10% de contenido racional o cerebral. El 90% restante es emocional. Pese a esto, toda la gestión empresarial está dirigida al 10% racional. La mayor parte de los directivos no tienen en cuenta este hecho. (Gómez-Acebo, 2006)

#### **Antes de partir es importante saber que...**

El trabajo en equipo se ha convertido en una pieza fundamental de las organizaciones empresariales que, ante la situación cambiante causada por la globalización, confían en el potencial del conocimiento humano para hacer frente a las situaciones más diversas. Dentro de este nuevo marco de relaciones laborales, a las personas directivas les hacen falta ciertas cualidades sociales, como por ejemplo la comunicación, la capacidad de motivar, la visión global del proyecto o la capacidad negociadora de los conflictos. Las mujeres han ido asumiendo todas estas características como propias mediante la socialización y el papel que han desarrollado en la sociedad. Desde esta perspectiva es más fácil comprender las ventajas del trabajo en equipo.

## **Recomendaciones para el trayecto**

Para defender un estilo de dirección participativo fundamentado en el trabajo de equipo, se debe conocer cuáles son las ventajas y defenderlas:

- (1)** Permite la multiplicación (sinergia) de conocimientos e informaciones.
- (2)** Incorpora aportaciones diferentes para responder a situaciones diversas.
- (3)** Fomenta la coordinación en el equipo, que es más eficaz que cada una de las partes por separado.
- (4)** Promueve la posibilidad de compartir perspectivas diversas, de tener acceso a la información y al conocimiento, al igual que el trato abierto y receptivo hace que los miembros del equipo se enriquezcan de forma individual y colectiva.
- (5)** Hace que se acepten mejor las decisiones cuando todas las personas han colaborado a la hora de tomarlas.
- (6)** Crece la motivación hacia el proyecto gracias al sentimiento de pertenencia que comporta la participación, el intercambio y la comunicación.

Para que funcione el equipo se debe tener en cuenta que:

- (1)** La coordinación se lleva a cabo de manera participativa.
- (2)** Los objetivos y el proyecto deben ser compartidos y asumidos por todas las personas, así como también la estrategia y el reparto de tareas y tiempo.

## **Dirección y coordinación de equipos**

**(3)** Es necesario desarrollar el espíritu de colaboración y cooperación basados en la mutua confianza, lo cual implica respetar el trabajo de la otra persona y la capacidad que tiene para resolver situaciones problemáticas.

**(4)** Hay un clima de aceptación de las diferencias entre las personas del equipo. Cada persona es portadora de aspiraciones, preferencias y actitudes diversas. Evidentemente, ante los problemas que hay por resolver, habrá desacuerdos. Pero estos desacuerdos pueden, en definitiva, ser positivos. Son la expresión de ópticas diferentes que dan valor al equipo.

### **Es necesario recordar que...**

Cuando se quiere que las empresas tengan un contenido más humano, se debe tener en cuenta que el trabajo en equipo propicia que las personas se sientan reconocidas como parte importante de la organización, que vean que esta se preocupa por su desarrollo personal y profesional y que confía en sus decisiones, hecho que estimula la creatividad, la motivación y la productividad.

## **2.2. Claves para dirigir equipos**

### **Señales en la ruta**

Las organizaciones e instituciones políticas diseñan sus programas de acuerdo con los objetivos que quieren conseguir en los diferentes campos donde deben intervenir. Para obtener resultados, ponen en marcha estrategias que encomiendan a personas o equipos. Los equipos cumplen la función de llevar a cabo los trabajos, generar ideas y crear vínculos con otros equipos.

## **Antes de partir es importante saber que...**

Se podría decir que el alma de las organizaciones es el trabajo en equipo. La gestión directiva depende en buena parte de la capacidad para definir los proyectos y planificarlos; pero sólo se podrán llevar a cabo con el apoyo del equipo. Saber lo que se debe hacer para ganarse la confianza y el reconocimiento, dirigirlos mediante el diálogo y el compromiso en el proyecto es todo un reto que es necesario afrontar.

La diferencia entre las redes y los equipos de trabajo es que las primeras se establecen a un nivel informal mientras que los equipos se organizan como parte de la estructura de la organización, con el objetivo de que las personas aporten sus esfuerzos al desarrollo de una propuesta concreta, y conseguir así los objetivos propuestos.

Para que los equipos funcionen se debe confiar en las personas que los componen, en sus capacidades y en su creatividad. Las mujeres tienden a desarrollar modelos de dirección de equipos más participativos.

En una estructura participativa, la pirámide organizativa se invierte y se facilita así que los equipos se sientan parte de la organización. De este modo los equipos generan, lideran y gestionan las propuestas y contribuyen a dar forma al contenido y a las líneas estratégicas de la empresa. Este modelo de gestión de recursos humanos aporta una mayor flexibilidad, capacidad de tomar decisiones y de adaptación a los procesos y cambios del mercado.

## **Recomendaciones para el trayecto**

**(1) Promover la participación:** participar quiere decir tomar parte en los procesos en los que se ha asumido un compromiso. Quien conoce los objetivos

## **Dirección y coordinación de equipos**

y los fines que persigue la empresa, se implicará y aportará lo mejor de sus capacidades para conseguir así el éxito del proyecto.

**(2) Estimular el trabajo de todas las personas del equipo, mediante el reconocimiento tanto individual como grupal de las aportaciones que hacen:** aun cuando a menudo la urgencia y la cantidad de trabajo dificultan la planificación y el seguimiento, es importante encontrar tiempo y ocasiones para reunirse y dialogar, no sólo sobre lo que se ha o no se ha conseguido, sino también sobre cómo se ha conseguido. Poner de relieve los logros, reforzar la identidad del grupo, reconocer la contribución de cada una de las personas es un ejercicio continuo que no se puede descuidar.

**(3) Dialogar:** significa contar con la opinión del resto de personas y saber enriquecerse con las diferencias. Cuando se quiere incorporar la perspectiva de género, la experiencia de las mujeres del equipo es una fuente de información y reflexión valiosas. Un proyecto en el que todas las personas se sienten partes implicadas es siempre mejor que aquel en el que no se ha participado, y además mejora el compromiso personal.

**(4) Administrar correctamente el tiempo de las reuniones:** el tiempo debe ser administrado de dos maneras. Por un lado, se deben evitar las reuniones innecesarias o demasiado largas que rompen el ritmo de trabajo y el clima de equipo. Por otro lado, se debe planificar el trabajo, organizar las reuniones y repartir las tareas.

**(5) Delegar y establecer mecanismos de confianza con el equipo:** es importante que todos los miembros del equipo participen, sin olvidar las funciones encomendadas, y opinen. Es necesario escucharlos para poder definir objetivos, resultados, la planificación de actividades y los procesos de negociación.

**(6) Aceptar las sugerencias e implicar al equipo en la toma de decisiones:**

coordinar no quiere decir tener todas las respuestas, sino saber plantear los problemas y los retos. La puesta en común permite desarrollar las sinergias necesarias para afrontar los proyectos, tomar decisiones en equipo y hacer que todo el mundo se responsabilice de los éxitos conseguidos.

**(7) Situar a las personas en los puestos más adecuados:** es importante que cada persona se sitúe en el lugar más adecuado para ella, de acuerdo con su experiencia, formación, competencias, actitudes o habilidades. Por este motivo, es fundamental percibir bien las capacidades de cada persona, invirtiendo especial atención a las situaciones de discriminación que pueden sufrir las mujeres. Se debe conseguir que cada uno realice aquellas funciones que le permitan desarrollarse mejor en función de su preparación, sus capacidades y habilidades. La valoración que se haga no debe estar nunca sesgada por el sexismo.

**(8) Reconocer el trabajo de las personas que participan en el equipo:**

la dirección debe poner de relieve las actividades realizadas por cada miembro que lo forma. De esta manera, los éxitos son compartidos sin olvidar, no obstante, la contribución específica de cada persona.

**(9) Crear entornos de trabajo humanizados, gracias a una determinada sensibilidad y a saber escuchar. Este clima de trabajo se consigue cuando:**

- (a)** Se crea un sentimiento de confianza.
- (b)** Se favorece la comunicación y las relaciones interpersonales.
- (c)** Se aceptan y se comparten los objetivos.
- (d)** Hay un compromiso en la realización del proyecto y apoyo en los momentos críticos.
- (e)** Se da respuesta a las necesidades de las personas. Crear un clima humano quiere decir conseguir unas relaciones de trabajo de calidad que

## **Dirección y coordinación de equipos**

puedan responder a las necesidades que también se tienen de atención a la familia y la vida personal: guarderías, servicios de apoyo a las familias y otros servicios demuestran que la organización se preocupa por las personas.

### **Es necesario recordar que...**

Hay determinados gestos que, a pesar de ser muy cotidianos, son muy importantes; por ejemplo, crear espacios para hablar de aspectos personales, poner de relieve los éxitos conseguidos; en definitiva, generar sinergias para que cada persona del equipo se sienta respetada y valorada, incluso en momentos críticos. De este modo se instaura un clima de confianza, colaboración y compromiso.

## **2.3. Recomendaciones para organizar el trabajo diario**

### **Señales en la ruta**

Trabajar en equipo no quiere decir desaparecer en medio de la colectividad. El trabajo en equipo tiene una dimensión individual y otra grupal que se complementan. Si hay una buena compenetración dentro del equipo se logrará un tipo de colaboración que permitirá que cada persona desarrolle su potencial y se sienta, a la vez, parte del trabajo en común. De esta forma, cada persona se hace cargo de la tarea para la cual está más bien preparada y a la vez interactúa con las otras para conseguir los objetivos propuestos.

### **Antes de partir es importante saber que...**

Cuando se pregunta a las mujeres directivas del grupo de trabajo cómo se puede organizar un equipo para lograr los objetivos planteados, las respuestas son muy variadas. La impresión es que dirigir requiere dar una respuesta a cada situación y la capacidad de adelantarse a los acontecimientos de forma

muy versátil. Inspirar, motivar, escuchar, exigir, ordenar, generar reflexiones, animar a buscar el éxito y colaborar en las propias dinámicas del grupo, son algunas de las acciones que se llevan a cabo cada día. A menudo, se tiene la sensación de que no se ha hecho nada concreto, nada que se pueda medir con datos objetivos, y esto puede desanimar. Pero todo este esfuerzo, que requiere estar atentos al proceso global y pendientes de cada una de las cuestiones que plantea el equipo, es decisivo para el resultado final del proyecto. En definitiva, se dirigen todas las energías hacia una finalidad común gracias a la creación de complicidades. Complicidades llenas de confianza y compromiso.

Pero, ¿cómo organizar todo este proceso?

¿Cómo poner orden a tantas actividades e interacciones?

A continuación, se presentan algunas claves para trazar el propio camino:

**(1) Organizar la agenda de cada día:** una breve reunión para analizar dónde se está y dónde se quiere llegar ayudará a controlar la situación. Ordenar las tareas de forma colectiva aporta serenidad y sensación de control. No hay nada peor que una tripulación que no sabe qué rumbo debe seguir.

**(2) Dedicar el tiempo que haga falta para informar:** este hecho a veces requiere cerrar la puerta, desconectar el teléfono y conversar con tranquilidad. Todo el tiempo que se emplea para recabar o transmitir información es una inversión que ayuda a optimizar el trabajo y el tiempo necesario para llevar a término la tarea. La información debe ir en dos direcciones: por un lado, está la que aporta la propia persona y por otro lado, la que se recibe de la gente con la que se trabaja.

**(3) Detenerse para valorar el desarrollo, reflexionar sobre lo que se ha conseguido y las dificultades que se han tenido:** ayuda a poner

## Dirección y coordinación de equipos

orden en el equipo, sin olvidar que todas las personas deben participar en el proceso. Desde la dirección a veces hace falta intervenir para sugerir o corregir de forma positiva, sin interferir en los progresos ni, sobre todo, generar alarma. Si el equipo sabe que quien dirige se ocupa de lo que es global, cada persona puede ocuparse de su trabajo individual. Una buena recomendación es hacer un *feedback* del trabajo que realiza cada persona. La visión que se recibe desde la dirección y que pone de relieve los logros es un elemento fundamental para la motivación.

**(4) Delegar es una de las tareas más complejas, pero también una de las más importantes:** es un gran error creer que quien dirige debe ocuparse de todo, puesto que se puede perder la perspectiva de aquello que es realmente importante. De vez en cuando, es necesario revisar las tareas pendientes, distribuirlas entre los miembros del equipo y valorar los progresos. Todo esto ayuda a ver el camino que ya se ha hecho.

### Es necesario recordar que...

Es importante poner en práctica el liderazgo versátil. No olvidarse de mandar, gestionar, entrenar, aceptar, cohesionar y representar al equipo.

## 2.4. Crear un clima laboral positivo para trabajar en equipo

### Señales en la ruta

El 30% de los resultados de un equipo está condicionado por el clima organizativo. Si se logra el clima ideal en el equipo, los resultados pueden aumentar hasta un 30%. El clima es uno de los factores que refuerzan el compromiso de las y los profesionales. Por otro lado, un buen clima de trabajo incide hasta un 24% en las rotaciones no deseadas. (Acción empresarial, 2008).

## **Antes de partir es importante saber que...**

Cuando se analizan con atención los textos sobre la mejora del clima laboral en la empresa, se observa el hecho de que las técnicas y habilidades que se proponen como muy positivas y más innovadoras coinciden plenamente con las habilidades que principalmente las mujeres han ido desarrollando durante siglos, puesto que han sido el apoyo de las relaciones humanas en el ámbito privado.

## **Recomendaciones para el trayecto**

Cuando el ambiente de trabajo no es positivo, la capacidad de motivación y creatividad de las personas del equipo se resiente y se pierden activos y productividad. Ante esta situación, Goleman (2007) da algunos consejos que pueden ayudarnos a recuperar el buen clima:

- (1)** Cuando se establece una situación de conflicto en el grupo, se debe procurar que todos los miembros tomen conciencia de lo que está pasando, de la realidad, aunque esta sea difícil o incómoda.
- (2)** Es importante dirigir el análisis para descubrir las causas de esta situación.
- (3)** Es necesario hacer visible la situación ideal a la que se quiere llegar. La comprensión de la realidad emocional y de las normas de los equipos y la cultura de una organización proporcionan los elementos necesarios para esbozar la visión del grupo; su efecto movilizador dependerá de su conexión con la visión personal de los integrantes del grupo. Entonces se podrá investigar de forma consciente cuál es el mejor camino para conseguir el clima que nos parece adecuado.

## **Dirección y coordinación de equipos**

Es importante recordar que los grupos funcionan de forma similar a cómo lo hacemos las personas. Se debe fomentar, por lo tanto, la toma de conciencia del clima del grupo o, dicho de otro modo, la empatía, que hace crecer al equipo, ayuda a mantener normas positivas y a gestionar mejor las relaciones con el mundo externo.

### **Es necesario recordar que...**

Para crear un clima de equipo adecuado, la actividad directiva debe atender tanto la tarea que está realizando el equipo como la relación que hay entre todos sus miembros. Se trata de crear de forma natural un ambiente amable y cooperativo que alimente una visión positiva del futuro, eleve el nivel de autoestima del equipo y ponga de relieve los logros y las posibilidades de cada una de las personas.





# 3

## **Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**

**3.1. Cómo definir el estilo  
de liderazgo**

**3.2. Convivir con el  
poder desde un liderazgo  
transformacional y sin culpa**

**3.3. Cómo desarrollar  
la autoestima y el  
apoderamiento necesarios  
para el liderazgo**

**3.4. Caminos para desarrollar  
un liderazgo que fomente  
la igualdad en las empresas**

**3.5. Cómo conseguir  
un liderazgo de éxito**

# Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa

*“Liderazgo y comunicación son dos habilidades raramente disociadas una de la otra. En las organizaciones, y también en la vida personal, la comunicación es la herramienta a través de la cual se ejercita el liderazgo. Las empresas, como colectivos, las forman personas individuales que trabajan, sienten, viven y se emocionan como seres individuales. La comprensión de este hecho y la capacidad de entender al interlocutor es la habilidad mínima requerida para que la comunicación sea imprescindible para la gestión del cambio, para impulsar la cultura empresarial y fomentar la reputación e identidad corporativas. Hoy en día la comunicación ya se ha convertido en un elemento estratégico y en uno de los ingredientes fundamentales que marca la diferencia positiva entre las organizaciones que firmemente creen en ella y las que no, marcando también su estilo de liderazgo”.*

**Ma. Àngels Valls,** Directora de Comunicación del grupo químico-farmacéutico ESTEVE

Nos vamos acercando al liderazgo. Todas las dudas, todas las preguntas, todas las prevenciones tienen una explicación relacionada con la socialización de las mujeres en el no-poder, las barreras que han obstaculizado la participación en igualdad y la carencia de modelos de referencia en los cargos directivos.

Una de las mujeres directivas entrevistadas decía contundentemente: «*la presencia de las mujeres en la empresa ha supuesto una gran transformación, pero la entrada de mujeres en los puestos de dirección, una revolución*». Y tiene toda la razón. Es una auténtica revolución que se ha producido en un tiempo muy corto de dos décadas; entonces podíamos decir casi de memoria los nombres de las pocas mujeres que ocupaban puestos de dirección en las empresas más importantes del mundo. Las aportaciones de estas mujeres a la vida empresarial se desconocían, puesto que no había una masa crítica suficiente capaz de hacer visibles sus propuestas de forma que

incidieran de forma eficaz en las organizaciones. Siguiendo los pasos de las pioneras que abrieron camino, vemos que cada vez hay más mujeres que se incorporan a puestos directivos con la voluntad de aportar la experiencia, los conocimientos y las capacidades, también un estilo propio de liderazgo que, sin duda, beneficia a la empresa y a la sociedad en general.

Los nuevos estilos de liderazgo pueden resultar muy eficaces para las empresas, sobre todo, si tenemos en cuenta que deben hacer frente a procesos de cambio relacionados con las transformaciones sociales y económicas. De forma gradual y, a partir de la crisis de los años 70, las empresas más adelantadas han dado un giro fundamental en la forma de gestionar los recursos humanos y buscan formas de colaboración e implicación del personal en la empresa en una estructura más horizontal, participativa y democrática que impregne todo el proceso de producción.

Petra Mateos (2001), catedrática de economía financiera de la UNED y presidenta de Hispasat, defiende esta posición y hace referencia al liderazgo en general:

*“En esta época de gran competitividad, la supervivencia se fundamenta, en buena medida, en encontrar ventajas competitivas sostenibles respecto a otras organizaciones y buena parte de los esfuerzos van dirigidos a los aspectos más cualitativos de la empresa. Se tiene el convencimiento de que el éxito de las organizaciones depende directamente del compromiso efectivo de las personas. En este sentido, el famoso empresario David Rockefeller decía: “pagaría más por la capacidad de gestionar personas que por cualquier otra habilidad”. Esta afirmación encaja perfectamente con la percepción y las cualidades de una persona líder, como por ejemplo: dirección de la atención, de los significados, de la confianza y de una misma.”*

## **Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**

En los años 80, Marilyn Loden identifica cualidades positivas del liderazgo de las mujeres poniendo de relieve que, dentro de una estructura, las mujeres valoran más la distribución de poder que la acumulación; están más acostumbradas a liderar por consenso, de una manera más democrática y propia de organizaciones más modernas, a la vez que son más plurimentales. Incorporan la afectividad. Sin afectividad no hay empatía, y sin empatía, no hay liderazgo. En el trabajo en grupo es importante escuchar, entender la posición de los demás y encontrar una posición integradora de las diversas visiones de las personas, más que imponer de forma restrictiva una opinión propia que puede resultar no tan válida.

Siguiendo con los rasgos más comunes en el estilo de dirección de las mujeres, tal como definen Grimwood y Popplestone (1993), este tiende a ser menos competitivo, más abierto, innovador, con un sentido claro de la calidad, más centrado en la persona flexible, comunicativa y persuasiva. Desde esta perspectiva, es un tipo de liderazgo más democrático, dialogante, mediador, con una actitud más receptiva y participativa, que busca el consenso.

Este estilo de liderazgo puede ser descrito como multidireccional y multidi-mensional, más firme y constante, más creativo, generador de una mayor cohesión en los equipos y con una mayor incorporación de la inteligencia emocional, lo cual genera enfoques consultivos y cooperativos.

En síntesis, como señala Kaufmann (1996) «*las mujeres ponen en el trabajo también su parte emocional*», y en un entorno de gran complejidad y de cambio constante como el actual, estas son cualidades esenciales. Por este motivo, no es extraño que las organizaciones estén descubriendo que capitalizar el talento femenino es una necesidad y una ventaja competitiva en los negocios.

Numerosas investigaciones –Goleman (2007), Grimwood y Popplestone (1993), Kauffman (1996)- han puesto de manifiesto la importancia del

liderazgo para mejorar la gestión empresarial. En esta etapa nos gustaría destacar que, pese a la dificultad que tienen las directivas de asumir un estilo propio de liderazgo en determinados entornos de trabajo con una gestión tradicionalmente masculina, es de gran ayuda valorar estas capacidades para la gestión de proyectos y la dirección de los equipos humanos.

La tendencia inicial de las mujeres directivas ha consistido en adoptar y asumir como propio el modelo de liderazgo que ya existía en las empresas. En este sentido, las mujeres a menudo no han tenido más remedio que adaptarse al estilo masculino como condición básica para acceder al mundo de la política y también de la empresa. Aunque era un mundo extraño para ellas, la mayoría de estas mujeres han dedicado grandes esfuerzos para comprenderlo y asimilarlo en la medida de lo posible, adoptando conductas que, en principio, les resultaban ajenas (Helgesen, 1993).

Algunas autoras como Loden (1987), Fisher (2000) y Helgesen (1993) denunciaron esta situación y reivindicaron una forma de actuar diferente como mujeres líderes, mientras ponían de relieve los costes tan altos que supone para las mujeres estar presentes en ámbitos absolutamente masculinizados. Señalaron que la supuesta adaptación femenina es falsa y que siempre se hace al precio de grandes renuncias personales por parte de las mujeres. Esta es una de las razones por las cuales muchas mujeres no llegan a triunfar en el terreno político o empresarial.

Para poder salir de este círculo es importante tener confianza en las propias habilidades y capacidades; pero, además, saber valorar la experiencia que se vive, como mujeres, de lo que sucede a nuestro alrededor. Tal como señala Hellen Fisher (2000) «*el gran reto de las mujeres es la seguridad, que no se consigue nunca mediante lo que no eres.*»

# **Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**

En esta etapa se propone reflexionar sobre el significado que tiene el liderazgo para las mujeres e intercambiar algunas recomendaciones para ir consolidando un modelo propio de dirección.

## **3.1. Como definir el estilo de liderazgo**

### **Señales en la ruta**

Las organizaciones se están dando cuenta de que capitalizar el talento de las mujeres es un imperativo y una ventaja competitiva para los negocios.

*«En un estudio reciente realizado por la organización americana Catalyst Inc se nos dice que las empresas que tienen más mujeres en los equipos de alta dirección obtienen mejores resultados financieros que las que tan sólo tienen hombres en los equipos de gerencia (...) las compañías que integran a las mujeres de una forma más abierta suelen ser más innovadoras, disponen de una visión, mejores condiciones de trabajo y obtienen, al final, mejores resultados y satisfacción, variables que el accionariado, el empresariado y los mercados de capitales valoran muy positivamente.»*

Petra Mateos, Catedrática de Economía Financiera de la UNED y presidenta de Hispasat en *Las mujeres en la dirección de las empresas*.

### **Antes de partir es importante saber que...**

Contrariamente a lo que se suele creer, el liderazgo no es una característica innata, ni un actitud exclusiva de unas cuantas personas; se puede aprender si existe un entrenamiento en las habilidades y competencias para desarrollar bien el trabajo. Pero, ¿cómo se aprende a liderar? Lo que hace falta, en primer lugar, es definir qué significa liderazgo y qué características tiene para

poder reflexionar sobre cómo se quieren desarrollar las propias funciones directivas. En segundo lugar, es importante conocer el propio estilo, valorar lo que ya se sabe, la experiencia que ya se tiene en la empresa, la capacidad de análisis, de comunicación y de resolución de conflictos. Pero también es necesario identificar las debilidades y carencias. El conocimiento permite trazar una ruta formativa con objeto de poder desarrollar la visión, la misión y los valores propios en relación con las necesidades profesionales y de la organización.

De esta manera, en primer lugar, definimos qué se entiende por liderazgo: el liderazgo es la capacidad de influenciar en un grupo de personas. Aunque no existen unos rasgos de personalidad necesarios para que una persona sea líder, si hay unas características que facilitan que una persona se convierta en líder:

- Motivación para el logro de retos
- Capacidades para la influencia social
- Conocimientos relevantes
- Competencia cognitiva
- Competencia social
- Autoconfianza
- Fiabilidad
- Flexibilidad

En función de las conductas y de los tipos de comportamiento que tenga la persona líder se pueden distinguir cuatro estilos básicos de ejercer liderazgo:

**(1) Interés por la tarea.** La persona líder fomenta altos niveles de productividad, organiza y define las actividades del grupo en función de los objetivos de éste. También está centrado en la producción, orientado a la tarea, la iniciación de estructura y la consecución de resultados.

## **Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**

**(2) Interés por las personas.** Se preocupa por las necesidades, intereses, problemas, desarrollo, etc. de los otros miembros del grupo. También está orientado a la persona, centrado en la persona, la consideración o el mantenimiento.

**(3) Liderazgo autocrático o directivo.** La persona líder toma todas las decisiones que afectan al funcionamiento del grupo, y espera que los miembros sigan sus instrucciones. También es denominado liderazgo autoritario o autocrático.

**(4) Liderazgo democrático o participativo.** La persona líder comparte con los miembros del grupo la toma de decisiones que afectan al funcionamiento de éste.

Cuando se habla de liderazgo, a menudo, se confunde con poder porque, tradicionalmente, se ha relacionado con una estructura de jerarquía piramidal y el establecimiento de sistemas de control.

El liderazgo comporta poder, pero más bien entendido como autoridad e influencia. Una influencia que es recíproca entre la persona que lidera el grupo y el grupo de influencia. Esta interacción es una de las características del liderazgo transformacional; un modelo fundamentado en la capacidad de motivar a las personas para que desarrollen sus facultades, de forma que puedan conseguir unos objetivos que ellas mismas ignoraban poder alcanzar. Las personas que ejercen el liderazgo transformacional orientan sus esfuerzos hacia el futuro más que el presente, implican de forma activa y participativa a las personas con las cuales trabajan y tienen la habilidad de contribuir creativamente en las organizaciones.

Las personas que lideran desde un enfoque transformacional se esfuerzan para que las personas que dirigen:

- (a)** Sean conscientes de la misión o visión del trabajo.
- (b)** Desarrollen todo su potencial.
- (c)** Colaboren con el grupo y hagan pasar el proyecto común por encima de sus intereses.

Es común oír que las mujeres ejercen con más frecuencia este estilo de liderazgo transformacional. En este sentido, las investigaciones han puesto de manifiesto que hay unas características que históricamente se han atribuido a las mujeres porque han sido aprendidas a lo largo del proceso de socialización, con las que se sienten más cómodas y desarrollan en el trabajo de dirección.

Algunas de estas características son:

**(1) Trabajo cooperativo:** en el que cada persona desarrolla una función que revierte en el proyecto común. La estructura es, por lo tanto, poco jerárquica y dispone de líneas de comunicación abiertas entre las personas del equipo y la dirección.

**(2) Todo el equipo comparte el éxito:** se pone el énfasis en el proceso y el camino recorrido. No sólo es importante triunfar, sino la manera como se ha gestionado el proyecto.

**(3) Combinación del trabajo racional con el intuitivo:** es decir que no hace falta controlarlo todo, sino que para cada persona debe haber un programa de acuerdo con el tiempo, los ritmos que necesita y los espacios que le son más cómodos. Desde esta perspectiva, se “confía” en el equipo.

**(4) Fomentar la colaboración en lugar de la competición:** esto significa prever las repercusiones que una acción determinada puede tener en las personas del equipo. En las diversas entrevistas realizadas a directivas,

# **Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**

muchas expresan su interés por las situaciones personales del equipo y por buscar medidas que puedan hacer compatible la realidad personal con el trabajo. *«Si alguien tiene un hijo enfermo o tiene una reunión en la escuela, le digo: no te preocupes, vete. Todas hemos pasado por esta situación alguna vez y no te puedes concentrar mientras piensas que deberías estar en otro lugar. La confianza hace que esta persona esté más motivada y si un día hace falta que se quede un rato más fuera del horario laboral, será la primera en ofrecerse. Es cuestión de colaborar mutuamente y establecer redes de confianza.»*

## **Recomendaciones para el trayecto**

La clave principal de un buen liderazgo es la confianza en una misma. Desde esta confianza se puede decidir qué estilo de liderazgo se quiere emplear y qué competencias se quieren poner en juego. Tal como se ha comentado en la presentación de esta etapa, las mujeres apenas acabamos de llegar a los espacios de dirección y tenemos dos opciones: o bien copiamos los modelos masculinos o bien ponemos en juego nuestras capacidades y conocimientos fundamentándonos en lo que somos y vivimos, tanto en el terreno profesional como en el personal. Indudablemente, todas las opciones están abiertas, incluso hay directivas que utilizan estilos diversos. Si hay confianza en una misma se puede hacer un ejercicio de autoconocimiento y aprender a usar las habilidades imprescindibles en el ejercicio del liderazgo (Berbel, 2008):

- Comunicar bien
- Tener gran capacidad de trabajo
- Saber escuchar
- Fijarse objetivos
- Trabajar en equipo
- Motivar al personal colaborador
- Encarar retos y aceptar ciertos riesgos

- Solucionar conflictos
- Soportar las críticas
- Fomentar la creatividad y la generación de ideas
- Generación de redes de mujeres

#### **Es necesario recordar que...**

*“Culpa es una palabra terrible que debemos desterrar. La culpa paraliza, es inútil, no sirve para nada. No debemos sentir culpa, ninguna culpa. No creo en la culpa, en cambio sí que creo en la responsabilidad. Responsabilidad hacia ti misma y las personas que te rodean.”*

**Isabel Yanguas**, cofundadora de la galería de arte contemporáneo Distrito Cu4atro

## **3.2. Convivir con el poder desde un liderazgo transformacional y sin culpa**

### **Señales en la ruta**

*«Las mujeres educadas para dar prioridad a las necesidades de los demás antes de las suyas propias, sienten más culpabilidad y más ansiedad cuando defienden sus intereses o necesidades profesionales. No sólo deben demostrar su profesionalidad, sino que, además, deben defenderse de los intentos de otras personas de excluirlas y dejarlas aisladas, y también de los juicios de valor que emiten otras personas sobre sus prioridades. Por lo tanto, no sólo es importante lo que han tenido que hacer a nivel profesional para demostrar su capacidad, sino también todo lo que han tenido que afrontar para conseguirlo, los obstáculos que han encontrado en otros frentes.» (Moreno, Coronel y Padilla, 2002).*

## **Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**

### **Antes de partir es importante saber que...**

Las mujeres han sido socializadas para el no-poder. Es una constante que se ha ido encontrando en todas las entrevistas con mujeres directivas. En muchos casos, las mujeres predirectivas o las directivas jóvenes comentan que han logrado puestos de responsabilidad porque las circunstancias las han llevado allí, pero no por elección propia, pese a que todas ellas aseguran que se han marcado como objetivo desarrollar una carrera profesional de éxito. En el caso de las mujeres con más años de experiencia, reconocen el poder como factor positivo que han escogido desde el principio o que lo han aprendido a usar de forma satisfactoria como valor en su vida profesional. En todos los casos, se destaca que inicialmente hay una sensación de que el poder y la ambición son algo ajeno a los deberes y a el espacio próximo de las mujeres. Este alejamiento comporta, a menudo, algunos sentimientos de culpa cuando las mujeres acceden al poder.

En este laberinto de contradicciones es conveniente reflexionar sobre el sentido que tiene la ambición. Sin el impulso para conseguir determinados objetivos, sin deseo o aspiraciones no habría progreso, ni la humanidad habría adelantado. Obviamente las mujeres somos parte de la humanidad, pero durante siglos hemos sido apartadas de los lugares dónde se ejercía el poder. Para asumirlo, pues, hace falta hacer, tal como han hecho muchas mujeres que ocupan cargos en las empresas, un ejercicio de apoderamiento, gestionando y liderando el proyecto personal y profesional. Se debe desarrollar la capacidad estratégica que permita distinguir entre trampas y oportunidades y optar, por lo tanto, por el que más interese y enriquezca todas las facetas de la propia vida.

Este camino que muchas directivas hacen hacia el ser supone una auténtica revolución y una ayuda importante para otras mujeres que seguirán sus pasos. La directiva Laura Alabart i Elorz, Directora Comercial de Emte

Multiservicios, explica que se dio cuenta de que ella era una referente para otras compañeras de profesión. En el entorno laboral en el que ejerce su profesión (construcción y rehabilitación de edificios) casi no hay ninguna mujer. Comentaba que, por ejemplo, en una de las convenciones a la que había asistido últimamente, sólo había tres mujeres entre un total de doscientos cincuenta participantes.

Carmen Martínez Ten, presidenta del Consejo de Seguridad Nuclear, explica:

*"Las mujeres no hemos sido socializadas para tener poder, no nos han preparado, ni conocemos mujeres que tengan poder y nos puedan servir de referencia. Las mujeres de mi generación tuvimos que optar entre la vida familiar y la profesional, o hacer un gran esfuerzo para compaginar ambas responsabilidades. El intento de hacer compatible la responsabilidad familiar y la profesional es una sobrecarga importante que te puede conducir a un tipo de esquizofrenia entre dos mundos que intentas hacer funcionar según unos estándares muy altos de eficacia. El miedo a no poder cuidar lo suficiente a tus hijos, la pareja o la familia es un componente del sentimiento de culpabilidad que a menudo acompaña la carrera profesional de muchas mujeres. También existe la inseguridad, la idea de que no eres la persona indicada. Hay mujeres que viven este hecho con una cierta sensación de culpa, con la idea de que ocupan un espacio que no les corresponde, y esto hace que establezcan una relación muy poco natural con el ejercicio de dirigir la organización. La culpa también está relacionada con el tiempo que se dedica, y con la disponibilidad para defender los propios intereses. Si se invierte el tiempo en el ejercicio del poder, el entorno puede transmitir fácilmente la sensación de descuidar las obligaciones familiares. Pero, con el paso del tiempo, se va comprendiendo que el poder es importante, que puede ayudarnos a cambiar una realidad que ya no responde al modelo de sociedad vigente, a incorporar un liderazgo positivo. Se debe ejercer*

## **Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**

*positivamente el poder en las organizaciones y disponer de una buena dosis de ambición para influir y poder tomar decisiones.”*

### **Recomendaciones para el trayecto**

Para acceder al liderazgo con el poder y el reconocimiento necesarios, se debe desterrar la culpa y adquirir ciertas dosis de confianza en una misma.

Carmen Martínez Ten ofrece algunas recomendaciones imprescindibles para este trayecto.

**(1) En primer lugar, concederse todo el tiempo que haga falta:** si se parte de una educación en el no-poder, alcanzarlo no es tan sólo una cuestión de voluntad, sino de irse aproximando respetando el propio ritmo, tomando conciencia de las habilidades, de las capacidades y perdiendo los miedos. Los hombres, en general, no suelen planteárselo; no se cuestionan si están o no preparados, pero para las mujeres es mucho más complejo. Muchas mujeres se dan cuenta, tras muchos años, que tienen cualidades que las hacen buenas candidatas para los puestos de dirección; pero esto no se ha producido de una manera automática. Es importante concederse tiempo, porque llega un día en el que se reconoce la propia valía y se toma conciencia de las propias posibilidades.

**(2) Creer que no compensa el esfuerzo:** es positivo recordar que la dirección comporta tanta carga de trabajo como la que existe en otros puestos de menor responsabilidad, pero que desde la dirección, es posible tomar decisiones, influir de forma eficaz en la organización y cambiar la realidad. Persiste la idea de que la dirección comporta un tiempo y unas energías desmesuradas. Pero son las mismas que se pueden estar utilizando en otro puesto de trabajo, con la diferencia de que se recibe un mayor

reconocimiento y, por lo tanto, una mayor capacidad de influir. La dirección ofrece la posibilidad de organizar, liderar, dirigir y mejorar la organización.

**(3) Es necesario ir con cuidado con el sentimiento de responsabilidad:**

se debe ser responsable, puesto que es importante hacer los trabajos bien hechos, pero esta responsabilidad no puede llegar a paralizar hasta el punto de que se renuncie a asumir la dirección por miedo a no ser perfecta. El sentido de la responsabilidad debe ser compatible con cierta dosis de ambición y de seguridad en una misma y de aceptación de los errores.

**(4) No apartarse de la vida:** la dirección no debe alejarse de la cotidianidad. La persona directiva que corre siempre de un despacho al avión está derrochando una parte muy importante de su valor como ser humano. Si una persona directiva no se permite vivir la cotidianidad, como por ejemplo leer un libro, reunirse con amigos, ocuparse de las personas próximas, se está perdiendo una parte fundamental de la experiencia que ayuda a conectar mejor con las personas del propio equipo y de la ciudadanía en general. La dirección no puede hacer que se pierdan las experiencias vitales que enriquecen y mejoran la persona.

**(5) Incluirse a una misma en la agenda como un valor fundamental:** el mejor activo es una misma y se debe tomar conciencia que es prioritario dedicarse tiempo. Es imprescindible respetar un espacio propio que sin duda ayuda a encontrar el equilibrio.

**(6) Trabajar el equilibrio entre los diversos espacios.** Con apoyo y complicidad mutuos no es necesario renunciar a nada y se puede compatibilizar todo. Es cuestión de ir haciendo cada día un balance inteligente entre las propias opciones profesionales y personales. Es necesario distinguir entre lo que es importante de lo que no lo es, sin culpabilizarse y sin confundir los espacios.

## **Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**

**(7) Usar la intuición:** la meritocracia no siempre funciona. A menudo se trata de suerte, de estar en el lugar adecuado. Es importante saber aprovechar las ocasiones y no culpabilizarse si no ha salido bien. Las mujeres tenemos más obstáculos para promocionar dentro de las organizaciones y a menudo es necesario buscar en una misma la seguridad que quizás no se encuentra en el circuito humano más próximo.

**(8) Continuar formándose:** asistiendo a seminarios, cursos, entrenamiento e incluso junto a personas próximas. Ser una ejecutiva, una buena directiva requiere un entrenamiento en técnicas bien precisas y no sólo con el objetivo de mejorar las propias habilidades, sino también para poder resolver situaciones complejas que van surgiendo dentro de la gestión diaria.

**(9) Gestionar el tiempo con inteligencia:** el tiempo no es infinito y posiblemente es uno de los bienes más preciosos que tenemos, por eso es importante saberlo controlar, priorizar y administrar bien para encontrar el equilibrio entre las diferentes esferas de la vida.

**(10) Atribuirse valor:** esta es una de las claves más valiosas para el liderazgo de las mujeres. Valorarnos a nosotras mismas y valorar a las compañeras quiere decir afirmar las propias capacidades y conocimientos, y reconocer la propia autoridad. Así es cómo se consigue que el equipo confíe en las decisiones que una toma. Hace falta aprender a confiar en la propia capacidad de tomar decisiones, en las habilidades e incluso en la intuición, que a menudo nos puede salvar de situaciones muy complicadas. Valorarnos a nosotras mismas es atribuirnos autoridad moral para ejercer el liderazgo en los puestos de responsabilidad.

**(11) Ser flexible.** A menudo esta es una cualidad poco apreciada, pero muy valiosa. La flexibilidad permite resolver los diversos problemas que se presentan cada día. Cuando una persona se empeña en resolverlos de una

manera determinada, puede suceder que no se resuelvan. La capacidad de modificar las propias propuestas con rapidez sin que se genere una situación de pánico es fundamental para gestionar equipos y proyectos. Es como disponer de una puerta de salida para emergencias, siempre debe haber una segunda solución. Obviamente, no se puede tener un plan alternativo para todo, pero sí se debe tener la disposición para encontrarlo.

**(12) Utilizar los equipos como apoyo.** No hace falta saber de todo, y es totalmente imposible saberlo todo; por lo tanto, es importante buscar colaboradores y colaboradoras excelentes con los cuales se establezca una relación de confianza; compartir sinergias es imprescindible para conseguir objetivos comunes. Uno de los activos más importantes para dirigir empresas es saber cohesionar los equipos. Aquí están en juego las habilidades para conectar, hacer de mediadora, negociar y, sobre todo, hacer que todas las energías y los esfuerzos vayan en la misma dirección.

### **Es necesario recordar que...**

Desde la dirección se puede ejercer el poder de una manera diferente a la del modelo tradicional. Se trata de liderar asumiendo la igualdad real de oportunidades, el reparto de las tareas domésticas, valorar el cuidado de los seres humanos, recibir el apoyo de las redes de mujeres y repartir el poder. No se trata, pues, de renunciar al poder, sino de ejercerlo en el marco de un nuevo contrato social entre mujeres y hombres.

# **Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**

## **3.3. Cómo desarrollar la autoestima y el apoderamiento necesarios para el liderazgo**

### **Señales en la ruta**

Algunas mujeres tienen un cierto miedo a hacerse visibles. Esta es una actitud típica de las minorías. Tienen una cierta tendencia a retirarse, a desdibujarse, una tendencia que no es miedo al éxito, sino a ser juzgadas por tenerlo, una actitud parecida al miedo escénico para quien se dedica a la política.

### **Antes de partir es importante saber que...**

De los análisis realizados a personas líderes se destaca: la confianza en ellas mismas, el convencimiento en la defensa de los valores y la determinación a llevar a cabo sus ideas, pese a las dificultades que puedan encontrar en el proceso. También se destaca que la seguridad en la propia capacidad y la confianza en lograr el éxito son resultado de un buen nivel de autoestima.

Las mujeres, como explica la Presidenta del CSN, Carmen Martínez Ten, en general tenemos un nivel muy alto de autoexigencia y el miedo a no hacerlo todo bien influye en nuestra autoestima y nos puede llegar a paralizar o hacernos rechazar puestos de responsabilidad, puesto que no valoramos nuestras capacidades y creemos, pues, que no estamos lo suficiente preparadas para asumir responsabilidades.

Por lo tanto, para poder ejercer el liderazgo se debe desarrollar la autoestima de forma a confiar en lo que se es y en lo que se puede hacer, recibir las críticas de forma constructiva y adquirir el valor necesario para cambiar las situaciones que lo requieran, sin cuestionarse el conjunto de la propia actividad.

Para mejorar la autoestima, se debe incidir en varias áreas personales, como la conducta, los pensamientos, las emociones o las actitudes físicas.

Es necesario lograr un equilibrio entre los diversos componentes de la persona.

### **Recomendaciones para el trayecto**

Para adelantar en este tramo del camino, se propone:

**(1) Ser conscientes de la propia autoestima.** El autoconocimiento es necesario para saber qué nivel de autoestima tenemos y partir de una situación realista. Con esta valoración, se puede saber cuál de las áreas que se han descrito se debe trabajar más para superar la falta de confianza en una misma.

**(2) Proponerse hacer prácticas en ámbitos personales y sociales.** Cada mujer se debe proponer hacer prácticas que le permitan alcanzar objetivos posibles y valiosos para su vida. Una de las mejores maneras de aumentar la autoestima tiene que ver con el comportamiento asertivo.

**(3) Establecer pactos y redes entre mujeres.** Trabajar de forma conjunta eleva el nivel de autoestima personal y colectiva, consolida los compromisos y permite defender la igualdad.

### **Es necesario recordar que...**

Autoafirmarse en el ámbito profesional y personal permite sentirse segura de si misma y tener confianza para ejercer el liderazgo.

## **Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**

### **3.4. Caminos para desarrollar un liderazgo que fomente la igualdad en las empresas**

#### **Señales en la ruta**

La escasa representatividad de las mujeres en puestos de dirección es el principal obstáculo para su desarrollo profesional. Sin “masa crítica” y sin participar en los centros de poder, donde se toman las decisiones, la forma de actuación empresarial no cambiará.

#### **Antes de partir es importante saber que...**

Varios estudios han observado cómo la incorporación de mujeres en los puestos de dirección ha resultado para estas mujeres un proceso en solitario, con todo lo que esto representa: aislamiento, falta de apoyo para resolver situaciones o reflexionar sobre las experiencias vividas. A pesar de todo, gradualmente se han ido desarrollando redes y sistemas de acompañamiento y formación que, además de influir positivamente en la experiencia de cada una de las directivas, ayudan a investigar y proponer nuevas fórmulas para que las empresas se adapten a la nueva realidad que estamos viviendo tanto mujeres como hombres.

Como señala Sara Berbel (2008), los peligros de una carrera hecha en solitario son de varios tipos:

**(1) Psicológicos.** Las mujeres que han luchado mucho por llegar a un lugar y se encuentran situadas en un entorno absolutamente masculino tienden a justificar su posición y se sienten mejores o diferentes de las demás. Se trata de un mecanismo de defensa psicológico para explicarse a si mismas por qué han podido llegar más allá que las demás mujeres.

**(2) De comportamiento.** A veces, se dan procesos de “travestismo”, en el sentido de que copian de forma mimética los modelos dominantes, el estilo masculino en el que están sumergidas. Esto las aleja de las posturas feministas y muestra una cierta falta de sensibilidad histórica hacia los movimientos de mujeres, a los que en el fondo deben su progreso. Se añade un tipo de conducta denominado individualismo meritocrático, según el cual se argumenta: *“a mí me ha costado mucho llegar hasta aquí; la que valga, que lo demuestre como lo he hecho yo”*.

**(3) Sociales.** Con frecuencia, estas mujeres acaban dentro de un “gueto de terciopelo”, un lugar de aparente *glamour*, pero realmente superficial, que va acompañado de una gran soledad. Muchas de estas mujeres, tras pasar por los espacios de decisión que las han empujado a comportarse así, admiten que están completamente aisladas.

Las redes de mujeres directivas actúan en un triple sentido. Por un lado, desarrollan modelos de comunicación, intercambio de experiencias y formación que acompañan y ayudan a cada una de las socias. Por otro lado, establecen unas redes de influencia que se hacen oír por la opinión pública y conciencian sobre la importancia de las empresas socialmente responsables. Finalmente, hacen propuestas para que las empresas pongan en marcha mecanismos de igualdad de oportunidades que aparten las barreras que discriminan a las mujeres en el trabajo e incorporen medidas de conciliación, de promoción y otras propuestas que garanticen la plena incorporación de las mujeres a todos los ámbitos y puestos de trabajo de las empresas.

### Recomendaciones para el trayecto

**(1) Trabajar en red con otras mujeres.** Saber aprovechar los espacios informales para comentar las situaciones que se viven. Descubrir que el mero hecho de nombrarlos hace que una parte importante de los miedos

## **Estilo de liderazgo y la incorporación de la igualdad en la empresa**

desaparezcan, y descubrir que el resto de mujeres han vivido situaciones similares a las propias y que han encontrado soluciones.

**(2) Colaborar con los comités de empresa.** Para crear gabinetes, programas de igualdad y de gestión de la diversidad que incorporen la perspectiva de género de manera transversal. La Ley de igualdad efectiva entre hombres y mujeres ofrece una oportunidad excelente para iniciar un plan de igualdad. Gracias a la propia experiencia se pueden impulsar medidas que ayudarán a las demás mujeres de la empresa.

**(3) La incorporación a un programa de mentoría** con alguna profesional que tenga más experiencia, o en algún programa de formación de mujeres directivas. Este tipo de programas incorporan la perspectiva de género y hacen visible la situación de las mujeres directivas.

**(4) Prestar especial atención a la situación de las mujeres que componen el equipo.** Ponerse en su lugar cuando haga falta, apoyarlas para ayudarlas a vencer los retos que se les presentan tanto dentro de la empresa como en el difícil equilibrio entre la vida personal y profesional.

**(5) Apoyar al resto de mujeres directivas de la empresa, mediante contactos y espacios informales.** A menudo, las candidaturas se establecen mediante redes de cooptación de las cuales normalmente se excluye a las mujeres. Se debe hacer un esfuerzo para incorporar a otras profesionales en la posición de salida.

**(6) Desarrollar estrategias de gestión de trabajo** que beneficien a las mujeres y a los hombres en el desarrollo equilibrado del tiempo de trabajo.

### **Es necesario recordar que...**

La soledad en los lugares de decisión tiene importantes repercusiones psicológicas y sociales para las mujeres y sólo se pueden modificar en políticas de red con otras mujeres. El trabajo en común, la defensa de objetivos pactados que permitan avanzar hacia la igualdad, la promoción mutua y las alianzas suelen romper el aislamiento de las mujeres en los puestos de poder y facilitan la consecución de la masa crítica necesaria, con una representación equilibrada, para lograr hacer oír su voz. Este nuevo sistema de relación cambiará por fin las estructuras y promoverá organizaciones más igualitarias y democráticas.



# 4

## Romper los estereotipos sexistas. Medios y razones para dar a conocer el talento de las mujeres

**4.1. Aprender a conocer y reconocer el propio talento para el liderazgo**

**4.2. Cómo reconocer el talento en el contexto cotidiano**

**4.3. Cómo valorar el talento desde el relato personal**

# Romper los estereotipos sexistas. Medios y razones para dar a conocer el talento de las mujeres.

«Creamos gran parte del mundo exterior a partir de nuestra realidad interior, es un continuo vaivén entre lo personal y lo político, el yo y sus circunstancias. En consecuencia, para construir nuestra identidad necesitamos recurrir a la introspección, el viaje interior, pensando como seres libres y tener confianza en nuestras capacidades, incluso en nuestro poder, que proviene de la confianza y la autoestima.»

**Carmen Alborch**, senadora socialista, escritora y profesora titular de Derecho Mercantil en la Universidad de Valencia.

Algunos datos nos permiten ver que las empresas con un mayor número de mujeres en los puestos de dirección, en general obtienen mejores resultados económicos. Estos resultados no se explican sólo por la presencia de mujeres. Si fuera así, bastaría con cambiar la composición de todas las compañías y los resultados económicos serían abrumadores. Es una cuestión de recuperar el talento que queda fuera cuando las directivas son excluidas, su forma de pensar, de organizar, su modelo de dirigir. Es decir, sumar talentos.

Se debe sumar un elemento adicional a la presencia de las mujeres: un/a líder que crea ciegamente que esta es la política correcta. Según Eleanor Tabi Haller-Jorden, responsable de Catalyst en Europa “*El talento no está asociado a ningún sexo y si hay problemas para contratar talento se perderá en productividad (...) El empresariado ya tiene los datos económicos, por lo tanto, debe integrar a las mujeres no por una cuestión de ética o de estética, sino para actuar de manera inteligente*” (Moran, 2008).

Para cambiar los comportamientos excluyentes de las empresas hacia las mujeres, hacen falta leyes, incentivos y sanciones, pero además, hace falta un cambio de cultura. Hemos comprobado que en los países nórdicos, pese a sus buenos resultados paritarios, los estereotipos sobre las cualidades que tienen las mujeres y los hombres para dirigir empresas son incorrectas

y no han variado. No basta con el hecho de que el número de mujeres sea más alto, hace falta, además, una calidad de vida en la empresa. Copiar los modelos masculinos de entrega ciega y exclusiva al trabajo no sirve.

Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Barcelona (2007) por primera vez cuantifica económicamente la pérdida de talento femenino al medir el impacto que tiene sobre la economía catalana el hecho de que mujeres con formación y cualificación abandonen el mercado laboral. El talento perdido de las mujeres, no aprovechado por las empresas, se valora en mil millones de euros anuales sólo en Cataluña.

Esta cifra es realmente importante y al leerla es fácil imaginarse una gran montaña formada por parte del talento de todas estas mujeres. Tanto talento femenino podría movilizar grandes causas en la empresa y en la sociedad civil, desde las cuáles, tomando decisiones y desarrollando iniciativas, se podría influir para hacer del mundo un lugar más humano y solidario. Esta idea ha sido ampliamente desarrollada en diferentes encuentros internacionales de las mujeres, patrocinados en muchos casos por las Naciones Unidas, en los que la comunidad mundial ha tomado conciencia de que la sociedad del futuro y el pleno desarrollo económico y social no es posible sin la plena participación de las mujeres.

Al llegar a esta etapa la pregunta es: ¿qué se puede hacer para aprovechar el talento de las mujeres? Algunas de las propuestas se han ido esbozando en esta publicación. Una parte importante del trabajo dependerá de la capacidad de las empresas para desarrollar una organización socialmente responsable, que incorpore como eje central la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. La ley es otro de los factores que están incidiendo positivamente en el intento de erradicar las barreras que discriminan el acceso de las mujeres a todos los ámbitos de la vida pública.

## **Romper los estereotipos sexistas. Medios y razones para dar a conocer el talento de las mujeres.**

Actualmente también estamos viendo iniciativas interesantes que provienen del ámbito económico -cámaras de comercio, asociaciones empresariales, etc.-, dirigidas a sensibilizar y hacer entender al mundo empresarial la necesidad de contar con el talento de las mujeres y la ventaja competitiva que esto proporciona a las empresas, como el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Barcelona (2007) que tiene como objetivo contribuir a concienciar al mundo empresarial y a la sociedad en general del elevado coste que representa el abandono del mercado laboral por parte de mujeres cualificadas, y de la ventaja competitiva que puede significar el aprovechamiento del talento femenino en un momento en el que el capital humano es cada vez más escaso y valioso por motivos demográficos.

En el ámbito de la formación también se están consiguiendo grandes progresos. Todos estos esfuerzos son importantes, necesarios e imprescindibles, pero no tendrán efecto si no los acompañamos con el apoderamiento de las mujeres.

El apoderamiento es un término que se desarrolló en la IV Conferencia Internacional de la Mujer, celebrada en Beijing en el año 1995. En este encuentro, se define el apoderamiento como la autoafirmación y el reconocimiento de la capacidad de las mujeres para participar, en condiciones de igualdad, en los procesos de toma de decisiones y en el acceso al poder. Apoderamiento es, por lo tanto, la capacidad de decidir, de liderar y tomar decisiones sobre nuestra vida y sobre nuestro entorno, reconociendo nuestro talento y valorándolo.

El talento de las mujeres ha estado apartado del mundo público durante siglos. Las expresiones coloquiales con las que se definían las habilidades de las mujeres mostraban el poco valor que se les otorgaba; basta pensar, por ejemplo, en los dichos y refranes populares. Esta pérdida de valor ha influido en la construcción de la autoestima de las mujeres, hasta el punto de considerar que debíamos abandonar nuestras formas de ejercer el liderazgo en

las empresas porque no era válido. Para poder ejercer el poder de decisión, es necesario visualizar y reconocer nuestro talento, valorarlo, potenciarlo y compartirlo.

Por estos motivos, en esta etapa se explorarán varias recomendaciones para reconocer el talento de las mujeres en la empresa. Un talento que las organizaciones modernas y los estudios de psicología aplicada han definido como idóneo para dirigir las empresas del s.XXI.

## **4.1. Aprender a conocer y reconocer el propio talento para el liderazgo**

### **Señales en la ruta**

La cultura empresarial de las mujeres tiene un doble proceso:

- (a)** Un proceso interior: parece que las mujeres viven, en su itinerario personal y colectivo, un proceso de consolidación en el mundo empresarial de carácter cualitativo.
- (b)** Un proceso exterior: el proceso de consolidación de las mujeres se acompaña del reconocimiento de su eficacia por parte de sectores sociales y empresariales relevantes.

### **Antes de partir es importante saber que...**

Una parte importante de la literatura que se ha escrito sobre mujeres y dirección empresarial se fundamenta en los estilos de liderazgo de las mujeres y sus capacidades. En este sentido podemos encontrar textos muy interesantes donde las mujeres reflexionan sobre la propia experiencia en un intento importante de marcar el referente sobre el que fundamentan sus carreras y

## **Romper los estereotipos sexistas. Medios y razones para dar a conocer el talento de las mujeres.**

sus éxitos. Leyendo entre líneas, en estas páginas hay un hilo conductor que lleva hacia un mismo objetivo: la necesidad de decir y explicar con las propias palabras lo que se vive y percibe en el entorno empresarial. Sólo desde los códigos de interpretación personales se puede descifrar las situaciones que día a día definen el tipo de inmersión en el espacio de trabajo o se puede tomar conciencia de las habilidades y capacidades que se desarrollan y que han sido definidas como estilo de liderazgo de las mujeres.

Partiendo de situaciones diferentes, se afronta el trabajo y, en este caso, la dirección, con planteamientos que también son diferentes. El esfuerzo que se ha hecho es un ejercicio interesante para hacer visibles las aportaciones de las mujeres y definir un modelo en el que muchas de nosotras nos podemos reconocer. Se ha efectuado una práctica similar en las entrevistas y los grupos de discusión, donde se ha compartido una parte importante de la experiencia de muchas mujeres. Las mujeres llegamos a las empresas con un bagaje diferente con respecto a la forma de interpretar las relaciones, con otros valores, otros conocimientos y diferentes situaciones de partida.

Cuando las mujeres se dan cuenta de que no tienen el mismo reconocimiento, capacidad de incidencia y oportunidades que los hombres, a menudo, reaccionan autoculpándose por no ser lo suficientemente válidas para el desarrollo de las funciones. Pero cuando estas mismas situaciones se dan en otras mujeres que se encuentran en una situación parecida, empiezan a entender lo que denominan discriminación de género. Entonces se enciende una alarma que avisa de dos cosas fundamentales: en primer lugar, que no se está sola, y en segundo lugar, que se debe actuar en el entorno de la empresa si se quiere conseguir impulsar procesos de igualdad que beneficien el desarrollo integral de las mujeres y de los hombres.

En todo este proceso de toma de conciencia no hay una actitud de revancha, no se pretende, como se afirma algunas veces, ocupar el lugar de los hombres,

sino crear entornos respetuosos donde todas y todos tengamos cabida y disfrutemos de las mismas oportunidades desde el reconocimiento de las propias capacidades. Son estilos complementarios, ambos son necesarios.

### **Recomendaciones para el trayecto**

Para desarrollar el liderazgo resultan positivos los procesos de autoanálisis, ya que nos ayudan a conocernos mejor, a comprender mejor las emociones y a identificar las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Daniel Goleman (2007) afirma: «Las personas que poseen una clara conciencia de si mismas son realistas -ni excesivamente autocriticas, ni tampoco ingenuamente esperanzadas-, personas sinceras con ellas mismas y sinceras con los demás, y que saben reírse de sus propias debilidades.»

A partir de este conocimiento será más fácil emplear las diferentes competencias necesarias para el desarrollo del liderazgo que Goleman (2007) señala, como por ejemplo:

#### **(1) Autoconciencia**

**(a) Conciencia de una misma.** Las personas con una buena capacidad de liderazgo poseen una elevada conciencia emocional. Están en contacto con sus señales interiores y reconocen los sentimientos.

**(b) Autocontrol.** El reconocimiento de las emociones permite regular su expresión. De este modo se controlan mejor las situaciones complicadas que producen ansiedad, puesto que permite establecer una distancia, enfrentarse a lo que pasa, razonar con más claridad, transmitir sensación de confianza y serenidad. La autorregulación facilita afrontar los conflictos correctamente y crear climas de trabajo seguros y positivos.

## **Romper los estereotipos sexistas. Medios y razones para dar a conocer el talento de las mujeres.**

**(c) Valoración.** Valorarse adecuadamente permite reconocer las propias fortalezas y debilidades, y aceptar las áreas que hace falta mejorar y las críticas constructivas.

### **(2) Autogestión**

**(a) Confianza** en una misma y en las propias capacidades para desarrollar procesos de cambio y de mejora.

**(b) Adaptabilidad.** Saber afrontar situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía. Con actitudes flexibles para afrontar nuevos retos, las personas se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen miedo a modificar la opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

**(c) Consecución y mirada hacia el futuro,** proponiéndose objetivos y retos que puedan emprender, compensando los riesgos. En esta búsqueda de nuevos retos, nos encontramos continuamente en un proceso de aprendizaje.

**(d) Capacidad de iniciativa,** que se pone en práctica cuando no se espera que las oportunidades se presenten, para crearlas o saberlas aprovechar. A veces no se debe dudar en dejar de lado la burocracia o las reglas si se considera necesario para mejorar las posibilidades del proyecto.

**(e) Optimismo.** Esta es una calidad que se debe utilizar valorando las circunstancias adversas como una oportunidad y no como una amenaza. El optimismo permite ver lo mejor de los demás para incentivarlo y desarrollarlo.

### **(3) Conciencia social**

**(a) Empatía.** Se define como la capacidad que tiene una persona de vivir la forma como siente otra persona y de compartir sus sentimientos, lo cual

puede ayudar a comprender mejor el comportamiento o la manera de tomar decisiones. Es la habilidad para entender las necesidades, los sentimientos y los problemas de los demás poniéndose en su lugar, y responder correctamente ante sus reacciones emocionales.

Las personas empáticas son capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones; normalmente se anticipan a sus necesidades y saben aprovechar las oportunidades que les ofrecen otras personas.

**(b) Conciencia organizativa.** Es una habilidad imprescindible para moverse en cualquier organización porque permite comprender los procesos de relación que se establecen dentro la propia organización y en relación con otras organizaciones.

#### **(4) Gestión de relaciones**

**(a) Inspiración.** Hace referencia a la capacidad de movilizar los intereses de las personas alrededor de un objetivo común. Liderar desde la inspiración es canalizar las energías que van más allá de las tareas cotidianas, de forma que todo el mundo se entusiasme con una idea y comparta tanto el proceso como el resultado.

**(b) Influencia.** Uno de los éxitos de un buen liderazgo es saber adaptarse a cada persona hasta rodearse de un equipo o una red de apoyo clave para llevar a la práctica una iniciativa determinada. Esta manera de aglutinar voluntades y desarrollar líneas de acción conjuntas son claves para el desarrollo de proyectos.

**(c) Desarrollo personal de los demás.** El trabajo con los equipos tiene un recorrido de ida y vuelta; cuando se lidera se espera lo mejor de las personas

## Romper los estereotipos sexistas. Medios y razones para dar a conocer el talento de las mujeres.

con quienes se trabaja y a su vez se les ayuda a desarrollarse personalmente mediante un *feedback* oportuno y constructivo.

**(d) Catalizar el cambio.** Es no tener miedo a cambiar cuando haga falta y dirigir con seguridad hacia un mejor objetivo. Esto a veces se traduce en la capacidad de convencer a las personas que se oponen, mostrar las oportunidades y vencer los temores a los obstáculos, y conseguir que todas las personas ganen en el proceso.

**(e) Gestión de conflictos.** No es fácil gestionar un conflicto de manera positiva. Es importante ser conscientes de que son inevitables y que debemos intentar sacar partido de todas las situaciones, comprender los diferentes puntos de vista y saber la manera de articular un ideal común en el que todas las personas se puedan sentir concernidas. Un conflicto bien resuelto es aquel en el que todas las personas han conseguido algo de provecho.

**(f) Trabajo en equipo y colaboración.** En la dirección de equipos es importante generar una atmósfera de colaboración amistosa en la que se establezcan dinámicas de respeto, unidad y cooperación. Para conseguirlo, es necesario que haya un compromiso activo y un esfuerzo común, dos ingredientes que ayudan a construir una identidad colectiva.

### **Es necesario recordar que...**

En este proceso de incorporación de la igualdad se están introduciendo valores y estrategias que transforman a las empresas para que respondan a las necesidades de todas las personas que las componen y de la sociedad.

## **4.2. Cómo reconocer el talento en el contexto cotidiano**

### **Señales en la ruta**

El talento en el mundo empresarial constituye entre el 66 y el 90% de inteligencia emocional. La inteligencia emocional se compone de dos tipos de inteligencia, la gestión de uno mismo y la relación con los demás (Goleman, 2007).

### **Antes de partir es importante saber que...**

Como se habrá apreciado a lo largo de estas páginas, el estilo de liderazgo empresarial que se pone en valor está muy relacionado con el desarrollo tanto de las habilidades que provienen de la inteligencia cognitiva como de las que componen la inteligencia emocional. Este estilo que incorpora la inteligencia emocional se aproxima a la manera como las mujeres hemos gestionado las funciones y relaciones en el ámbito privado, y que transmitimos a través de la socialización, de generación en generación. Desde esta base, los programas dirigidos a mujeres directivas han puesto énfasis en la importancia que tiene reconocer las capacidades desarrolladas por las mujeres como un valor añadido, tanto en la dirección como en el diseño y consolidación de los proyectos de negocios.

### **Recomendaciones para el trayecto**

En esta parte del trayecto es importante leer con atención el listado de habilidades y capacidades que se expone a continuación y encontrar similitudes con la propia forma de actuar. Este recorrido permite reconocer y descubrir que se tienen muchas de las capacidades necesarias para el liderazgo en la empresa. Sólo hace falta valorarlas.

## **Romper los estereotipos sexistas. Medios y razones para dar a conocer el talento de las mujeres.**

### **(1) Socialización para la atención y el cuidado de otras personas.**

Para esta función desarrollamos la capacidad de observación que nos permite descubrir situaciones de desequilibrio en la cotidianidad y actuar para regularlas. Solucionamos los conflictos, la confrontación de intereses que implican las relaciones entre las personas.

**(2) El cuidado** tiene una función de regulación psicológica que comporta desarrollar actividades relacionadas con la atención y la observación permanente de los comportamientos de las personas que componen la unidad de convivencia, con el fin de, a partir de un diagnóstico rápido y global de la situación considerada como habitual, detectar los desajustes y desviaciones, para corregirlas.

**(3) Alta capacidad de observación** del entorno y de las relaciones que se generan, para identificar las actitudes predominantes y detectar cambios bruscos o alteraciones. Esto nos permite anticiparnos a las situaciones de conflicto. En el ámbito de la dirección se suele denominar intuición. La intuición nos permite entrever situaciones y escenarios de futuro para anticiparnos a las amenazas y/o detectar oportunidades.

**(4) La adaptabilidad** para afrontar y realizar tareas múltiples, facilitando el desarrollo de un perfil basado en la flexibilidad y la capacidad de adaptación a situaciones diversas. En el mundo empresarial, la flexibilidad y la adaptabilidad son la base para el desempeño multifuncional, polivalente y polifacético, fundamento para introducir las transformaciones que respondan a los cambios.

**(5) La alta capacidad empática,** de comprensión afectiva para ponerse en el lugar de otras personas y comprender sus demandas. Esta capacidad resulta básica para generar un buen clima de trabajo.

**(6) Capacidad de comunicación y de escucha,** habilidades necesarias para el asesoramiento. Se traducen en una alta capacidad de escucha activa, alta detección de las demandas subyacentes a lo que es explícito, tanto a través de la intuición como de mecanismos mentales que posibilitan el planteamiento de soluciones adaptadas a las necesidades.

**(7) La creatividad,** que surge tanto de la necesidad de anticiparse a los desajustes como de la necesidad de dar respuesta a las diferentes demandas en el entorno doméstico. En la actividad directiva, la creatividad es una herramienta para buscar alternativas, en muchos casos inéditas, de las problemáticas y situaciones imprevistas nuevas.

**(8) La capacidad negociadora y en consecuencia la capacidad de persuasión,** que deriva del papel regulador de la convivencia. Es el que coloquialmente se denomina “tener mano izquierda”.

**(9) La capacidad de motivación** que hemos aprendido a desarrollar para que todo el mundo asuma y cumpla con sus responsabilidades, facilitando un clima de convivencia en el que cada persona tenga su espacio y exista un buen nivel de comunicación. Esta capacidad es uno de los pilares de la dirección de equipos.

### **Es necesario recordar que...**

Este conjunto de actitudes, habilidades y capacidades son algunos de los requisitos que debe reunir el liderazgo en la dirección empresarial. Todo este conjunto hace que:

**(1)** Percibamos la realidad de una forma global y dinámica. Solemos dar más importancia a las relaciones entre los elementos que a los elementos mismos. Por lo tanto, utilizamos una estrategia centrada en la comprensión

## **Romper los estereotipos sexistas. Medios y razones para dar a conocer el talento de las mujeres.**

de los puntos de vista y necesidades de las otras personas, que facilita el trabajo en equipo.

**(2)** El interés en construir un espacio basado en el crecimiento emocional y la innovación: las mujeres tendemos a experimentar el mundo a través del conocimiento y de los sentimientos, y esto nos permite analizar la realidad desde ángulos diversos, menos rígidos.

### **4.3. Cómo valorar el talento desde el relato personal**

#### **Señales en la ruta**

La historia de los movimientos de mujeres nos ha demostrado que compartir la toma de conciencia y las experiencias de la vida ha sido básico para mejorar la autoestima individual y colectiva. El reconocimiento del que es propio y su lectura en clave de género permiten apropiarse del pensamiento, recuperar la palabra, escuchar la voz propia y la de los demás.

#### **Antes de partir es importante saber que...**

Para reconocer la autoridad y el talento de las mujeres, es necesario aprender a denominarlos; porque a lo largo de la historia se han ignorado y se han invisibilizado. Este proceso de no reconocimiento de todos los talentos de las mujeres, ha venido acompañado de una diferenciación de funciones y tareas de mujeres y hombres, que en el ámbito laboral ha provocado, entre otras consecuencias, una exclusión, hasta hace pocos años, de las mujeres en la dirección y los cargos de responsabilidad.

Este tipo de creencias persiste actualmente a través de la herencia colectiva en forma de estereotipos, muy matizados por el lenguaje políticamente

correcto, que cubre con una fina capa de discurso falsamente igualitario unas creencias que a la práctica se demuestra que siguen siendo estereotipadas. Por decirlo de manera más clara: el sexism sigue existiendo en la empresa. Como se ha visto en las recomendaciones sobre liderazgo, para desarrollar la autoridad es necesario tener confianza en una misma. ¿Cómo se consigue este grado de confianza y autoestima necesario si parte del entorno puede cuestionarnos por llegar a la dirección? ¿Qué hacen las mujeres cuando llegan a la dirección para reaccionar ante la duda de los demás? Paula Nicolson (1997) nos explica la contradicción que vivimos las mujeres en la dirección con la siguiente reflexión: “*El hecho de ser mujer se valora negativamente en el contexto profesional, lo cual exige la habilidad de utilizar ciertas estrategias de género. (...) Para sobrevivir, una mujer debe dar un significado a su vida, a su desarrollo psicológico y a su carrera, que se fundamenta en su propia experiencia dentro del contexto de su biografía personal y de las estructuras patriarcales de poder.*”

### **Recomendaciones para el trayecto**

A continuación se ofrecen algunas orientaciones para valorar la propia autoridad:

- (1)** Aprender a analizar las oportunidades y los obstáculos, tanto externos como internos, que, como mujer profesional, se encuentran en el camino.
- (2)** Analizar la lectura del contexto profesional donde se desarrolla la actividad directiva y pensar cómo afecta al desarrollo del trabajo.
- (3)** Reflexionar sobre la trayectoria profesional y los diferentes procesos vividos en el entorno profesional, y hacer referencia a los momentos vitales de la propia biografía.

## **Romper los estereotipos sexistas. Medios y razones para dar a conocer el talento de las mujeres.**

**(4)** Compartir las reflexiones con otras compañeras que hayan vivido situaciones parecidas. Una opción es la de organizar un grupo de discusión para reflexionar periódicamente sobre lo que sucede.

**(5)** Aprender de otras mujeres con más experiencia, pedir su opinión.

**(6)** Reflexionar y valorar las habilidades, saberes y capacidades que las mujeres aportan en los ámbitos de dirección.

**(7)** Construir el retrato biográfico desde la confianza y seguridad en los valores y en las prioridades. Analizarlos desde la certeza de que no hay una forma única de actuar, por lo cual la organización puede beneficiarse con los cambios que las mujeres aportamos.

### **Es necesario recordar que...**

La biografía personal y profesional se fundamenta en el hecho de que somos mujeres. Al compartir nuestras experiencias con otras profesionales se está colectivizando un estilo propio de dirección. Dar la autoridad y reconocer el valor de otras mujeres en el espacio de la dirección significa abrir el camino para las nuevas generaciones.





# 5

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

**5.1. Una buena gestión del tiempo aporta beneficiosas las empresas**

**5.2. La maternidad en el proceso de transformar la conciliación en corresponsabilidad**

**5.3. Medidas para mejorar la organización del tiempo de trabajo**

**5.4. Gestionar el tiempo con inteligencia**

# Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

*“Los cambios en “la cultura del tiempo” en la empresa se van incorporando lentamente. En nuestro caso existen muchas fórmulas que facilitan el uso del tiempo racionalmente, desde el teletrabajo hasta los horarios flexibles. Este tipo de fórmulas te permite organizar mejor las tareas para ser eficaz con el tiempo de que dispones. Cuando lo consigues, te das cuenta de que hay un mayor equilibrio en tu vida y el nivel de satisfacción en el trabajo es mayor.”*

**Elena Dinesen**, Directora de Recursos Humanos de Microsoft Ibérica

Si hay algo que nos detiene en el camino es la imposibilidad de tener una vida personal que sea compatible con nuestro trabajo.

El tiempo es una de las cuestiones de mayor relevancia en las entrevistas y sesiones grupales con mujeres directivas. Mujeres con cargos directivos importantes, mujeres que empiezan la carrera profesional, mujeres que hace unos años que trabajan.... todas ellas tejen el discurso sobre su trayectoria profesional con la madeja del tiempo. Todas hacen y deshacen nudos, intentan descubrir cómo conseguir estar en todas partes y que no se perciba que faltan en algunan parte. Y además una buena parte de ellas tiene el sentimiento de que deberían estar justo donde no están. Un tiempo que parece que no podemos hacer nuestro para poner orden a los días. Un tiempo que determina en muchos casos hasta qué punto las mujeres están dispuestas a alejarse de la costa para poner límite a sus sueños. ¿Pero realmente hace falta romper las amarras? ¿No se puede navegar y volver?

Las mujeres han llegado a las universidades, a la política, a las empresas y todavía no han conseguido hacer equilibrios para compatibilizar los diferentes espacios de sus vidas. A lo sumo, lo estiran de las horas de sueño y del tiempo personal. En una mano, la carpeta del consejo y en la otra, la lista de la compra y los medicamentos para su hijo que estaba resfriado.

Es obvio que las mujeres no quieren renunciar ni a la vida personal ni a la

profesional. Lentamente, se está consiguiendo que el mercado laboral y la sociedad en conjunto asuman como propia la responsabilidad de crear mecanismos que permitan que el tiempo de trabajo sea más equilibrado y flexible y se ofrecen servicios que se adaptan a las necesidades de las personas. Es lo que se conoce como corresponsabilidad social.

Una parte muy importante de este compromiso ha llegado con la Ley para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, que incorpora entre sus líneas de actuación los planes de igualdad en las empresas, consolida el reconocimiento de la conciliación como derecho laboral de primer orden y fomenta la corresponsabilidad reconociendo un derecho nuevo de permiso de paternidad exclusivo de los hombres; o la Ley 39/2006 de 14 de diciembre de 2006, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia que supone la instauración del cuarto pilar del estado del bienestar. Pero el gran reto para los próximos años es pasar de la igualdad legal a la igualdad efectiva, y para conseguirlo, es imprescindible emprender un cambio estructural y cultural importante, que elimine los obstáculos no visibles, la parte oculta del iceberg, compuesta por creencias, miedos, estereotipos, costumbres, etc., y que hace que resulte imposible hablar de plena igualdad entre mujeres y hombres en cualquier ámbito y en cualquier lugar.

El camino lo proporciona la Ley de igualdad, que se convierte en una Ley-Código, en la hoja de ruta de la igualdad de oportunidades para los próximos años. Esto quiere decir que esta Ley no se puede aplicar como cualquier otra y no se puede considerar que al aplicarla ya se cumplen los objetivos para los que fue concebida. Más bien al contrario, la ley es el principio, la locomotora que debe conducir a la sociedad hacia el cambio cultural que se debe producir. Para hacer que esto sea realmente posible, debe haber una apuesta decidida de explicación, de racionalización de la necesidad de la igualdad real para aumentar los indicadores que conforman el estado del

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

bienestar, y si hay un ámbito por excelencia en el que resulta imprescindible hacer esta tarea de pedagogía, este ámbito es el empresarial. La ley responde a una demanda social de cambio. La convergencia en la necesidad del cambio en beneficio de todas las partes necesita tiempo para madurar y aprender, sin el cual será muy difícil conseguir un cambio sustancial en los comportamientos y en las reglas del juego conocidas y aprendidas desde hace demasiado tiempo.

En este momento hay mujeres directivas que desde dentro de las organizaciones van incorporando cambios en la cultura de la empresa desde la aplicación de su lógica en los ámbitos de gestión, organización y recursos humanos en los que participan.

Hoy, muchas mujeres directivas han hecho suya la ley y van avanzando para encontrar soluciones prácticas y solidarias en la gestión del tiempo laboral. A lo largo de las entrevistas con diferentes directivas, nos han explicado cómo han ido tejiendo complicidades en su entorno laboral que benefician tanto a las personas que trabajan como la misma empresa, y cómo han ido involucrando a los hombres en este nuevo reto, que consiste en concebir la empresa desde un modelo más humano y socialmente responsable. Correspondencia de la pareja, correspondencia de la empresa y correspondencia social, porque se trata de que se reconozcan los derechos de las mujeres para que estas beneficien al conjunto de la sociedad.

Lo que hace interesante esta etapa es que desde las empresas se puede aprender un nuevo concepto de la gestión del tiempo laboral que haga compatible la vida personal y laboral de todas y todos los profesionales, y que a la vez sea una ventaja competitiva para la empresa. Las mujeres lo están demostrando.

## **5.1. Una buena gestión del tiempo aporta beneficios a las empresas**

### **Señales en la ruta**

*“Una encuesta realizada por el Instituto de la Mujer señalaba que, para las mujeres entrevistadas, las posibilidades que ofrece un trabajo para compaginarlo con la vida familiar es casi tan importante como el salario.”* (Blat, 2007)

### **Antes de partir es importante saber que...**

Para deshacer malentendidos, es necesario tener un boceto de la realidad con números que revelen objetivamente la realidad de las mujeres en los diferentes espacios.

**(1) En el ámbito doméstico.** Todavía hoy, la responsabilidad de las tareas domésticas, el cuidado y la atención de los hijos e hijas, el mantenimiento de las relaciones de afecto o el cuidado de otros miembros de la familia siguen recayendo sobre las mujeres.

Las mujeres dedican una media de 21,3 horas semanales al trabajo doméstico. En cambio, los hombres invierten en este grupo de actividades 7,9 horas semanales. (Encuesta de Condiciones de Vida y Hábitos de la Población de Cataluña, 2006).

En Cataluña, el 92,8% de las personas inactivas dedicadas al cuidado de los niños, personas enfermas, discapacitadas o mayores fueron mujeres (Anuario Mujeres y Trabajo 2008).

En un estudio realizado por el Instituto de la Mujer (2005), vemos como, al hablar de corresponsabilidad en el reparto de tareas cuando los dos miembros

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

de la pareja tienen una actividad remunerada, la madre sigue siendo el agente principal de las tareas de cuidado de los hijos e hijas en: un 71,9 % de los casos, en el cuidado de los menores de 3 años que no van a la guardería; un 72,5% de los casos, en la atención en situaciones de enfermedad; un 76,5% de los casos, en asistir a reuniones escolares, y un 80% de los casos, en llevar a sus hijos al médico.

¿Y quién se ocupa de los más pequeños cuando no pueden ser los padres/madres? El 38,2% de las abuelas cuidan de los niños y niñas cuando salen del colegio. El estudio realizado por el Instituto de la Mujer (2005) señala que la importancia de las abuelas maternas se observa de manera especialmente notable en el caso de las mujeres ocupadas; las madres de estas mujeres asumen el rol de responsable principal de la atención de menores, un 20,1% de los casos durante las vacaciones escolares, un 21,7% atiende a los menores de tres años cuando no van a la guardería y un 15% se hace cargo de las situaciones de enfermedad.

**(2) En el ámbito laboral.** Las responsabilidades domésticas y de cuidado tienen una clara repercusión en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres. En los grupos de discusión las mujeres directivas comentaban que muchas veces las mujeres que tienen hijos tienen grandes dificultades para conseguir los objetivos profesionales propuestos. Se señalaba de forma reiterada que demasiado a menudo las mujeres se ven obligadas a tener que elegir entre la maternidad y el trabajo, y que cuando se buscan soluciones, como la jornada reducida o la excedencia, estas soluciones generan grandes dificultades para la promoción profesional.

Los datos nos muestran una vez más que esta es una realidad existente (Anuario Mujeres y Trabajo 2008) :

- (a)** Por cada hombre que no participa en el mercado laboral por responsabilidades familiares, lo hacen 13 mujeres.
- (b)** El 80,3% de los contratos a tiempo parcial son de mujeres.
- (c)** A partir de la entrada en vigor de la Ley de igualdad efectiva entre mujeres y hombres, hay más de 86.030 padres que han solicitado el nuevo permiso de paternidad a todo España.
- (d)** El 68% de la población parada registrada de larga duración han sido mujeres.
- (e)** Del total de personas “inactivas”, el 62,4% son mujeres, y del total de las personas que se dedican a las “tareas del hogar”, el 92,8% son mujeres.
- (f)** La mayor parte de los hombres “inactivos” son jubilados o prejubilados, mientras que la mayor parte de las mujeres que no tienen ni buscan una ocupación trabajan en casa. Más de 586.000 de mujeres en Cataluña se encuentran en esta situación.

**(3) En los lugares que se ocupan dentro de las empresas.** La falta de medidas para permitir la conciliación repercute, junto con otras barreras, en el hecho de que las mujeres se encuentren mayoritariamente en ciertos sectores y niveles, y desde luego que tengan más dificultades para asumir unos puestos de dirección que exigen una disponibilidad casi permanente y unos horarios que reducen la presencia en el hogar o en las relaciones.

Las estadísticas nos revelan que dentro de la empresa, la mayoría de las mujeres se encuadra dentro de la categoría profesional de administración (71%) y de los servicios personales, de restauración y comercio (66,8%), o bien dentro de la categoría de no cualificados (60,7%). (Anuario Mujeres y Trabajo, 2008).

**(4) En las ganancias que se dejan de percibir.** Según la Encuesta de estructura salarial, los hombres ganaron 24.287 euros por término medio anual, 7.109 euros más que las mujeres, que percibieron unos 17.177 euros. Es decir, el salario de las mujeres representó el 70,7% del salario de los hombres (Anuario Mujeres y Trabajo 2008).

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

Con los datos en mano es más fácil argumentar que hacen falta medidas de flexibilización del tiempo de trabajo y de conciliación.

### (5) En la organización del tiempo en el trabajo:

- (a)** Las jornadas laborales son de las más largas de Europa.
- (b)** Los horarios son incompatibles con las estructuras sociales (escuelas, comercios, administración, etc.).
- (c)** Las vacaciones escolares no coinciden con las laborales.
- (d)** Se premia la presencia, no la rentabilidad o el rendimiento, por lo que una parte del trabajo directivo se basa en el control de los trabajadores y las trabajadoras.
- (e)** Se generan conflictos entre la vida personal y laboral porque se exige una dedicación absoluta sin tener en cuenta la calidad de vida y la necesidad de un equilibrio entre la vida privada y laboral de las personas.
- (f)** El salario no es el único elemento de retención del talento, las personas buscan otros tipos de compensaciones que tienen que ver con los valores personales.
- (g)** Se hacen pausas para las comidas que alargan la presencia en la empresa.
- (h)** Hay importantes tasas de absentismo y bajas por somatización y estrés.
- (i)** Faltan servicios públicos y servicios de proximidad para el cuidado de las personas dependientes.
- (j)** Faltan escuelas infantiles.
- (k)** Hay modelos de ciudad-dormitorio que obligan a invertir mucho tiempo en los desplazamientos.

Y como contraposición encontramos que:

- (a)** Las empresas con un mayor número de mujeres en los puestos de dirección obtienen mejores resultados económicos en general. (Estudio Catalyst 2008).

**(b)** La Confederación de Empresarios de Madrid (2007) recomienda a las empresas fomentar la conciliación puesto que representa una ventaja competitiva para atraer, motivar y retener capital humano y mejorar la productividad.

**(c)** La pérdida de talento femenino tiene un coste equivalente a 977 millones de euros, el 0,5% del PIB en Cataluña. (Cámara de Comercio de Barcelona, 2007) .

La conclusión que se extrae es que las empresas tienen pérdidas, tanto económicas como de talento y productividad, cuando no facilitan la conciliación de la vida personal y laboral de todas las personas trabajadoras y no incorpora a las mujeres en igualdad de condiciones y oportunidades. Además, estas dificultades de compatibilización entre la vida laboral y personal también tienen repercusiones en el conjunto de la sociedad.

### **Recomendaciones para el trayecto**

Es necesario emprender esta etapa con un listado de números y estadísticas para demostrar que la discriminación hacia las mujeres sigue siendo una realidad que tiene costes en la vida personal de las mujeres, en el acceso a los puestos de dirección, y en las ganancias de las empresas.

Para realizar la radiografía de la situación debemos movernos con datos muy actuales y oficiales. Es importante atenerse a los datos, porque a menudo, en ciertos ámbitos, se argumenta que no hacen falta medidas de acción positiva, pero esta afirmación se hace en base a datos subjetivos, que parten de las propias vivencias de las mujeres que se hacen extrapolables al resto de la población.

### **Es necesario recordar que...**

Desde un puesto directivo se toman decisiones que afectan a la organización y al equipo de trabajo y que pueden mejorar el equilibrio entre la vida personal

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

y la laboral. Y si bien es cierto que se ha producido un gran adelanto y que cada vez hay más hombres comprometidos con la igualdad que desean otro modelo de vida, los obstáculos todavía persisten, tanto en el reparto de responsabilidades en la pareja, como en la empresa o en la participación en otros ámbitos de la vida pública.

### 5.2. La maternidad en el proceso de transformar la conciliación en corresponsabilidad

#### Señales en la ruta

En un estudio dirigido por el profesor Sandilio Gómez, de IESE Business School, en el año 2004, un 47% de trabajadoras con responsabilidades familiares aseguraron que el hecho de ser madres había afectado negativamente a su carrera profesional.

El informe Hombres y mujeres en España 2008 recoge los datos siguientes:

**(1)** En el cuarto trimestre del 2007 se registraron 2.383.000 personas ocupadas a tiempo parcial, de las cuales un 80,4% son mujeres y un 19,5% son hombres. El 27% de los hombres declararon elegir este tipo de jornada para formación y un 3,8% por obligaciones familiares. Un 8,1% de las mujeres declararon optar por la jornada parcial para formación y un 33,1% por razones familiares.

**(2)** Los datos de la Seguridad Social revelan que las excedencias para el cuidado de los hijos e hijas recaen casi exclusivamente sobre las madres. En el periodo 2000-2005 este porcentaje fue disminuyendo, aunque muy lentamente.

**(3)** Al analizar la tasa de ocupación de acuerdo con el número de hijos e hijas, se observa que en las mujeres esta tasa disminuye con el número de hijos y hijas, y en el caso de los hombres se mantiene más estable.

### **Antes de partir es importante saber que...**

El Consejo Europeo se fijaba un nuevo objetivo estratégico de la Unión Europea con el fin de reforzar la ocupación, la reforma económica y la cohesión social. Entre los objetivos mencionados, se incluía la necesaria modernización del modelo social europeo mediante la inversión del capital humano y la constitución de un estado activo de bienestar. Las conclusiones del Consejo recogían que las personas constituyen el principal activo de una sociedad y que, por lo tanto, deberán convertirse en el centro de las políticas de la Unión. Unas líneas de actuación esenciales para el desarrollo de una economía basada en el conocimiento, así como para garantizar que el surgimiento de la nueva economía no incremente los problemas sociales de desocupación, exclusión social y pobreza. En este contexto se proponían medidas de conciliación de la vida laboral y familiar.

Antes de proseguir, es necesario aclarar que la conciliación no quiere decir aportar más tiempo para que las mujeres sigan haciéndose cargo de las tareas y atenciones familiares, sino que hace referencia a las necesidades vitales, tanto familiares como personales de los y las profesionales. Las medidas de conciliación en la empresa tienen como objetivo la creación de nuevos modelos de organización del tiempo de trabajo que reconozcan los derechos y obligaciones familiares y las necesidades personales tanto de mujeres como de hombres. La conciliación, por lo tanto, es una contribución importantísima en la consecución de uno de los grandes retos de nuestra sociedad: la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado laboral.

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

Sin tener la misma repercusión e incidencia que el Consejo Europeo en Bruselas, pero con la misma voluntad de cambio, las participantes en los diferentes grupos de discusión y las directivas entrevistadas, reflexionaron sobre la maternidad y nos ofrecieron propuestas realistas para hacerla compatible con la dirección de una empresa.

### Recomendaciones para el trayecto

**(1)** Se debe vivir la maternidad como un derecho que nadie puede cuestionar. Soledad Murillo (2007), profesora titular de Sociología de la Universidad de Salamanca comentaba: «*la maternidad ha sido una penalización para las mujeres, porque se consideraba que no era materia social, sino un asunto privado. Todo lo que sea un asunto propio no vincula a nadie para solucionarlo, dado que parece producto de una elección particular y sin efectos en la disminución de oportunidades respecto al padre que, como hombre, representa un sujeto con todo el tiempo disponible (al margen del número de hijos) para dedicarse exclusivamente a su capacitación como trabajador.*» «*Es importante no olvidar que conciliar es apostar por la igualdad entre mujeres y hombres, pero también es apostar por una mejor calidad de vida, por la solidaridad, la cohesión social, la profesionalidad y el desarrollo integral de la persona teniendo en cuenta sus aspiraciones y aptitudes con independencia del sexo al cual pertenezca. Desde la perspectiva empresarial, las políticas de conciliación se están convirtiendo cada vez más en un elemento de creciente demanda que se debe cubrir, y a la vez es un factor que reporta beneficios a la empresa*».

**(2)** Se debe negociar y pactar con la pareja. Las leyes son fundamentales, pero somos las personas las que debemos llevarlas a la práctica, sobre todo en el espacio privado, en el que los diferentes miembros de la familia deben asumir sus responsabilidades. Los cambios en la ley han introducido derechos en el permiso de paternidad que facilitan la dedicación del padre

en el cuidado y la atención de la familia. Hasta ahora la maternidad había sido concebida como una situación que sólo competía a las mujeres. En consecuencia, las medidas de conciliación se dirigían a las mujeres como principales responsables del cuidado familiar. Por otra parte, se pensaba en los hombres como trabajadores, pero no como padres y se les negaba también la posibilidad de ejercer. Sin obligaciones familiares, la empresa había organizado el tiempo contando con la plena disponibilidad y efectividad, y esto comporta que en todo momento la carrera profesional masculina esté supeditada a las demandas de la empresa.

Desde esta perspectiva, el tiempo de los hombres era ilimitado porque delegaban el mantenimiento y las responsabilidades adquiridas con su pareja a las mujeres, que debían incorporarlo todo en la gestión de su tiempo.

Un ejemplo que evidencia este hecho es el diálogo que aparece en la película norteamericana *Baby, tú vales mucho*, protagonizada por Diane Keaton. La protagonista habla con el director de su empresa, que le propone formar parte del consejo. Ella contesta encantada que sí, pero el director le aclara que debe tener una plena disposición horaria. El director le dice: «*yo no tengo problemas, mi mujer se encarga de los hijos, de decorar la casa y de estas cosas que hacen las mujeres en casa. Yo lo tengo todo, puedo disfrutar de mi trabajo y al llegar a casa tenerlo todo preparado, pero tú debes renunciar a esta parte de la vida*». Esta conversación ilustra perfectamente el uso del tiempo de uno y de otra. Hasta ahora, el reparto de las tareas domésticas y de cuidado se relacionaban directamente con las mujeres y el grado de compromiso de la pareja estaba en función de su disponibilidad.

Con el permiso de paternidad, se incorpora en la empresa la idea de que el hombre también tiene el derecho de acogerse a permisos relativos al cuidado de otras personas. De esta manera, avanzamos, de la conciliación vamos hacia la corresponsabilidad, que quiere decir compartir todas las tareas.

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

La corresponsabilidad «afecta a dos sujetos que deben afrontar lo que han decidido que sea su vida» como explica Soledad Murillo. «Si alguien dice que las mujeres tenemos un problema de conciliación es que nos sitúa a nosotras como únicas responsables de organizar un tiempo que implica asumir tareas que deberemos compartir.»

La corresponsabilidad se traduce en el respeto por la trayectoria profesional de los dos miembros de la pareja, el reparto del tiempo equitativo, la asunción de tareas de relación, cuidado, atención, etc., en definitiva, un mayor equilibrio que garantice que las dos partes desarrollan en equilibrio las diferentes facetas de su vida, sin culpas, y en colaboración.

**(3)** Hace falta prepararse para asumir las bajas por maternidad. Mercedes Bofarull, Vicepresidenta de IBM.com Southwest Europe, nos comentaba: “en nuestra sección hay varias mujeres que quieren tener hijos. La maternidad no es una enfermedad o un accidente que no se puede prever. La maternidad se notifica con muchos meses de antelación y, por lo tanto, es posible preverla y afrontarla con tiempo. Lo que hace falta hacer es preparar la salida y la entrada con el equipo, de forma que las funciones se puedan retomar sin problema.

“Otra opción es la baja activa. Se mantiene una relación informativa e incluso de consultas para que la mujer siga vinculada al trabajo. Esto no quiere decir que le distorsionamos el periodo de su baja, sino que se mantenga informada.”

En este sentido, en el Informe de Igualdad de la UE 2007, cuando plantea los retos y las orientaciones estratégicas para progresar, señala respecto a este asunto: «Es importante preservar la ocupabilidad de los trabajadores en el permiso parental mediante medidas de acompañamiento durante el permiso y la reincorporación al trabajo. Esto incluye medidas que garanticen

*el mantenimiento de las competencias del trabajador y su acceso a las posibilidades de formación, así como la garantía de proseguir su carrera profesional.»*

**(4)** Es necesario conocer los derechos existentes en materia de maternidad y cuidado de las hijas e hijos o personas dependientes. La Ley de igualdad efectiva entre mujeres y hombres ha corregido discriminaciones y ha aportado nuevos derechos en materia de maternidad, derechos de los padres y conciliación a los que podemos acogernos.

**(5)** No se debe renunciar a nada, ni a la maternidad ni a la carrera profesional. Todas las directivas que han participado en el proyecto han comentado que este es un punto de partida imprescindible. Demasiado a menudo el miedo nos obstaculiza y nos perjudica profesionalmente, miedo a la incomprendión, miedo a no tener apoyos o de no llegar a todo. Y es precisamente este miedo el que nos impide el éxito.

**(6)** Se debe utilizar las redes de apoyo. Dentro y fuera del trabajo se establecen redes de confianza que apoyan en muchos momentos.

**(7)** Se debe solicitar a la empresa la necesidad de incorporar servicios para la conciliación. Los servicios de apoyo a la conciliación ayudan a fidelizar a las trabajadoras y a los trabajadores, y crean un mejor clima de relación laboral.

### **Es necesario recordar que...**

La conciliación de la vida laboral y personal no es exclusiva del ámbito privado y de la corresponsabilidad familiar. Y, desde luego, no es exclusiva de las mujeres. Una parte importante de la tarea se centra en el espacio de trabajo. Hace falta que las empresas introduzcan soluciones inteligentes en

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

la organización del tiempo de trabajo para facilitar la conciliación: flexibilidad horaria, permisos o adaptación de la carga laboral a las necesidades familiares, bancos de tiempo, teletrabajo combinado, etc.

### 5.3 Medidas para mejorar la organización del tiempo de trabajo

#### Señales en la ruta

La flexibilidad es la característica principal de la nueva fórmula de producción de las empresas. El proceso de cambio del mercado laboral requiere un modelo de gestión de los recursos humanos que responda a las nuevas necesidades. A su vez, la Unión Europea acuña conceptos como la flexise-guridad para señalar que se trata de adaptar el trabajo a las necesidades de las personas y de las empresas, y no de la precariedad o de las condiciones de trabajo inseguras.

#### Antes de partir es importante saber que...

La adecuación de la jornada consiste en adaptar el tiempo diario de trabajo a las necesidades de las personas, haciendo uso de todas las herramientas que ofrecen las tecnologías. En este sentido, la jornada de trabajo tradicional de ocho horas, con horario partido y presencia física en la organización a lo largo de todo el día, está empezando a quedar obsoleta ante la aparición de las nuevas formas de trabajar, la progresiva terciarización de la economía y como consecuencia de los importantes cambios sociodemográficos y culturales que se han producido en estos años, entre los cuales figura el hecho de que hoy son más numerosos los hogares en los que los dos miembros de la pareja trabajan fuera de casa que los hogares en los que sólo trabaja

un miembro de la pareja; cambios que determinan nuevas demandas de condiciones laborales y de relación con las empresas.

Las nuevas modalidades de gestión inteligente de recursos humanos proponen modalidades de trabajo más flexibles y abiertas, que topan con una manera de entender la gestión de personas más tradicional. Una de las barreras más importantes para la gestión del cambio es la dificultad de romper con los modelos existentes. El valor de la presencia y el control visual se resisten a dar paso a la confianza, al autocontrol, la responsabilidad y las dosis más elevadas de libertad de las personas a la hora de diseñar el desarrollo de su trabajo y la relación con la empresa para la cual trabajan.

Aparece así una serie de miedos que dificultan el cambio y que Elena Dinesen, directora de Recursos Humanos de Microsoft Ibérica, denomina obstáculos iniciales que son presentes a la hora de implantar nuevas formas de organizar el trabajo. Identifica algunos de esos miedos, que comparten muchas de las empresas consultadas y estudios realizados desde diferentes ámbitos:

- Reticencia al cambio
- Miedo a la caída de la productividad
- Reorganización del trabajo
- Clientela, socios y socias desatendidos
- Redistribución de las inversiones
- Informalidad, abuso, individualismo
- Falta de disciplina

No es fácil eliminar estos obstáculos en una empresa, entre otros motivos porque el cambio afecta principalmente a los pilares en los que se sustenta la cultura empresarial de carácter tradicional, alejada de la idea de trabajo responsable desde la libertad que esté sustentado en base a una decidida

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

política empresarial que favorezca la conciliación y el equilibrio de la vida personal y profesional de las personas que trabajan.

Pese a las dificultades, las empresas empiezan a ver los beneficios de adoptar medidas de reorganización del tiempo de trabajo para facilitar la conciliación. Cada vez se comparten más y se generalizan dentro y fuera de nuestras fronteras buenas prácticas que han ido desarrollando las empresas relacionadas con la igualdad y la conciliación. Algunas de estas empresas, como las que han participado en la prueba piloto “Impulso de nuevas formas de organización del tiempo de trabajo en las empresas catalanas” promovida por el Departament de Treball, son un ejemplo del cambio que debe producirse en la cultura empresarial en relación con la igualdad de oportunidades y el equilibrio entre la vida personal y profesional.

Estas empresas afirman que algunos de los resultados de la prueba piloto han sido la fidelización del personal, la mejora del clima laboral, la reducción del absentismo y de la rotación; a la vez que declaran haber encontrado un elemento de motivación de las personas que se retroalimenta con nuevas propuestas con respecto a la mejora de la calidad de vida en el trabajo: servicios de apoyo y asistencia, comedor, aparcamiento, etc. Pero sin duda las más apreciadas son las que permiten que las personas puedan decidir el modelo de organización de trabajo que más se adapta a las necesidades de las otras facetas de su vida: formación, deporte, familia, etc.. Unas necesidades o prioridades que seguramente cambian a lo largo de nuestra carrera profesional. Nos referimos a las diferentes modalidades de flexibilidad en el tiempo y el espacio.

El cambio pide tiempo y estrategias que se deben ir diseñando a medida para cada empresa según el tamaño, tipología, sector y el momento oportuno. Los planes de igualdad se convierten en un instrumento estratégico en

la medida que permiten identificar las áreas de mejora desde la diagnosis, establecer objetivos, medidas, recursos y mecanismos de evaluación.

Elena Dinesen, directora de Recursos Humanos, nos explicaba los tres ejes sobre los cuáles ha pivotado el proyecto de cambio cultural en Microsoft: la formación y el desarrollo de habilidades, la gestión de la productividad y las medidas de conciliación. Entonces la empresa hablaba de un cambio de entre ocho y doce meses vista. Hoy, seis años después, Microsoft ha hecho de la igualdad, y especialmente de la conciliación, uno de sus pilares en la cultura corporativa, y ha recibido numerosos premios por este motivo.

### **Recomendaciones para el trayecto**

Adaptar la jornada de trabajo quiere decir flexibilizar la presencia de las personas en la organización. Para adecuar la jornada podemos optar entre varias propuestas que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal, y que favorecen tanto a mujeres como hombres.

La empresa y las personas trabajadoras deben encontrar la organización del tiempo más adecuada para ambas partes, de forma que la gestión del tiempo suponga un beneficio mutuo. Las más habituales hoy se agrupan alrededor de los conceptos de flexibilidad horaria (ajuste del horario) y flexibilidad en el espacio (ajuste en relación con el puesto de trabajo). Algunas propuestas en este sentido son:

**(1) Flexibilidad del tiempo de trabajo (flexitime).** Distribución flexible del tiempo de trabajo respetando el número de horas de trabajo pactadas entre las personas trabajadoras y la empresa.

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

**(2) Flexibilizar el horario de entrada y salida.** Ofrecer la posibilidad de entrar en el puesto de trabajo en un marco de tiempo que se adegue tanto a las necesidades de las personas como a las de la empresa.

**(3) Jornada continua.** Hacer las horas de trabajo establecidas sin interrupciones.

**(4) Jornada intensiva.** Hacer la jornada sin interrupciones desde el inicio hasta el final. Desde las siete de la mañana hasta las tres de la tarde.

**(5) Jornada laboral comprimida.** Trabajar más horas, menos días, para tener periodos más largos de tiempo libre.

**(6) Cuentas de tiempo de trabajo.** Organizar el número de horas trabajadas en bases diarias, semanales, mensuales, anuales, etc. en función de los intereses de la persona trabajadora y/o la empresa.

**(7) Descanso compensatorio.** Tiempo de descanso para compensar las horas extraordinarias.

**(8) Día de asuntos personales.** Días que dispone la persona trabajadora para ausentarse sin tenerlo que justificar.

**(9) Trabajo semipresencial.** Implica que las horas de trabajo semanales se distribuyen entre horas de trabajo presencial a las instalaciones de la organización y horas de trabajo que se hacen fuera de estas instalaciones; por ejemplo desde el domicilio del mismo trabajador o trabajadora o desde los telecentros.

**(10) Teletrabajo.** Trabajar fuera de la oficina y mantener un contacto directo vía móvil e Internet.

**(11) Permisos y excedencias.**

### **Es necesario recordar que...**

Hay otras fórmulas que ayudan a gestionar el horario de manera equilibrada como por ejemplo, no hacer cenas de trabajo y sí almuerzos, no organizar reuniones fuera del horario de la empresa o incluir servicios en los alrededores o en la misma empresa que faciliten la vida del personal.

## **5.4. Gestionar el tiempo con inteligencia**

### **Señales en la ruta**

Un 30% de las ejecutivas llegan a renunciar de su cargo ante la imposibilidad de hacer compatibles el trabajo y la familia. Y el 87% de las mujeres señala las cargas familiares como principal obstáculo en su carrera profesional. Es la situación que reflejan los datos del informe *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas* (2006) realizado por IESE Business School, de la Universidad de Navarra.

### **Antes de partir es importante saber que...**

España es el cuarto país de la Unión Europea con menor proporción de mujeres que trabajan fuera de casa mientras tienen hijos menores de 15 años. La tasa de ocupación en este grupo es del 60,6%, frente al 67% de media comunitaria. Así lo señala la oficina estadística de la UE, Eurostat (2009), en un estudio sobre las diferencias entre mujeres y hombres a la hora de conciliar vida profesional y familiar. El estudio refleja las pautas laborales entre mujeres y hombres de 20 a 49 años, y señala que la presencia de hijos e hijas incide notablemente tanto en la participación y en la ocupación como en el tiempo que dedican al trabajo las mujeres, factor que apenas se refleja en los hombres.

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

### Recomendaciones para el trayecto

A continuación, exponemos las recomendaciones surgidas de los diferentes grupos de trabajo entre las directivas catalanas sobre cómo gestionar el tiempo.

**(1) Hace falta convicción.** Es importante saber y tener claro que es posible. Muchas veces el miedo nos impide ver las cosas con perspectiva.

**(2) Es necesario priorizar.** Es cuestión de decidir cuáles son las prioridades y no querer estar en todas partes. Existen grados de importancia y el tiempo se puede distribuir equilibradamente.

**(3) Es necesario delegar.** Las personas de los equipos pueden desarrollar muchas de las tareas necesarias y este es un tiempo que se puede emplear en lograr otros objetivos.

**(4) No se debe buscar siempre la perfección.** Nunca se puede ser la mejor en todo. La mejor madre, la mejor directiva, la mejor amiga, la mejor compañera... Cuando no nos exigimos ser perfectas muchos miedos paralizadores desaparecen.

**(5) Es necesario pensar en las personas con las que trabajamos.** Si se racionalizan los horarios, las personas que trabajan con nosotras también lo podrán hacer. De este modo se consigue que haya un mejor clima laboral y más implicación en el trabajo. Los horarios no son lo más importante, sino los resultados del trabajo hecho.

**(6) Es necesario flexibilizar los horarios.** Se tiene un concepto laboral bastante rígido. Con unas nuevas formas de organización es posible flexibilizar las entradas y salidas del trabajo; y las tecnologías de la información y la comunicación permiten organizar el trabajo desde varios lugares.

**(7) Es necesario llegar a acuerdos.** La conciliación es una cuestión de pareja. Si contabilizamos el tiempo como un bien que nos permite tener más formación, un proyecto profesional satisfactorio o simplemente un mayor equilibrio personal, entonces las mujeres estamos “regalando” “activos” importantes a nuestra pareja. La disposición de tiempo personal es tan importante para los hombres como para las mujeres y para que puedan disfrutar, independientemente de su sexo, es necesario que ambos miembros de la pareja atiendan las responsabilidades domésticas y de cuidado y pidan realizar unos horarios flexibles en la empresa. De este modo se facilita la reorganización del tiempo de trabajo en beneficio de todo el mundo.

**(8) Es necesario incentivar una cultura de empresa basada en la igualdad y la conciliación.** Son muchas las horas que se dedican al trabajo y es importante que durante este tiempo las personas se encuentren en sintonía con los principios que la empresa defiende. Por este motivo, se debe promover un modelo de gestión que sea más humano y más beneficioso. Las acciones que se llevan a cabo en los comités de empresa, en los círculos de calidad, con los equipos de trabajo o desde la dirección repercuten en el cambio cultural de la empresa y, por lo tanto, en las personas con las que se trabaja. Somos agentes activos de cambio, a partir de las iniciativas que tomamos tanto individual como orgánicamente y estamos investigando y poniendo en práctica modelos alternativos que pueden tener resultados muy positivos para la mejora de la calidad de vida de las personas y del trabajo.

**(9) Es necesario aplicar el autoconciliación.** Las medidas de conciliación no hacen referencia únicamente a la maternidad o la familia. La Ley de igualdad efectiva entre mujeres y hombres incorpora el espacio personal en la conciliación. No todas las mujeres optan por la maternidad, pero todas las mujeres, del mismo modo que los hombres, necesitan un espacio y un tiempo de ocio, de descanso, de relaciones... o de soledad.

## Gestionar el tiempo y la agenda sin renunciar a vivir

### **Es necesario recordar que...**

Las personas cada vez son más conscientes de la importancia de tener una vida personal, además de la laboral. Se trata de ganar en calidad de vida y mejorar, al mismo tiempo, la producción en la empresa. Ya son muchas las empresas que han adoptado, de manera inteligente, medidas para facilitar la conciliación de la esfera privada y laboral de sus trabajadores y trabajadoras, a la vez que ofrecen otro tipo de compensaciones sociales o de flexibilidad, lo que denominamos salario emocional.





# 6

## Gestionar una reunión. Recomendaciones para que todo funcione y acabe a tiempo

**6.1. Dirigir una reunión**

**6.2. Informar con éxito  
en las reuniones**

**6.3. Encajar las reuniones  
en el tiempo y el horario para  
que no se produzcan círculos  
paralelos de información**

# Gestionar una reunión. Recomendaciones para que todo funcione y acabe a tiempo

*"En estos años ejerciendo como directiva, me he dado cuenta de que toda organización, del tipo que sea, es el espejo de su dirección: "dime cómo es tu equipo y te diré como eres tú". Esto supone que la líder o directiva de la empresa, departamento o área es un modelo, con la responsabilidad que representa. Las palabras deben ser congruentes con los hechos y adquiere una gran importancia que la directiva sea antes que nada, ética.*

*Si realmente, los que ocupamos un cargo de dirección llegamos a ser modelos para el equipo ejecutivo, es importante que asumamos esta responsabilidad, y que todo lo que queremos que se realice, primero nos lo aplicamos a nosotros mismos/as. En este sentido lo primero que quiero transmitir a la organización que lidero y, por lo tanto lo primero que quiero para mí, es vivir plenamente todas las múltiples facetas de mi vida".*

**Jovita Latorre Saura,** Directora General Fundació Catalana de Cooperació

Todo colectivo humano, todo grupo organizado, necesita la participación de sus miembros para mantener la cohesión y la funcionalidad. La reunión es una forma de participación muy especial, con la que se influye en la selección de objetivos, en la resolución de problemas, en las decisiones, en la comunicación, etc., de una manera directa y dinámica. La reunión es fundamentalmente participación.

En todos los grupos humanos y en todas las culturas se han llevado a cabo reuniones. Gran parte de la actividad de cualquier organismo social, en cualquier época o cultura, ha transcurrido siempre a través de una cascada de reuniones.

Toda reunión pretende lograr un objetivo de interés común a través de la participación de las personas congregadas, desde el convencimiento mutuo que este objetivo se logrará mejor mediante el trabajo en grupo que no desde la actividad individualizada o aislada de los miembros que lo componen.

A medida que las tareas se hacen más complejas o más decisivas para el colectivo, el conocimiento de las situaciones escapa a las posibilidades de una sola persona y necesita ser tratado a través de la actividad de un conjunto de personas. A medida que la complejidad crece en las sociedades o en las organizaciones, se hace más necesario el trabajo en grupo. No es extraño, pues, que en nuestra vida actual cada vez más compleja se produzcan continuamente toda clase de reuniones: conferencias, asambleas, mesas redondas, comisiones, consejos, grupos de decisión, mítines, seminarios, etc.

Además, se debe tener en cuenta que en el modelo de empresa que se defiende, en el que todas las personas se sienten implicadas en el proceso común, es importante que la información se traslade a todos los ámbitos. En toda organización, y más cuanto más democrática esta sea, la autoridad y la decisión se producirán desde las diferentes reuniones que regulen la actividad de todos los ámbitos de la organización.

No es exagerado decir que de la eficacia de las reuniones de una organización depende, en gran medida, la eficacia del colectivo, y no es fácil conseguir una reunión eficaz. En general, es más habitual la reunión mediocre, si no estéril, con la gran cantidad de tiempo y esfuerzos perdidos que esto supone.

Podemos decir que la dirección y la ejecución efectiva de reuniones es un factor de éxito dentro de las organizaciones, y que el esfuerzo que invertimos en aprender a reunirnos y a lograr índices de rendimiento elevados de nuestro trabajo en grupo, es una de las mejores inversiones que se pueden hacer en cualquier organización.

Una reunión es un acto que reúne un conjunto de personas localizadas en un lugar concreto durante un tiempo determinado, de forma que tengan la posibilidad de influenciarse directamente mediante la comunicación interpersonal, con la intención de lograr unos objetivos comunes por vía del esfuerzo colectivo.

## Gestionar una reunión. Recomendaciones para que todo funcione y acabe a tiempo

Toda reunión requiere un esfuerzo de coordinación. El primer acto de coordinación, sin el que la reunión no sería posible, es obviamente el de determinar el lugar y el horario de la reunión; hasta aquí se llega en toda acción coordinadora, aunque no siempre se escoge el lugar y el momento más adecuados, pero es obvio que se requiere un mayor esfuerzo organizador si se pretende un mínimo de efectividad en las reuniones, de ahí que se pueda hablar con completa propiedad de dirección de reuniones atendiendo los conocimientos, las habilidades y las acciones que conducen a lograr los objetivos que perseguimos, propios de la reunión, de la manera más efectiva posible.

No hay reunión sin unos objetivos concretos. La coincidencia en un lugar y un tiempo preciso de un conjunto de personas no implica que se produzca una reunión, a no ser que haya algún objetivo común que se pueda lograr mediante la comunicación y participación entre los miembros del grupo. A veces puede pasar que los objetivos no sean bastante claros para todos los componentes de la reunión, cosa que no es deseable como veremos más adelante. A veces se persiguen, de manera más o menos consciente, otros objetivos que los que sirven de excusa para fijar la reunión. Otras veces las reuniones son producto de la rutina o, lo que es peor, producto de la ansiedad o inseguridad de algunos de los participantes, y no responden, por lo tanto, a finalidades auténticas; en este caso no sólo son un fracaso en cuanto a pérdida de tiempo y energías, sino que acaban siendo frustrantes para el grupo y para los individuos, hasta el punto de que puede provocar desmoralización y apatía.

Los objetivos directos son los que formalmente originan la reunión. Deben ser claros, explícitos y concretos. Es mejor redactarlos por escrito, en pocas palabras y aludir a aspectos reales y concretos para que el equipo los pueda lograr. También deben ser lo suficientemente importantes y oportunos.

Además de estos objetivos directos, en toda reunión se lograrán otros objetivos que son deseables para el grupo, aunque no se hayan previsto. La con-

secución o el fracaso en la obtención de los objetivos directos de la reunión implica la eficacia o no en la obtención de los objetivos indirectos.

Entre los objetivos indirectos se pueden citar, entre otros:

- (a)** El desarrollo de las relaciones humanas.
- (b)** La motivación del grupo respecto a las decisiones tomadas en común.
- (c)** La mejora de la comunicación entre las personas.
- (d)** La reducción del subjetivismo a opiniones o concepciones al contrastarlas con los demás.
- (e)** Nuevas propuestas no previstas.

De esta manera, la dirección de reuniones tiene por objeto coordinar, orientar, activar, facilitar, dinamizar, etc. el grupo de trabajo para lograr los objetivos directos previstos para la reunión, y poner de manifiesto los objetivos indirectos en todo el grupo de trabajo.

## 6.1. Dirigir una reunión

### Señales en la ruta

Gran parte de la efectividad de una reunión proviene de una buena preparación. Muchas de las reuniones son ineficaces porque están mal planteadas desde el comienzo: no tienen objetivos bien definidos, no se convocan a las personas idóneas, las que se convocan desconocen los temas que se deben tratar o simplemente se podrían evitar actuando con otros sistemas más económicos para la organización.

El tiempo dedicado a planificar se gana con creces en el momento de ejecutar. La fase de preparación de una reunión es, sobre todo, la fase de planificación.

# Gestionar una reunión. Recomendaciones para que todo funcione y acabe a tiempo

## **Antes de partir es importante saber que...**

Las reuniones son una parte importante de la comunicación y el trabajo en equipo. Para garantizar el éxito de una reunión, todas las personas que asisten deben contribuir y participar activamente, para lo cual hace falta que conozcan los objetivos propuestos y el orden del día. De lo contrario, las reuniones pueden convertirse en monólogos o en un espacio sin rumbo que cause desaliento.

## **Recomendaciones para el trayecto**

**(1)** Es necesario llevar preparado el orden del día y repasar todos los materiales que se deben presentar. Antes de empezar es importante identificar los objetivos de la reunión, fijar el orden del día y elaborar la convocatoria. Se debe preparar el material o la documentación con tiempo porque hay documentos que conviene entregar antes de la reunión para poder ir preparando los temas.

**(2)** Es importante hacer circular con anticipación el orden del día, para informar a las personas que participan sobre el motivo de la reunión y de los temas a tratar. Se debe reservar un tiempo para que los y las asistentes puedan hablar y hacer preguntas. Una reunión debería ser una discusión abierta de ideas, en la que se proporcione la información y se dé curso al debate.

**(3)** Se debe preparar la infraestructura adecuada. No se debe olvidar que la sala debe tener las condiciones adecuadas y que hay detalles que pueden ayudar a hacer que las personas estén más cómodas.

**(4)** La puntualidad es importante. Es conveniente saludar a las personas asistentes e iniciar la reunión con alguna pregunta o comentario que cree vínculos de confianza y ayude a generar un clima de seguridad.

**(5)** Al inicio de la reunión, y si las personas no se conocen, se debe iniciar una ronda de presentaciones de las personas asistentes. Leer el orden del día y expresar los objetivos de la reunión, la hipótesis, etc.

**(6)** En el transcurso de la reunión es importante crear un clima favorable. Escuchar activamente. Interesarse por lo que sucede. Depende de la actitud de la persona que dirige la reunión que se mantenga la atención del resto de participantes.

Por captar y centrar la atención del grupo en las cuestiones y poder resolver con eficacia los objetivos a lograr se pueden utilizar algunas estrategias:

- (a)** Limitar amablemente las intervenciones excesivamente largas.
- (b)** Controlar las discusiones para que la reunión sea eficiente y para garantizar que se trate todo lo que haga falta.
- (c)** No permitir que las personas que participan se desvíen de sus objetivos.
- (d)** Si una idea ya se ha discutido y se ha tomado una decisión, evitar que la conversación vuelva al mismo tema.
- (e)** Asegurarse de que todas las personas intervienen y participan.
- (f)** Ayudar a los miembros del grupo a formular mejor sus ideas si tienen dificultades para hacerlo de manera comprensible.
- (g)** Neutralizar a las personas agresivas o “tóxicas” e impedir que haya enfrentamientos personales.
- (h)** Reaccionar con calma ante las situaciones imprevistas, mantener el control de la reunión sin mostrar una actitud autoritaria.

**(7)** Finalmente, recordar que las reuniones deben tener un fin. Lo ideal es que la reunión transcurra en el tiempo establecido, que se concreten los acuerdos y las decisiones que se han tomado, y que se determinen los pasos, las actividades y las tareas que se deben realizar para cumplir los acuerdos y llevar a cabo las decisiones tomadas en el tiempo previsto.

## **Gestionar una reunión. Recomendaciones para que todo funcione y acabe a tiempo**

### **Es necesario recordar que...**

Una mala definición de los objetivos es un reflejo real de la situación actual de la organización respecto a los temas tratados y respecto a las personas implicadas. Las dificultades que surgen en el seno de una reunión, por factores diversos, como un mal planteamiento de la sesión, una mala conducción, dificultades de comunicación de los miembros, problemas de personalidad o de actitud.

## **6.2. Informar con éxito en las reuniones**

### **Señales en la ruta**

Cuando se inicia una reunión, las personas suelen estar expectantes para saber cómo se enfocará el tema, por eso es importante plantear los objetivos de la reunión y hacer una pequeña introducción sobre su contenido; así se reduce la tensión emocional del grupo y se facilita la participación.

### **Antes de partir es importante saber que...**

Todas las actividades que se realizan, como la coordinación de equipos, la planificación, la negociación o la resolución de conflictos, tienen un componente de información fundamental. La información es lo que permite delimitar el tema a tratar, tomar conciencia de los límites en los que se deben mover las intervenciones y establecer unas pautas para determinar qué es pertinente o no en cada caso.

## **Recomendaciones para el trayecto**

**(1) Ofrecer una información adaptada** a las personas:

**(a)** Se debe tener en cuenta las personas con las que se lleva a cabo la reunión, así como sus expectativas, intereses y necesidades.

**(b)** Es importante que la información sea oportuna en relación con el contexto y la situación y que sea coherente con la cultura y los valores de la empresa.

**(2) Fomentar el interés** por las cuestiones que se deben tratar e interesar-se por los comentarios que hagan las personas. Es importante mostrar empatía y desarrollar la capacidad de escuchar, dos componentes esenciales para la motivación y la comunicación.

**(3) Transparencia.** Cuando se tiene interés y voluntad de comunicar se debe hacer con todas las consecuencias, es decir, debe haber un compromiso de informar con calidad y de escuchar a las personas colaboradoras. De este modo, no sólo aumentará la cantidad de comunicación descendente, sino también la ascendente. El término transparencia implica claridad y precisión, así como informar tanto de las noticias positivas como de las negativas, con el fin de que no se propaguen rumores innecesarios.

**(4) Objetividad.** Dado que no todas las personas percibimos la información de la misma forma, es importante que la información se refiera a hechos y aspectos concretos, y que sea completa y continuada en el tiempo.

**(5) Concreción.** Es necesario tener claro el mensaje que se quiere transmitir y ser concreto. Cuanto más directo sea el mensaje menos equívocos puede tener.

**(6) Rapidez y oportunismo.** Las noticias pierden interés con el tiempo y envejecen rápidamente. La rapidez evita que el equipo se entere de las

## **Gestionar una reunión. Recomendaciones para que todo funcione y acabe a tiempo**

cosas por otras fuentes, lo que puede provocar muchas susceptibilidades. Cuando haya noticias importantes, es recomendable reunir al equipo e informar a todas las personas a la vez, de este modo se consigue que todas las personas se sientan partícipes del proceso.

### **Es necesario recordar que...**

Los objetivos de la reunión deben satisfacer el problema planteado. De lo contrario, las personas participantes pueden tener la sensación de pérdida de esfuerzo y tiempo. Además los objetivos deben ser pocos, claros y concisos. También se deben definir de forma que se pueda medir su consecución. Es muy importante fijar objetivos adaptados al grupo; es decir, por un lado deben ser un reto porque si no, la reunión parece innecesaria, y por otro lado, deben ser alcanzables porque si no, la reunión resulta frustrante.

### **6.3. Encajar las reuniones en el tiempo y el horario para que no se produzcan círculos paralelos de información**

#### **Señales en la ruta**

El éxito de una reunión depende de muchos factores. Hay factores que, como ya hemos visto, se centran en la adquisición de una técnica, y los hay que derivan de la experiencia que sólo puede proporcionar la práctica; otras claves se encuentran en el seno de la organización misma y tienen las raíces en la cultura, en los estilos directivos, en la estructura, etc.

#### **Antes de partir es importante saber que..**

Uno de los circuitos de cooptación son las redes de confianza (Valcárcel, 1997). Estas, con frecuencia, se establecen en espacios no formales que

se instauran fuera del ámbito de trabajo o fuera de las reuniones formales. Las comidas de trabajo, las cenas o las relaciones en espacios deportivos o clubes, o las reuniones a puerta cerrada para intercambiar información privilegiada son estrategias y prácticas que favorecen circuitos de poder muy poco democráticos a los cuales las mujeres difícilmente podemos acceder. A menudo se observa que antes de una reunión convocada para un asunto concreto, la información ya ha circulado, o que posteriormente a la reunión se juntan varias personas para tratar sobre los temas ya discutidos.

### **Recomendaciones para el trayecto**

Para evitar este tipo de disfunciones, los grupos de trabajo de directivas proponen una serie de orientaciones:

**(1)** Programar las reuniones dentro el horario laboral, con una hora de inicio y de fin. Al formalizar los horarios, se pone énfasis en la importancia de que lo tratado se ajuste al orden del día. Para impedir que se produzcan “reuniones paralelas”, es importante explicitar un orden del día, tomar acta de los acuerdos a los cuales se ha llegado y difundirlos a todas las personas que han participado.

**(2)** Solicitar explicaciones e información detallada cuando exista la certeza de que un tema no se ha tratado por las vías formales.

**(3)** Reclamar que los procesos de información sean rigurosos y transparentes.

En este sentido, se muestran algunos de los problemas más frecuentes en el desarrollo de las reuniones:

**(1)** A menudo se produce el hábito de reunirse sin un motivo importante o un objetivo claro, lo cual produce un desgaste y un sentimiento de pérdida de tiempo y de objetivos.

## **Gestionar una reunión. Recomendaciones para que todo funcione y acabe a tiempo**

- (2)** Las reuniones se prolongan de manera innecesaria porque se introducen temas que no son relevantes para el asunto que se está tratando o que no formaban parte del orden del día. Este tipo de situaciones suele ocurrir cuando no hay un orden del día y un tiempo estructurados.
- (3)** Cuando las personas que asisten se recrean más en sus exposiciones que en el objetivo de la reunión, las intervenciones se alargan y se hacen exposiciones retóricas o repetitivas.

### **Es necesario recordar que...**

Cuando acaba la reunión es importante poner de relieve los acuerdos y éxitos que se han conseguido y hacer patente la efectividad de las propuestas. Celebrar la reunión dentro de un horario previsto es un elemento subjetivo de efectividad de la sesión. Es, por lo tanto, muy importante ajustarse al horario previsto y tratar y resolver sólo los temas que se pueden desarrollar dentro de este horario.





# 7

## **Tomar decisiones con seguridad y tranquilidad. Una cuestión de talento**

**7.1. Tomar decisiones  
de manera eficaz**

**7.2. Tomar decisiones  
con inteligencia e intuición**

**7.3. La toma de decisiones  
desde una perspectiva  
estratégica. Lecciones  
milenarias de Sun Tzu**

**7.4. Compartir las decisiones  
con los demás**

**7.5. Fortaleza y creatividad**

# **Tomar decisiones con seguridad y tranquilidad. Una cuestión de talento**

*“Mis principios como directiva son: ilusión en el proyecto, fomento del trabajo en equipo, liderazgo desde el diálogo, participación de todos los miembros e implantación de criterios y argumentos claros y objetivos. Estos principios están muy vinculados con los valores que defiendo cuando debo tomar una decisión.”*

**Núria Basi.** Presidenta de Armand Basi y presidenta del Consejo Social de la UPF

Se ha llegado a la etapa de las decisiones. Todo puesto de responsabilidad en la dirección, todo liderazgo, requiere una capacidad de toma de decisiones adecuada a las diferentes situaciones y a las propuestas de cambio que se quieren imprimir en la organización.

Hay múltiples situaciones sobre las que, cada día, debemos tomar decisiones, tanto en el ámbito privado como en el laboral, que tendrán repercusiones y marcarán el rumbo de los acontecimientos. La capacidad de decidir sobre lo que nos concierne en el ámbito personal, ciudadano o laboral, es un hecho relativamente reciente para las mujeres. Correspondía a los hombres, como cabezas de familia, ocuparse de los asuntos “importantes” del mundo público; y a las mujeres, de todo aquello que sucedía en el interior del hogar.

Las mujeres han luchado durante siglos para que hoy se pueda llegar a esta etapa del viaje, en la que podemos tomar decisiones con autonomía e independencia. En este tiempo las mujeres no han desaprovechado las oportunidades. La educación abrió la puerta de acceso al mercado laboral y a todos los ámbitos del espacio público, tal como habían previsto las primeras sufragistas.

Los roles, la cultura que se ha ido transmitiendo de generación en generación y los espacios que tradicionalmente nos han sido asignados, influyen en la

definición de aquellas situaciones que nos preocupan, en la clasificación de los asuntos que requieren nuestra atención y en la forma de resolver los problemas.

No es casual, que los grandes adelantos de la sociedad en materia de igualdad, se consigan cuando las mujeres acceden a los puestos de responsabilidad. Adelantos que se consolidan cuando mujeres y hombres participan conjuntamente en su despliegue.

En esta parte del viaje se abordará la toma de decisiones desde la perspectiva de género, proponiendo algunas claves importantes y necesarias para definir los problemas más interesantes y resolverlos con eficacia.

## 7.1. Tomar decisiones de manera eficaz

### Señales en la ruta

*“La toma de decisiones hace referencia al hecho de decidir qué acción tomar. Normalmente implica tener que escoger entre las diferentes opciones. El objeto de la resolución de problemas es generalmente una solución, una respuesta o una conclusión”* (Adair, 2008).

### Antes de partir es importante saber que...

Entre las funciones que se deben asumir en la dirección de empresas se encuentra la toma de decisiones, la definición de los problemas y su resolución de forma eficaz y, desde luego, la incorporación de estrategias innovadoras que hagan adelantar a la organización en la consecución de sus propósitos. Lo interesante de este proceso, es que cada persona enfoca los problemas y aporta soluciones de manera diferente, de acuerdo con sus conocimientos y sus experiencias.

## **Tomar decisiones con seguridad y tranquilidad. Una cuestión de talento**

Actualmente, en el mundo empresarial, se valoran tanto los conocimientos sobre la materia como la versatilidad para aplicar diferentes soluciones a las situaciones imprevisibles que nos ocurran. En ocasiones nos encontramos con personas que están muy preparadas técnicamente, pero que no reúnen la experiencia necesaria u otras competencias para poder focalizar los problemas y resolverlos, porque no han tenido experiencia con situaciones parecidas, o bien porque no las tienen lo suficientemente desarrolladas.

Linda Austin (2001) explica cómo *“El proceso de buscar activamente los problemas, en vez de responder sólo a los que te han asignado, hace que aumente la calidad de la forma que ves las cosas y también la de su productividad (...) Si continuamos haciendo trabajos donde únicamente realizamos las tareas que otros nos delegan, nuestros nombres seguirán apareciendo sólo en los reconocimientos de las notas al pie de página de la historia. Las mujeres como grupo, queremos ocupar un lugar entre las líderes pensadoras y visionarias, debemos desplegar una mayor actividad que nos permita descubrir los problemas importantes y propios que debemos resolver”*.

### **Recomendaciones para el trayecto**

Cinco pasos clave para tomar decisiones con eficacia:

**(1) Decidir sobre qué situación se quiere actuar.** A lo largo del día ocurren multitud de acontecimientos que requieren atención, pero la energía no es infinita, por lo que se deberá focalizar sobre qué situación es importante intervenir. Con frecuencia, las personas de los equipo reclaman la atención sobre varios asuntos, a los cuáles se puede responder reorganizando las tareas para resolverlos o decidiendo que no son prioritarios para el trabajo. La responsabilidad en la dirección es decidir sobre los problemas que trabajaremos y definir el objetivo al que se debe llegar.

**(2) Recabar la información necesaria.** Analizando la información disponible y tomando medidas para encontrar la que falta. Cuanto más se conoce la situación, más fácil y eficaz será la decisión a la que se llegue. María Teresa Palomo (2001) propone una serie de preguntas para identificar la situación y facilitar su resolución:

- ¿En qué consiste, realmente, el asunto o tema que se está analizando?
- ¿Cuál es la naturaleza del problema-situación y su entorno?
- ¿Cuáles son las dimensiones del problema?
- ¿Cuáles son las causas y el origen del problema?
- ¿En qué momento se produjo?
- ¿Qué áreas de la empresa se han visto afectadas?
- ¿Se han producido anteriormente problemas similares?
- ¿Cómo se resolvieron?
- ¿Cómo se puede prever la situación actual?
- ¿Quién es responsable de la decisión?
- ¿Existen limitaciones para su resolución?
- ¿Qué o quién estará afectado por la decisión?
- ¿La definición del problema o de la situación está expresada objetivamente e incluye solamente los hechos?
- ¿El alcance del problema está suficientemente limitado como para poder empezar a trabajar con él?
- ¿Qué sucedería si la situación se mantiene tal como está?

**(3) Generar opciones viables y seleccionar la alternativa con los recursos que disponemos.** Si la solución a un problema genera nuevos contratiempos, levanta expectativas que no se pueden cumplir o supone desatender otras áreas de intervención, entonces las soluciones no son las correctas. Es importante que la respuesta esté dimensionada, sea concreta y pueda realizarse con éxito.

## **Tomar decisiones con seguridad y tranquilidad. Una cuestión de talento**

**(4) Calcular el riesgo.** La experiencia es una buena consejera cuando hace falta ponderar las consecuencias. La experiencia nos permite recrear mentalmente lo que puede ocurrir si se toma una u otra decisión. Cuando no se han vivido o no se conocen situaciones parecidas, se puede recurrir a personas expertas.

Es importante recordar que hay dos tipos de consecuencias:

- (a)** Consecuencias manifiestas. Son las que se pueden prever cuando se toma una decisión.
- (b)** Consecuencias latentes. No son tan probables, ni siquiera claramente posibles pero pueden aparecer en el proceso.

**(5) Implementar y evaluar.** No es suficiente con visualizar el problema y darle una respuesta, también es importante decidir en qué momento se realiza la acción para solucionarlo, porque no siempre es el momento adecuado. Para acertar hace falta sopesar todas las variables y condicionamientos que están en juego.

### **Es necesario recordar que...**

En la resolución de conflictos es importante el entrenamiento y la predisposición activa ante las diferentes situaciones. Cuando se asume una actitud activa, el cerebro se pone en funcionamiento para obtener la información que necesita para leer la realidad y dar la respuesta adecuada, en el momento oportuno.

## 7.2. Tomar decisiones con inteligencia e intuición

### Señales en la ruta

La buena marcha de cada organización pasa por el mejor aprovechamiento del conocimiento individual y colectivo disponible.

Existen tres tipos de conocimientos.

- (1) El conocimiento explícito (fácil en general de adquirir y compartir).
- (2) El conocimiento tácito o implícito (más costoso de adquirir y difícil de compartir).
- (3) El conocimiento “inconsciente” (del que no somos conscientes y al que se llega mediante la intuición).

### Antes de partir es importante saber que...

En el desarrollo de nuestra actividad profesional, con frecuencia nos encontramos con situaciones en las que debemos escoger qué decisión debemos adoptar aun cuando no disponemos de suficientes datos. Es entonces cuando nos puede ayudar estar seguras de nuestro criterio y usar la intuición. Este instinto nos indica la manera más apropiada para desenvolvernos bien. Pero, ¿qué es exactamente la intuición?

La intuición es una función del cerebro que nos permite acceder a una gran reserva del conocimiento acumulada por la experiencia cotidiana, de la que no somos conscientes o lo somos sólo parcialmente, y aplicarla a una situación concreta. Por lo tanto, el pensamiento intuitivo no es distinto del racional o de la función creadora, aunque surge desde el inconsciente, ofreciéndonos

## **Tomar decisiones con seguridad y tranquilidad. Una cuestión de talento**

indicaciones o señales encubiertas, que aparecen por debajo del radar de nuestra conciencia, y que nos hacen llegar a una conclusión, sin saber casi la razón. La intuición ofrece sobre todo soluciones alternativas y creativas que no hubiéramos obtenido siguiendo únicamente un análisis lógico.

El mecanismo por el cual el cerebro busca información para resolver un problema no es como una fotocopiadora, es decir, no selecciona tan sólo aquellos datos que se relacionen directamente con situaciones idénticas que hemos vivido, sino que mezcla, combina y relaciona multitud de experiencias que a menudo no tienen nada a ver con el suceso. De esta forma, la mente busca caminos alternativos para llegar a la mejor solución.

Las mujeres nos desenvolvemos bien en el espacio de la intuición porque cotidianamente, en el espacio de lo privado y de las relaciones, debemos aplicar la capacidad de relación, de escucha y de interpretación para solucionar situaciones muy diversas. De hecho, aunque incorporadas plenamente en el mundo laboral, seguimos utilizando este recurso para solucionar conflictos que suceden en los dos mundos: el privado y el público, para buscar el equilibrio o aportar una mayor estabilidad en nuestro entorno. En las reuniones de los grupos de trabajo se comentaba como a lo largo de la carrera profesional, se toman decisiones de forma “intuitiva” para encontrar respuesta a realidades diferentes. Esto quiere decir que, a pesar de que se tengan en cuenta racionalmente todas las posibilidades, al final puede ser la intuición la que determina cómo actuar en algunas situaciones. Hay posibles respuestas que sólo de imaginarlas, ya nos hacen sentir mal. Entonces es cuando se sabe que no suelen ser las correctas.

Cuando se toman decisiones o se buscan alternativas a una situación, es muy importante confiar en la propia experiencia, pensando racionalmente, pero también, coordinándola con las capacidades emocionales y físicas. Posiblemente la respuesta no se presente inmediatamente, porque los procesos

creativos e intuitivos necesitan su tiempo. Muchas personas relatan cómo, tras buscar la solución a un problema, la encontraron el día siguiente, tras dormir profundamente, paseando o haciendo una actividad que no tenía nada a ver con aquella situación. Seguramente, habían dejado una puerta abierta para que su cerebro siguiera trabajando.

### **Recomendaciones para el trayecto**

Se proponen cuatro caminos para ejercitarse la intuición en la toma de decisiones:

**(1) Conocer y confiar en las propias facultades.** Reflexionar, mientras se exploran soluciones. Para facilitar nuestro conocimiento, es importante tener conciencia de las propias debilidades y fortalezas, distinguir los pensamientos de los sentimientos e identificar claramente las emociones. No se trata de renunciar a ellas, pero sí de reconocerlas. Es el primer paso para canalizarlas y aprovecharlas. Además, la intuición con frecuencia se manifiesta a través de las emociones.

**(2) Desarrollar el consciente emocional.** Al mejorar nuestro autoconocimiento encontramos áreas de mejora: autocontrol, empatía, liderazgo, resistencia a la adversidad, flexibilidad... Cuanto mejor funciona nuestro cerebro emocional, más ayuda recibe de la intuición. Aprender a expresar y administrar los propios sentimientos de la misma forma que expresamos y administrados los pensamientos.

**(3) Formular preguntas claras para la intuición.** Cuantas más preguntas nos hacemos, más canales de conexión ponemos en funcionamiento y más posibilidades tenemos de encontrar respuestas diversas.

**(4) Evaluar las señales intuitivas.** Las soluciones que aparecen, tanto si se trata de ideas creativas, impulsos para la acción, soluciones a dilemas

## **Tomar decisiones con seguridad y tranquilidad. Una cuestión de talento**

o luz para la penumbra, no se deben rechazar ni admitir instantáneamente. Lo mejor es rastrear estas señales e imaginar adónde nos pueden llevar, valorando todos los pasos. La planificación de cada una de las opciones suele ser de gran ayuda. Para John Adair (2008) “planificar significa construir un puente mental desde donde se está en este momento hasta donde se quiere estar cuando haya llegado al objetivo que persigue”. Si siguiendo el camino que señala la intuición, somos capaces de recorrerlo sopesando todas las situaciones de forma racional, seguramente tenemos razón.

Es importante recordar que la intuición complementa a la razón analítica. Cuando se asegura el acierto ante cada decisión, se gana confianza en los procesos intuitivos, se acude a ellos con más frecuencia y se aprende a descifrar mejor sus señales. Es importante no bajar la guardia en la evaluación, aunque creamos que nuestras intuiciones son siempre buenas; que tenemos el don de la intuición; no nos olvidemos de la razón, prudencia, humildad y aprendizaje.

### **Es necesario recordar que...**

Parece ser que la intuición está relacionada con lo que denominamos memoria experiencial, es decir, la que se va adquiriendo con el paso de los años y la experiencia.

Aunque no lo recordamos, el cerebro almacena en el inconsciente datos e información, que en un momento dado y sin saber por qué irrumpen en la mente, y es lo que hace que a veces veamos las cosas con tanta claridad y sepamos las consecuencias de tomar una u otra decisión, o seguir un camino u otro.

## **7.3. La toma de decisiones desde una perspectiva estratégica. Lecciones milenarias de Sun Tzu**

### **Señales en la ruta**

*“El liderazgo requiere poseer un sentido singular de la orientación para moverse en el negocio. Esto requiere tiempo para pensar y entender el mundo y quién participa: personal, negocios competidores, clientela, empresas proveedoras, accionariado y Administración Pública. El futuro es inexorable. Por lo tanto, es necesario anticiparse y, a pesar de que a veces conviene hacerlo sólo mentalmente, comporta una enorme ventaja.”* (Stein, 2003).

### **Antes de partir es importante saber que...**

Hace 2.500 años, Sun Tzu, general chino que vivió alrededor del siglo V antes de Cristo, escribió *El Arte de la Guerra* (1989), un influyente libro chino sobre estrategia militar principalmente, que trata también sobre la táctica; es un pequeño libro que actualmente se utiliza en las escuelas de negocios para estudiar estrategias de liderazgo en el entorno empresarial. El modelo se fundamenta en cuatro variables: unidad de propósito, conocimiento del entorno, liderazgo capaz y organización eficaz. El éxito del proyecto depende en gran medida de las decisiones que adopte la persona que lo lidera.

Sun Tzu fue un gran estratega que subrayó la importancia que tiene conseguir que todas las personas que forman parte de una organización, piensen y actúen con un propósito común. Para conseguirlo, gran parte de nuestras decisiones deben estar orientadas a lograr un buen clima laboral basado en el respeto a la diversidad de opiniones y tareas dentro de la organización. Se trata de armonizar a personas de opiniones diferentes dentro de una misma organización y, desde el respeto, conducirlas hacia un propósito común: la armonía de la diversidad.

## **Tomar decisiones con seguridad y tranquilidad. Una cuestión de talento**

Siglos después, Elena Dinesen, directora de Recursos Humanos de Microsoft Ibérica explica cómo “*desde la experiencia personal debo decir que la filosofía de compañías como Microsoft abre una puerta a la esperanza con respecto a la no discriminación. Nuestra compañía, como ya he subrayado, valora por encima de todo el compromiso, la dedicación, la pasión y el talento, y lo detecta y cuida allá dónde se encuentre, respetando la diversidad, abriendo los brazos a personas con otras capacidades y sin distinguir entre sexos, razas, tendencias políticas, identidad sexual...*”

El salto temporal de miles de años entre estos dos ejemplos nos muestra cómo las decisiones de un liderazgo que tenga en cuenta las diferentes características de las personas que dirigimos y la búsqueda de una finalidad común, son determinantes para el éxito, en todas las culturas, épocas y empresas.

### **Recomendaciones para el trayecto**

Para un liderazgo eficaz en la organización, la toma de decisiones se debe basar en:

**(1)** El respeto a la diversidad de todas las personas que componen el equipo. Si se vive la plena aceptación, sin ningún tipo de discriminación, sus opiniones son tenidas en cuenta, así como sus capacidades; y es muy posible que así, las decisiones que se tomen sean asumidas como propias y con una finalidad común. Aceptar comporta asumir el riesgo a la equivocación y la generosidad en el éxito. La dirección eficaz de equipos se caracteriza por visibilizar a las personas del equipo que desarrollan una idea con éxito, y también, por asumir como propios los fracasos que puedan ocurrir. Estas dos premisas harán que el equipo esté convencido de la importancia de asumir el riesgo de innovar porque este será reconocido y las equivocaciones no tendrán consecuencias negativas.

**(2)** Las decisiones que se toman deben estar basadas en el conocimiento del entorno. Es importante tener en cuenta que los aciertos o fracasos del pasado no tienen por qué repetirse en el futuro, puesto que las circunstancias de la empresa cambian continuamente y cada nueva situación exige su propia decisión. De las enseñanzas de Sun Tzu se extrae que el éxito de la empresa dependerá en gran medida de factores intangibles como la confianza en el líder, el entusiasmo de sus miembros, el sentido de la oportunidad de las acciones de la persona que lidera y la flexibilidad ante las circunstancias que cambian. La posición estratégica reside en elementos tangibles, como la fortaleza financiera y la calidad de los activos de la empresa. La capacidad de tomar decisiones con facilidad de adaptación al cambio de las circunstancias es fundamental.

**(3)** Confiar en las propias decisiones y ser prudentes. Es necesario tener presente que la imprudencia hace tomar decisiones sin pensar en las consecuencias y que los éxitos pasados no predicen los éxitos futuros. Hace falta potenciar la confianza en nosotras mismas, puesto que de lo contrario puede gobernar la indecisión; el control de las emociones y la capacidad para hacer frente a las críticas. Para que las decisiones sean aceptadas, no por el cargo que representamos, sino por la propia autoridad profesional y ética, es importante que las personas con las que trabajamos perciban nuestro equilibrio emocional, una garantía de que nuestras propuestas son el resultado de la reflexión y la visión estratégica.

**(4)** Ser coherentes con las propias decisiones y a la vez flexibles. Para poder generar la confianza necesaria para el liderazgo, las personas del equipo deben percibir que nuestras decisiones son coherentes, que nos hacemos responsables de su cumplimiento y que actuamos de acuerdo con las propuestas que hacemos. La coherencia no es contraria al cambio de rumbo en las decisiones. Si los acontecimientos cambian la situación, nuestras

## **Tomar decisiones con seguridad y tranquilidad. Una cuestión de talento**

decisiones deben adaptarse a las nuevas circunstancias, intentando anticiparnos a las consecuencias de las acciones que proponemos.

### **Es necesario recordar que...**

Sun Tzu (1989) resume su filosofía en la siguiente cita “*Conoce a los demás, conócete a ti mismo y podrás lograr el éxito. Conoce el entorno y el éxito será total*”

## **7.4. Compartir las decisiones con los demás**

### **Señales en la ruta**

La participación en la resolución de conflictos:

- (1)** Incrementa la aceptación de decisiones haciendo que la mayoría de personas acepte la solución planteada.
- (2)** Facilita la comprensión de las decisiones gracias al consenso.
- (3)** Aumenta la motivación.

### **Antes de partir debemos saber que...**

Los equipos de trabajo son necesarios porque hay tareas que requieren la participación de varias personas para poder ser realizadas. ¿Qué decisiones se deben asumir para que todas las personas del equipo trabajen en la consecución de los objetivos que nos hemos propuesto y en un clima de colaboración? ¿Qué decisiones se deben asumir desde la responsabilidad de la dirección? Desde esta perspectiva, nuestras funciones están orientadas a

apoyar a las personas que forman parte del equipo, por lo tanto, una parte importante de las decisiones deben ser compartidas.

### **Recomendaciones para el trayecto**

**(1)** Puede que la propia percepción sea que se están compartiendo las decisiones, pero que el equipo no lo perciba del mismo modo. Un ejercicio rápido de análisis para sondear como esta la situación es responder a las siguientes preguntas:

- ¿Se han acordado las metas y objetivos con el equipo?
- ¿Se ha involucrado el equipo en la recogida y análisis de la información relevante?
- ¿Se ha buscado el consenso para ver hasta dónde, en determinadas circunstancias, las decisiones adoptadas son aceptadas por todo el equipo?
- ¿Todas las personas se han comprometido con la decisión?
- ¿Se ha revisado la decisión con el equipo para que las lecciones de éxito y fracaso se aprendan para el futuro?

**(2)** Dedicar el tiempo necesario para pensar en las decisiones que hace falta adoptar. Preguntar a las personas que comparten el proyecto con nosotros ayuda a ver el problema desde varias perspectivas y puede aportar líneas de reflexión distintas. En los grupos de discusión se comentaba el problema de la desmotivación de las personas trabajadoras. En estos casos, antes de tomar decisiones drásticas es importante conocer los motivos de la falta de motivación porque puede ser que las tareas encomendadas no respondan a los intereses profesionales, ni a las expectativas laborales, ni a las aptitudes pero en cambio, otras tareas u otro puesto de trabajo puede ser idóneo para el desarrollo de sus capacidades y habilidades.

## **Tomar decisiones con seguridad y tranquilidad. Una cuestión de talento**

- (3)** Cuanto más se comparten las decisiones, más probabilidades hay de que la decisión sea acertada y que el equipo se implique para que sea un éxito. Las misiones y decisiones compartidas son las bases sobre las cuales se asienta la cooperación, a la vez que se potencia el talento tanto individual como colectivo, necesario para la innovación y el desarrollo del proyecto.
- (4)** Valorar qué decisiones pueden ser consensuadas y cuáles deben asumirse en soledad. Hay decisiones que pertenecen a la dirección, puesto que de otra forma se está responsabilizando a las personas del equipo de una carga que no les corresponde y que les puede perjudicar.

### **Es necesario recordar que...**

*"La consideración de la otra persona es una construcción compleja que requiere el respeto y aprecio por parte de quien la dirige, tanto con respecto a los y las destinatarias del trabajo profesional, como a las personas que integran el equipo de trabajo". (Falivene, "Habilidades directivas. Liderar en clave de género").*

## **7.5. Fortaleza y creatividad**

Según Petra Mateos, presidenta de HISPASAT, en un entorno global en constante transformación y caracterizado por una fuerte competitividad, una líder necesita visión estratégica, capacidad, formación y experiencia para responder con eficacia a los retos de la gestión empresarial. A estas cualidades comenta que se debe añadir “fortaleza y creatividad”, dos conceptos que por su significado pueden parecer alejados, pero que influyen de manera positiva en la resolución de problemas o situaciones complejas, a veces difíciles de resolver.

Por este motivo, en momentos de tensión, Mateos nos dice que la toma de decisiones puede generar estrés y la fortaleza es imprescindible para analizar con perspectiva el ámbito de actuación, encontrando los planteamientos más positivos que conduzcan a una solución de consenso. En esta situación, una calidad muy relevante es la inteligencia emocional que permite la empatía y contribuye a alinear y motivar la organización para la consecución de sus objetivos. Y la mejor manera de abordar una situación compleja es aplicar, además, otra cualidad que pueda apoyar con firmeza un liderazgo: la creatividad.

Imaginación y creatividad, unidas a fortaleza de carácter y a una actitud positiva, son, junto con el conocimiento y la formación, el apoyo más eficaz para cualquier profesional que desarrolle responsabilidades ejecutivas.



# 8

## Resolución de conflictos y negociación

**8.1. Reconocer los conflictos**

**8.2. Resolver conflictos**

**8.3. Resolver un conflicto  
con una actitud asertiva**

**8.4. Resolver conflictos  
de forma inteligente**

# Resolución de conflictos y negociación

*"En una situación conflictiva hablar clara y pausadamente; explicar los puntos de diferencia enumerándolos. Cerrar el asunto con amabilidad y manifestar que ya se ha tomado una posición y que difícilmente se va a cambiar".*

**Amelia Valcárcel**, Catedrática de Filosofía Moral y Política de la U.N.E.D y Consejera del Consejo de Estado

Sabemos que el conflicto es universal e inherente a los seres humanos, sin embargo algunas mujeres a menudo nos movemos mal en las situaciones disonantes, sobre todo cuando hace falta apelar a la autoridad o ponerse en valor. ¿Por qué razón las mujeres afrontamos con tanta valentía la adversidad y sucumbimos a la hostilidad? Ciertamente, es fácil encontrarnos con mujeres que han vencido situaciones muy difíciles y dolorosas, pero que sin embargo han caído bajo el peso del conflicto al sentir que han fracasado en el intento de preservar la armonía de las relaciones. Y es que, como observábamos en etapas anteriores del viaje, las mujeres durante siglos hemos sido educadas para entrelazar relaciones, para remendar los problemas y para crear espacios de convivencia donde todas las personas se sientan aceptadas. Incluso muchas veces negando los propios derechos. Contrariamente, no hemos sido educadas para afrontar las consecuencias "no deseadas" que tienen los conflictos.

En el espacio laboral los conflictos aparecen de forma cotidiana. Continuamente nos encontramos con personas que tienen posiciones diferentes a las propias. Las directivas entrevistadas comentaban que en el espacio de dirección hace falta tener una gran resistencia ante la aversión. Aun cuando, idealmente, preferiríamos que no existieran conflictos (el conflicto siempre provoca situaciones de inestabilidad emocional, tanto individual como grupal), es importante saberlos aceptar y reconducir. Cuando se afrontan de forma positiva, los conflictos se pueden convertir en un elemento de cambio y evolución.

El ideograma chino representa la palabra crisis con dos signos aparentemente antagónicos: un de ellos se lee como “peligro”, asociado al que se lee como “oportunidad”. ¿Y qué representa el conflicto? Un peligro si se enfatizan las posturas extremas, pero una oportunidad si, gracias a él, aflora la pluralidad de pensamientos o percepciones de la realidad que pueden tener un efecto diversificador de renegociación de valores comunes.

Hace falta ser conscientes de que cuando nos enfrentamos a una situación difícil, el resultado no siempre es positivo; pero que evitarla puede conducir, en un futuro, a situaciones de resentimiento y malestar que acaban siendo todavía más difíciles de solucionar. Por otro lado, también hace falta reconocer que la razón por la cual expresamos nuestras divergencias no siempre corresponde a la causa real. En momentos de tensión o desgaste, un suceso sin importancia hace estallar los ánimos, convirtiéndose en la vía catalizadora de nuestro malestar.

El éxito de la transformación del conflicto en oportunidad de cambio depende, en muchos casos, de la perspectiva que se adopte. Contribuye a convertir el conflicto en una oportunidad de crecimiento y enriquecimiento: el planteamiento sistemático no desde la neutralidad, sino desde la mediación, una escucha atenta y activa de las partes en presencia y la búsqueda común de soluciones o alternativas que sean productivas para todas las personas implicadas. Los conflictos son motor de cambio, para las personas y para los contextos sociales en los que interactúan. Para poder afrontarlos con inteligencia, lo más indicado es adquirir las capacidades necesarias, basadas tanto en conocimientos como en habilidades para poder hacer frente a la diversidad de situaciones con las que nos podemos encontrar. Los conflictos no sólo hacen referencia a las situaciones con otras personas, sino que nosotros podemos situarnos en el centro del conflicto cuando debemos tomar decisiones complejas que nos afecten personalmente.

# Resolución de conflictos y negociación

Según Juan Carlos Torrego (2000), el conflicto se puede definir como: Situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles. Los sentimientos y las emociones juegan un papel y la relación entre las partes puede salir fortalecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución.

## 8.1. Reconocer los conflictos

### Señales en la ruta

El primer paso para resolver un conflicto es analizarlo y definirlo. Cuando se comprende de qué está hecho el conflicto y qué importancia tienen los diferentes elementos que entran en juego, se puede decir que se ha dado un gran paso para su resolución. ¿Cómo se pueden buscar soluciones a una situación que ni siquiera sabemos qué es? Antes de resolver un conflicto hace falta explorarlo.

#### Antes de partir es importante saber que...

Para una gestión eficaz de los conflictos es esencial reconocerlos a tiempo, y por eso necesitamos tener información que se articule como un termostato de la situación. Y esto suele ser mucho más complejo de lo que parece, sobre todo, cuando ocupamos puestos de dirección. Daniel Goleman (2007) define el aislamiento que a menudo viven las personas que ocupan puestos directivos como “la enfermedad del CEO” (Chief Executive Officers). Este aislamiento sucede cuando un/a líder se encuentra que su equipo le esconde información relevante o desagradable, ya sea por temor al enojo, por miedo a ser tratados como disidentes en la línea de la empresa o, porque informar sobre los conflictos repercute en su imagen de persona comprometida y

positiva. Como consecuencia, nos encontramos con una información limitada, sesgada y parcial de lo que ocurre a nuestro alrededor y por lo tanto, un desconocimiento de los conflictos ocultados que se están produciendo. Goleman subraya que *“aun cuando son muchas las personas que se lamentan de la falta de un feedback útil sobre la actividad, los ejecutivos de nivel más elevado son los que reciben menos información fiable y este es un problema que se agrava cuando el líder en cuestión es una mujer o una persona perteneciente a un grupo minoritario”*.

### **Recomendaciones para el trayecto**

La mayoría de los conflictos negativos pueden explicarse en base a dos variables fundamentales: miedo y poder. Ni el miedo ni el poder son negativos en sí mismos pero como se ha visto anteriormente, son dos variables que debemos dominar, manejándolas de forma equilibrada y siendo conscientes de la repercusión que tienen en las personas con las que nos relacionamos en el ámbito laboral. Porque, aunque todo nuestro esfuerzo se centre en crear un clima favorable, es lógico encontrarse con situaciones de discordia; que muchas veces vienen provocadas por variables ajenas al ámbito laboral.

En general, nos relacionamos con un número importante de personas y situaciones conflictivas que provocan situaciones no deseables en los ámbitos de trabajo. Si analizáramos nuestro entorno, posiblemente llegaríamos a la conclusión de que una cuarta parte de las personas con quienes coexistimos diverge de nuestra forma de conducir las situaciones, tiene intereses contrarios a los nuestros o no coincide con los objetivos y metas que planteamos. Linda Austin (2001) lo resume diciendo *“no llegarás a ser una persona importante a menos que puedas tratar con las personas difíciles”* y como no es posible cambiarlas, sólo disponemos de tres herramientas fundamentales:

## Resolución de conflictos y negociación

**(1)** Conocernos y trabajar sobre nosotras mismas, de forma que se neutralicen los sentimientos y sensaciones negativas que pueden dañarnos o dificultar el liderazgo. Si escuchamos la información que nos proporcionan las emociones, podremos entender lo que pasa, cómo reaccionamos, lo que nos afecta, nuestras capacidades y habilidades para hacer frente a las situaciones conflictivas y las posibilidades de redirigir las propias conductas y pensamientos.

**(2)** Aprender a reconocer el conflicto.

**(3)** Aprender a resolverlo de forma positiva de forma que sea motor de cambio y de desarrollo mutuo.

Es importante saber reconocer del conflicto. En cada conflicto hay elementos que se ven y otros que no se ven. La metáfora del iceberg es muy pertinente: cuando nos encontramos con una situación conflictiva, existen elementos fácilmente observables, pero, otros, están por debajo de la línea de flotación y son difíciles de detectar y sacar a la luz. Por eso es importante comprender, investigar y analizar la complejidad de los elementos que entran en juego: lo que es “visible” y lo que es más “invisible” en el conflicto.

En el conflicto se debe distinguir: quién interviene (las partes), sobre qué se discute o discrepa, qué pide o quiere cada parte, cuál es la posición dominante, si se prevé alguna solución, así como los otros elementos que están por debajo de la línea de flotación: la historia del conflicto, los sentimientos, intereses, necesidades, contexto, valores y prejuicios.

Según Lederach (1984), para reconocer el conflicto es importante identificar tres elementos fundamentales: las personas, el proceso y el problema o problemas.

**(1)** Con respecto a las **personas** es importante identificar quién está involucrado, si lo están directa o indirectamente, qué papel juegan en la relación, qué influencia, qué valores, intereses, necesidades o motivaciones mueven a las personas involucradas en relación con el problema y cuáles son las perspectivas y emociones respecto al conflicto. Es importante conocer el poder de las partes implicadas, tanto con respecto a la influencia sobre las personas como sobre la situación. Normalmente cuando nos encontramos en oposición a otros, tendemos a valorar el conflicto en términos personales, lo cual supone un desafío que pone en peligro nuestra estima.

**(2)** En relación al **proceso**, es decir, la manera cómo se desarrolla el conflicto y cómo las personas tratan de resolverlo, se debe tener en cuenta dos elementos: la comunicación, que suele empeorar si el conflicto se intensifica y las coaliciones o alianzas, porque las personas en conflicto buscan otras personas para obtener apoyo.

**(3)** En cuanto al **problema**, Lederach distingue entre el conflicto innecesario y el conflicto esencial. Refiriéndose al primero, habla de mala comunicación, estereotipos, desinformación, etc., y sobre el segundo comenta que es el conflicto propiamente dicho: áreas de discrepancia, diferentes intereses y necesidades de cada uno, diferentes valores, diferencias de opinión respecto al procedimiento, etc.

### **Es necesario recordar que...**

Comprender esta complejidad de elementos facilita la resolución de los conflictos y supone una herramienta imprescindible para aprender.

## Resolución de conflictos y negociación

### 8.2. Resolver conflictos

#### Señales en la ruta

La mejor gestión del conflicto es aquella que, mediante una política preventiva, evita su desencadenamiento; por este motivo, se deberán prever aquellas situaciones donde los intereses de las personas no coincidan, así como las contradicciones que existen entre los objetivos, valores y pautas de comportamiento de las personas.

#### Antes de partir es importante saber que...

Los conflictos no son situaciones fijas, sino que están en continua evolución. Tienen causa, desarrollo, resolución y consecuencias. Si enfocamos el conflicto como proceso, nos será mucho más fácil encontrar las raíces, explicar cómo o por qué razón se ha ido desarrollando y calibrar sus consecuencias.

Como todo proceso, si el conflicto se perpetúa en el tiempo tiene unos costes psicológicos y organizativos muy difíciles de asumir; por eso se tiende a buscar salidas para situarnos fuera del enfrentamiento. Es importante que nos tomemos nuestro tiempo y dediquemos nuestra atención a restablecer el equilibrio de las personas y de la organización.

Ante el conflicto se pueden adoptar alguna de las cinco posturas siguientes:

**(1) Evitación:** desviar la atención hacia otra dirección, pensando que el tiempo resolverá los problemas sin una intervención activa.

**(2) Suavización:** se invoca la lealtad, el espíritu de equipo, la colaboración y la necesidad de limar “asperezas”. Pero las buenas palabras no evitan que la situación siga existiendo.

**(3) Supresión:** se hace uso del poder para que no surjan las diferencias.

**(4) Compromiso:** cada parte en conflicto se priva de algún elemento por igual en beneficio de la unidad. Generalmente ninguna de las partes queda satisfecha.

**(5) Confrontación:** el conflicto se aborda directamente. Se exploran las causas que han dado lugar al conflicto, se revisa el proceso y se aclaran los malentendidos. Finalmente se generan soluciones viables, y se escoge una, mutuamente aceptada.

### Recomendaciones para el trayecto

Para resolver los conflictos es necesario:

**(1) Identificar y definir con precisión el problema.** Es importante no dispersarse entre los elementos que se han ido añadiendo posteriormente porque provocaría el efecto bola de nieve que puede conducir a cuestionarlo todo. Por otro lado, recordar que tan importante es la definición objetiva de la que se parte, como la percepción subjetiva de las personas que mantienen diferencias en una situación determinada. Los conflictos tienen lugar tanto en el ámbito intrapersonal, como interpersonal o intergrupal; por eso aclarar cómo interpreta cada persona lo que está pasando contribuye a regular la situación. Es prácticamente imposible adelantar si se desconoce lo que piensa la otra persona o se parte de ideas estereotipadas o sesgadas. El desconocimiento y falta de comunicación provoca que nos situemos de forma competitiva percibiendo los objetivos del otro como incompatibles.

También es necesario recordar que un conflicto no existe aislado sino que está en relación con otros muchos. Existen conflictos abiertos y ocultos y a menudo muchos conflictos permanecen en estado latente; en ocasiones, porque una de las partes no es consciente y/o no tiene suficiente poder para

## Resolución de conflictos y negociación

hacer frente a las circunstancias, de forma que acepta la situación injusta que acaba surgiendo.

### **(2) Obtener información de todas las partes implicadas en el conflicto.**

Se pueden dar situaciones donde las posiciones son antagónicas (la consecución de una meta por parte de una de las partes impide que la otra pueda conseguir la suya) o sinérgicas (la consecución de una de las partes no implica que la otra no pueda conseguir la suya y la consecución de ambas supone una mejora para la relación y los resultados globales). Cuando se gestiona adecuadamente el conflicto, la mayoría de los objetivos antagónicos puede convertirse en sinérgicos pero para hacerlo posible se deben explicitar las agendas ocultas.

### **(3) Trazar un mapa del conflicto.** Cuanta más información se obtenga, más positiva será la resolución del conflicto. Algunas variables que se deben en cuenta en este mapa son:

- (a)** El poder de cada una de las partes para influir en la otra parte.
- (b)** El entorno en el que se produce la comunicación.
- (c)** Las características de las personas implicadas y el tipo de relaciones que mantienen.

### **(4) Generar alternativas y buscar soluciones.** Buscar la participación de todas las partes implicadas, desarrollando la mediación entre ellas de forma que todas las personas se sientan implicadas en su solución.

### **(5) Analizar los posibles costes del desacuerdo y buscar un número suficiente de alternativas dirigidas a su resolución.** En este sentido es fundamental evitar los siguientes errores:

- (a)** Buscar un culpable.

- (b)** Actuar con ambigüedad, sin especificar lo que quieren las partes.
- (c)** Interferir en la comunicación de las partes.
- (d)** Dificultar la empatía y la comprensión mutua.
- (e)** Aceptar la suposición que lo bueno para una parte es malo para la otra.

Y tratar de evitar:

- (a)** Que se produzca una escalada de hostilidad y agresividad.
- (b)** Que las percepciones y actitudes negativas de las partes se refuerzen constituyendo un círculo vicioso.

**(6) Buscar el consenso y aplicar la alternativa seleccionada.** Evaluar también los resultados. Es importante:

- (a)** Comprobar que se ha prestado la debida atención a las preocupaciones de todas las partes.
- (b)** Verificar que las decisiones que se hayan tomado se puedan poner en práctica de manera eficaz y rápida.
- (c)** Analizar los efectos de las decisiones a corto, medio y largo plazo.
- (d)** Estudiar si la relación entre las partes se ha modificado.

#### **Es necesario recordar que...**

- (1)** La existencia del conflicto es prueba de la diversidad de posibilidades del ser humano y, por lo tanto, generador de cambio personal y social.
- (2)** Una vez declarado el conflicto es necesario afrontarlo, dialogar, analizar las causas de la forma más objetiva posible, sus implicaciones para las personas y buscar las soluciones de forma conjunta. Finalmente realizar un seguimiento de su evolución.

## **Resolución de conflictos y negociación**

### **8.3. Resolver un conflicto con una actitud asertiva**

#### **Señales en la ruta**

Las actitudes tomadas frente a los conflictos son un reflejo de las propias creencias, valores y expectativas. Son resultados mentales en los que la razón y la emoción están estrechamente vinculadas.

#### **Antes de partir es importante saber que...**

El conflicto surge cuando dos o más valores, perspectivas u opiniones son contradictorias, o cuando diferentes personas o grupos persiguen objetivos incompatibles.

Entramos en conflicto cuando no vivimos de acuerdo con nuestros valores, cuando nuestros valores y objetivos personales son amenazados, en los procesos de cambio organizacional y social y en las relaciones interpersonales.

El conflicto es inevitable y existen indicadores de conflicto que pueden ser reconocidos en las personas o en los grupos. Pero también es cierto que existen estrategias disponibles para la resolución de conflictos y está comprobado que funcionan. Aunque inevitable, el conflicto puede ser minimizado, recanalizado y/o resuelto.

Las causas más frecuentes de conflictos son la comunicación pobre, la búsqueda de poder sin pensar en el otro, la insatisfacción con el estilo de liderazgo, los cambios en la estructura organizacional y/o social, y la falta de confianza en las personas.

Un conflicto de género puede representar básicamente la pérdida de nuestros intereses o una lucha por lograr la dirección. En los grupos de trabajo las

directivas explicaban que en muchas ocasiones la energía que se debe desarrollar para lograr un espacio en el ámbito laboral es tanta que te puede llevar a desestimar la posibilidad. Es importante comprender que muchos de los conflictos con los que nos enfrentamos, son barreras que discriminan al conjunto de las mujeres y por lo tanto, son sexistas. La percepción del conflicto desde una perspectiva de género, aporta un análisis que en cierta forma, nos “libera”. No es que la organización esté actuando en contra de una misma, sino que desarrolla mecanismos defensivos frente al conjunto de las mujeres por los motivos que ya se han analizado al hablar del “techo de cristal”.

¿Qué actitud debemos adoptar ante los conflictos de este tipo? En estos casos, no sólo necesitamos capacidad de análisis sino sobre todo, confianza en nosotras mismas, capacidad de mediación y una gran resistencia para defender nuestros intereses. Las mujeres, poco acostumbradas a tratar con relaciones de poder en situaciones de igualdad, con frecuencia no saben reaccionar de manera adecuada para sus intereses. Aprender técnicas assertivas es un medio para reforzar la confianza en una misma y resolver con éxito situaciones de discriminación de la vida política y personal.

La assertividad es la actitud por la cual las mujeres defienden los propios derechos al mismo tiempo que respetan los de los demás. Se coloca en el punto medio entre la actitud pasiva y la agresividad. Es la conducta que mejor funciona en la mayoría de los casos. Las mujeres que practican la conducta assertiva son buenas líderes, adquieren confianza en sí mismas y son respetadas por las otras personas, dado que su actuación siempre intenta ser coherente.

## Resolución de conflictos y negociación

La siguiente tabla muestra una comparación de las diferentes conductas:

	PASIVA	AGRESIVA	ASERTIVA
MENSAJE	Usted tiene razón. No importa lo que yo piense. No importa como yo me sienta.	Yo tengo razón. Si usted no piensa como yo, está equivocado/a. Sus sentimientos no cuentan.	Así es como yo veo la situación. Esto es lo que pienso. Y estos son mis sentimientos.
OBJETIVO	Evitar cualquier conflicto.	Conseguir lo que se desea: ganar.	Crear comunicación y respeto mutuos.
MEDIOS	Voz débil y titubeante.	Voz fuerte o presuntuosa.	Tono firme, cálido, bien modulado, cadencia uniforme.
MIRADA	Mirada apartada o baja.	Mirada fría y penetrante.	Mirada directa, abierta y sincera.
CUERPO	Postura “encogida”	Postura rígida.	Postura relajada y bien equilibrada

Lo más importante es que los resultados de estas conductas son absolutamente diferentes. Adoptando una actitud pasiva, nos sentimos muy mal con nosotras mismas, si practicamos un comportamiento agresivo nos ganamos la enemistad de los demás y sólo si somos capaces de mostrarnos asertivas podemos conservar el respeto hacia nosotras mismas y nos ganamos el de los demás.

Resultados según las conductas:

	PASIVA	AGRESIVA	ASERTIVA
RESULTADOS	Muy poco respeto por una misma. Necesidades insatisfechas. Frecuentemente dolidas y/o inquietas: esperando que los demás adivinen lo que se desea o lo que se quiere decir. No se hacen progresos en los temas reales.	Dudosa respeto a sí misma. Debe llevar las riendas en todo momento, cueste lo que cueste. Relaciones interpersonales deterioradas: crea hostilidad en los demás. Puede ganar posiciones a corto plazo a expensas de los demás.	Sostiene y amplía el respeto por si misma. Consigue los objetivos que desea. Se centra en temas reales. Aumenta la confianza en sí misma. Crea relaciones interpersonales adecuadas.

### Recomendaciones para el trayecto

Para ejercer la asertividad, es necesario:

- (1)** Buscar una postura relajada y ensayar mentalmente o bien en voz alta las propias reacciones. Es útil imaginar una reunión con el equipo, o con una persona de la dirección. Preparar con alguien de confianza la actitud más adecuada y todas las contestaciones posibles. Explorar los sentimientos que pueden provocar determinadas respuestas y neutralizarlos.
- (2)** Repasar mentalmente la situación donde la actitud no ha sido asertiva, y pensar cómo se podría actuar si se repitiera la ocasión. Volver a revivirla, buscando una alternativa, es un aprendizaje en positivo.

## Resolución de conflictos y negociación

**(3)** Tener en cuenta que es importante:

- (a)** Expresar lo que se desea. Se trata de buscar las palabras que mejor expresen lo que se quiere obtener ante la situación o problema.
- (b)** Fijar el momento o lugar más oportuno para tratar el problema.
- (c)** Describir la situación de conflicto que se quiere cambiar, de la forma más detallada posible.
- (d)** Expresar lo que se siente en primera persona sin reprochar a los demás su posición o a su actuación.
- (e)** Escribir el mensaje que se quiere transmitir a la persona implicada.
- (f)** Ensayar la conducta asertiva en voz alta varias veces antes de llevarla a cabo y ponerla en práctica es una buena estrategia.

Por lo tanto, el comportamiento asertivo es aquel que nos ayuda a comunicar de manera clara y con confianza nuestras necesidades, deseos y sentimientos a otras personas, sin agredecirlas ni abusar de ellas (Berbel, 2008). Sus beneficios son muchos puesto que permite atreverse a decir lo que no se desea y ser capaz de expresarlo claramente y sin complejos, hacer y recibir críticas justas, separar los hechos de las opiniones, reconocer que los puntos de vista son diferentes y ser capaz de tratar con estas diferencias. Permite, en definitiva, conciliarse con una misma y actuar con libertad en el ámbito privado y en el público, confiando en las propias posibilidades. Es, por lo tanto, nuestra mejor aliada para autoafirmarnos y trabajar desde la igualdad y la confianza en el ámbito de la dirección.

### Es necesario recordar que...

Se deben buscar formas de resolución de conflictos en los que ambos grupos ganen. En este sentido la propia actitud juega un papel importante en los resultados que se pueden obtener: planificar y tener una estrategia concreta, identificar lo que es importante y por qué, conocer la mejor alternativa en la

negociación, saber separar a las personas de los problemas, comunicar cuidadosamente, considerar la parte intangible y no focalizar en las posiciones concretas, sino en el interés común, teniendo en cuenta el padecimiento, luchas y frustraciones de todas las personas en conflicto. Se trata de crear una gran variedad de posibilidades antes de decidir qué hacer para encontrar una salida basada en objetivos comunes.



# 9

## Saber crear redes. Una cuestión de alianzas

**9.1. Incorporar la visión  
de red en la dirección  
de equipos**

**9.2. Transmitir la  
importancia de las redes  
profesionales y de negocio**

**9.3. Desarrollo de redes**

**9.4. Las redes digitales**

# Saber crear redes. Una cuestión de alianzas

*“Internet es un espacio idóneo para el apoderamiento de las mujeres en el ámbito público. Las mujeres siempre hemos trabajado en red, ahora debemos estar presentes, ser la red de las redes y establecer redes de mujeres para conseguir la igualdad. Redes para contactar, compartir, debatir, apoyarnos, como siempre han sido los espacios de mujeres, y a la vez, para conectarnos, referenciarnos y posicionarnos, aspectos clave en la nueva sociedad en red y del conocimiento”.*

**Lourdes Muñoz Santamaría**, informática y diputada en el Congreso por Barcelona, portavoz del grupo socialista de Sociedad de la Información en la comisión de Industria.

A esta etapa no llegamos solas. Nos estamos aproximando al final de esta guía elaborada con la experiencia y las voces de las mujeres que están cambiando las organizaciones desde una perspectiva de género, para que el viaje hasta la dirección ofrezca las mismas oportunidades a mujeres y hombres. Progresar en compañía y saber que otras mujeres han pasado por situaciones similares a las propias, nos permite vencer los obstáculos desde las alianzas. Es decir, creando redes. Un ejemplo de estas redes son las que se han ido creando tras las diferentes ediciones del programa “Jo, directiva” del Departament de Treball.

Comentaba una directiva: “Hemos elaborado un calendario. Quedamos una vez al mes para cenar. No siempre podemos coincidir todas pero aunque no participes, sabes que cuentan contigo y que al día siguiente, podrás comunicarte y te explicarán lo que se ha tratado. Hemos puesto un orden para tratar los temas que nos interesan, desde las habilidades profesionales, la información y los contactos, hasta la conciliación. Las redes, ya sean presenciales o a través de Internet, constituyen un espacio de encuentro que permite descubrir que muchas mujeres tienen muchos aspectos y necesidades

comunes. Este tipo de redes semi-informales, proporcionan vías de comunicación e intercambio para reafirmarnos en el espacio profesional.

Otro modelo importante son las redes “formales” de mujeres directivas, empresarias, profesionales, etc. Tanto en España como nivel internacional existen varias iniciativas importantes que tienen entre sus objetivos:

- (1)** Servir de plataforma para el análisis de la situación y las reivindicaciones.
- (2)** Cooperar para lograr iniciativas que redundan en la mejor calificación y calidad de vida de las mujeres.
- (3)** Concienciar, promover y consolidar el acceso de las mujeres a los puestos directivos, ejecutivos y al mundo empresarial.
- (4)** Identificar las barreras que dificultan el acceso a las mujeres para llegar a cargos directivos y desarrollar estrategias innovadoras para superarlas.
- (5)** Capacitar e intercambiar conocimientos y experiencias de aproximación científica y práctica en el desarrollo de la dirección ejercida por mujeres.
- (6)** Colaborar con cuantas instituciones y organismos públicos y privados tengan entre sus finalidades potenciar el desarrollo profesional y la presencia de las mujeres en cargos de responsabilidad y decisión en cualquier ámbito organizativo.

Sean informales o formales, participando en una red se ponen a disposición de las mujeres conocimientos, experiencias, se influye en el logro de mayores cuotas de igualdad en el mundo empresarial y a la vez mejora la confianza y el apoderamiento en un entorno que, a menudo, sigue siendo hostil, o cuando menos extraño. Si las mujeres deseamos llegar a nuestra

## **Saber crear redes. Una cuestión de alianzas**

plenitud de derechos y transformar el mundo en el que vivimos, no tenemos otra opción que crear alianzas, en el sentido literal de la palabra, superando diferencias, eliminando desconfianzas, compartiendo proyectos y sumando los esfuerzos de todas. En pocas palabras: debemos trabajar en red.

### **9.1. Incorporar la visión de red en la dirección de equipos**

#### **Señales en la ruta**

La profesora de la Escuela de Ciencias Empresariales de Londres, Lynda Gratton, dirigió un estudio en el Center for Women in Business, para verificar el comportamiento y las formas de trabajar de mujeres y hombres al frente de sus equipos. Examinó la actitud de 49 equipos en 15 grandes compañías, entre ellas la BBC, France Telecom, Nokia, Marriott International y el Royal Bank of Scotland. La investigación ha revelado que los grupos dirigidos por mujeres son en general más propensos a describir a su directora como fuerte en la formación de relaciones y en la creación de un sentido cooperativo y de mantener unido al grupo, así como en el diseño de tareas y lograr que las personas se sientan responsables por su participación en la tarea.

También constata que las mujeres directivas también acostumbran a compartir más los conocimientos entre los miembros de su equipo y con toda la organización. Por otra parte, las mujeres usan con más frecuencia el trabajo en red más allá de sus grupos empresariales de trabajo y construyen comunidades informales para intercambiar conocimientos.

#### **Antes de partir es importante saber que...**

Contrariamente al estereotipo que dice que las mujeres no suelen colaborar entre ellas, los estudios de antropología han demostrado que las relaciones

comunitarias se han desarrollado gracias a las redes que han establecido las propias mujeres. Esta forma de funcionamiento podemos extrapolarla a la realizada por las mujeres en sus equipos. En el ámbito laboral son formas de organización basadas en la interrelación de las personas y la promoción del trabajo en equipo. Las jerarquías pierden peso y la cooperación aumenta incidiendo positivamente en la productividad y el nivel de competencia empresarial. La dirección de las mujeres tiende a ser más participativa en contraste con unas estructuras jerárquicas fijas. Las investigaciones han puesto de manifiesto que la inclusión de mujeres en puestos directivos proporciona diversidad de perspectivas, experiencias vitales y una mayor capacidad para resolver problemas.

La Dra. Helgesen (1993) explica que, a lo largo de sus investigaciones, observó que las mujeres directivas, al describir sus funciones en la organización, se situaban en medio de una estructura y en el centro de una red, en vez de situarse en la cúpula por su cargo de responsabilidad. Su comunicación, por lo tanto, no era de arriba abajo sino de dentro afuera. Se sentían “conectadas” a las personas de su entorno y expresaban este modelo de estructura como determinado por un núcleo de influencia alrededor del cual existían órbitas y líneas radiales. Esta es la trama de la telaraña, ajustada cada vez a la necesidad de supervivencia y al desarrollo de la organización en cuestión. Este modelo influye en el lenguaje, pero también en la gestión y en la planificación y desarrollo de las reuniones. No es una casualidad que sean mayoritariamente mujeres las que han aplicado el “esquema circular de management”, basado en la rotación de personal en diferentes lugares y funciones de la organización, de forma que todo el mundo se enriquezca con este esquema. Las reuniones que se llevan a cabo no tienen el único objetivo de transmitir información por parte del/de la responsable, como tantas veces pasa en las organizaciones políticas y empresariales tradicionales que conocemos, sino que sirven para intercambiar información sobre los proyectos e ideas entre los diferentes equipos que componen la organización.

## **Saber crear redes. Una cuestión de alianzas**

### **Recomendaciones para el trayecto**

Es importante desarrollar estrategias de colaboración en red en la empresa porque permite:

- (1)** Situar personas de referencia en las diferentes secciones y departamentos con los que establecer líneas de colaboración e iniciar una aproximación con temas que se puedan trabajar en común, construyendo alianzas alrededor de la cultura de igualdad de la empresa.
- (2)** Desarrollar un sistema de comunicación interna y externa que haga posible el intercambio de información, experiencias y las colaboraciones dentro del equipo y con otros equipos de trabajo.
- (3)** Contemplar la posibilidad de crear comisiones de calidad que estudien acciones para implementar medidas de igualdad y otras.
- (4)** Utilizar todos los canales disponibles: sección sindical, recursos humanos, plan de mejora, comisión de igualdad, entre otros, para plantear medidas de acción positiva en las que puedan participar aquellas personas que estén interesadas.
- (5)** A través de la relación con instituciones y otros, dar a conocer acciones interesantes tanto en el ámbito de la igualdad de oportunidades como en otros. Entrar en este tipo de circuito permite introducirnos en redes formales.

Como ya se ha dicho, el trabajo en red es una de las formas de dirección de equipos que consiste en “situarnos” estratégicamente en el centro para coordinar e impulsar relaciones de colaboración a través de la comunicación radial. Se ha tratado el trabajo en equipo con anterioridad, por eso sólo se subraya

aquí la importancia de este modelo para facilitar la comunicación horizontal, el consenso y el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas.

Para que el trabajo en red sea eficaz, es importante:

**(1)** Tener una visión compartida. Todas las personas del equipo deben tener claro el objetivo del proyecto, así como la planificación y las competencias de los compañeros y compañeras.

**(2)** Desarrollar un clima de confianza tanto desde la dirección como entre cada una de las personas que componen el equipo.

**(3)** Ejercer el liderazgo y la coordinación de forma eficaz. Cuando nos situamos en el centro no delegamos nuestras funciones de dirección sino que las ocupamos de forma que cada persona pueda sentirse partícipe del proyecto.

**(4)** Medir los tiempos. Es un proceso paso a paso. El recorrido del trabajo en red es una curva de aprendizaje, con unas etapas de maduración y otras de consolidación para explorar las formas de colaboración, comunicación y especialización entre los diferentes miembros.

**(5)** Trabajar para proyectos concretos. Esto nos permite establecer reglas de juego claras, tareas concretas, roles y responsabilidades.

**(6)** Relacionarse con otras estructuras de la empresa por vía de colaboraciones, intercambio de información o realización de proyectos comunes, reforzando así la identidad de grupo en el marco de la organización.

Para favorecer la implicación y colaboración en red de las personas que componen el equipo, es importante que desde la dirección:

## **Saber crear redes. Una cuestión de alianzas**

- (1)** Se muestre confianza en las capacidades y actitudes de cada miembro del equipo.
- (2)** Se haga referencia a las aportaciones positivas y se reconozca su contribución.
- (3)** Se involucre a todas las personas en la toma de decisiones.
- (4)** Se abran todos los canales de comunicación e información.
- (5)** Se ofrezca ayuda para contribuir a resolver los problemas de otras personas en el trabajo.
- (6)** Se asuma la responsabilidad frente a los problemas y dificultades que puedan surgir.
- (7)** Se mantenga un estilo coherente y constante que el equipo pueda percibir como un umbral de equilibrio y seguridad.
- (8)** Se visualice el trabajo del equipo ante otros departamentos y niveles de dirección de la empresa.

### **Es necesario recordar que...**

La organización en red y el estilo participativo de dirección femenina es más rentable para las empresas. Un estudio llevado a cabo en la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia ha demostrado que las empresas donde hay mujeres en lugares de dirección senior obtienen mejores resultados económicos. Para investigar la conexión entre el comportamiento de una empresa y el hecho de que al frente haya mujeres, sus autores,

David Gaddis Ross, de la Universidad de Columbia y Cristian Dezsö, de la Universidad de Maryland, examinaron los resultados de las 1.500 mayores empresas de los Estados Unidos.

## **9.2. Transmitir la importancia de las redes profesionales y de negocio**

### **Señales en la ruta**

Una red de apoyo es aquella estructura en la que un grupo de personas intercambian ideas, información, conocimientos y recursos para su beneficio mutuo y también para la consecución de unos objetivos comunes.

### **Antes de partir es importante saber que...**

Los diferentes estudios realizados sobre el “techo de cristal” en las empresas subrayan las dificultades que tienen las mujeres para acceder y participar en las redes de poder y toma de decisiones. Con frecuencia estas redes se gestionan en espacios informales, incluso fuera del ámbito laboral, un ámbito en el que las mujeres no suelen participar. Una estrategia para neutralizar esta situación es la creación de redes de relaciones y apoyo entre mujeres que son directivas, empresarias o profesionales.

Las nuevas redes que las mujeres están potenciando en el marco laboral suponen la suma de muchas personas diferentes e incluso desconocidas que se unen para unos objetivos comunes. Incluso se pueden convertir en grupo de presión para lograr los objetivos propuestos y también para introducir un modelo de organización laboral que tenga en cuenta sus intereses y necesidades.

## **Saber crear redes. Una cuestión de alianzas**

Las nuevas tecnologías facilitan la creación de redes globales que traspasan las fronteras de lo local, involucrando a mujeres de países y comunidades muy diferentes. Es básico conocer la importancia de la información para lograr objetivos personales y ser eficaz en los procesos de influencia en el mundo empresarial, para no quedar al margen y para establecer redes que sean compatibles con la organización del tiempo y con los modelos de participación democrática que se defienden.

La igualdad de oportunidades para acceder a puestos de dirección en la empresa está empezando a ser una realidad gracias a la colectivización de las experiencias de las mujeres que ponen de manifiesto las enormes dificultades y obstáculos con los que se han encontrado. También gracias a la unión de los esfuerzos para desarrollar estrategias legales y tácticas que permitan abrir el camino y adaptar el mundo laboral a las necesidades de mujeres y hombres. Sólo con el desarrollo de redes, las mujeres que se encuentran aisladas en los lugares directivos, pueden generar alianzas y estrategias de ayuda mutua, apoderamiento e influencia en el campo profesional.

La creación de redes en el ámbito de la empresa y los negocios es un proceso similar al que se da en la política. Para lograr este cambio hay un aspecto fundamental que se debe tener en cuenta: las mujeres no pueden lograrlo solas. Las mujeres que ocupan cargos importantes en el mundo profesional y/o político explican que a menudo se sienten solas por el hecho de que hay pocas mujeres a su alrededor.

Las mujeres consiguen sentirse más seguras de sí mismas y pueden hablar de autoafirmación y apoderamiento cuando saben que otras mujeres apoyan sus pensamientos y sus actuaciones, y están dispuestas a protegerlas (en todos los sentidos), llegado el momento. Esta seguridad íntima de defensa común de un proyecto y de apoyo total de otras mujeres es lo que les permitirá finalmente desarrollar su vida pública sin miedos y sabiendo legitimada

su actuación. Por este motivo, son especialmente necesarias las redes de apoyo entre mujeres, como fórmula para potenciar la autoestima personal, la afirmación grupal, de género y, sobre todo, para lograr los objetivos que, como mujeres, puedan consensuar.

Esta complicidad permitirá un trabajo más rico, más completo, más gratificante y animará a otras mujeres a participar en un proyecto que acabarán sintiendo como propio, desarrollando sus habilidades personales, con un alto nivel de autoestima y confianza en sí mismas. Así se cumplirán las expectativas de las primeras mujeres que, sin más recursos que sus propias fuerzas y unas redes muy precarias, iniciaron como pioneras la marcha en el mundo de la política.

### **Recomendaciones para el trayecto**

Para participar o crear redes profesionales es importante conocer sus utilidades y finalidades.

A través de la participación en una red de apoyo, las mujeres disfrutamos de las siguientes oportunidades:

- (a)** Se amplían los contactos sociales.
- (b)** Se crean nuevas amistades.
- (c)** Se accede a una mayor información y actualizamos la que tenemos.
- (d)** Se conoce de primera mano lo que está pasando en otros ambientes.
- (e)** Se intercambian experiencias.
- (f)** Se facilita la organización para trabajar en equipo.
- (g)** Se gana tiempo personal porque el tiempo de trabajo está repartido.
- (h)** Se multiplica el nivel de “conocimiento” (cada una es experta en temas diferentes).
- (i)** Se realiza un entrenamiento social (tolerancia, aceptación de la diversidad).

## **Saber crear redes. Una cuestión de alianzas**

- (j)** Se refuerza la complicidad femenina.
- (k)** Se legitima el trabajo de las mujeres. Se elimina la sensación de soledad en el ejercicio del cargo y se generan sinergias de apoyo.

Un ejemplo es la empresa que dirige Mercedes Bofarull, Vicepresidenta de IBM.com, que entre las acciones llevadas a cabo, desarrolla planteamientos tan interesantes como la captación de talento o la mentoría, a partir del cual las mujeres con más experiencia acompañan a las profesionales que solicitan este proceso. La razón se encuentra en la confianza que se genera entre ellas porque parten de una posición similar y esto les permite compartir los diferentes niveles de experiencia en las situaciones que viven cotidianamente dentro del ámbito laboral. Este es un ejemplo que ilustra perfectamente la importancia que cobran las relaciones de apoyo mutuo entre mujeres directivas y profesionales.

### **Es necesario recordar que...**

Las redes de apoyo aumentan la autoestima y la confianza de las mujeres porque permiten conocer y oír a otras mujeres que están trabajando para unos mismos objetivos, y están dispuestas a apoyarlas en caso de necesidad. Este es uno de los aspectos esenciales de las redes de mujeres.

Las redes también permiten progresar en la construcción de un modelo de sociedad diferente al que tenemos, más justo y con valores que respetan la conciencia de género y el trabajo para la igualdad de oportunidades. Por un lado, se redefinen las relaciones de poder, poniendo énfasis en la comunicación interpersonal, estableciendo relaciones entre iguales, sin jerarquías y por lo tanto, estableciendo relaciones más igualitarias y participativas Y por otra parte las mujeres, a partir de la autoridad que otras mujeres les delegan, se apoderan para defender los intereses de las mujeres en todos los ámbitos sociales.

## 9.3. Desarrollo de redes

### Señales en la ruta

Las redes de mujeres profesionales son un recurso para el apoderamiento social y profesional de las mujeres y para progresar en las reivindicaciones de igualdad efectiva en el ámbito laboral.

### Antes de partir es importante saber que...

Las mujeres que han decidido organizarse en redes han creado *lobbys* o grupos de poder que permiten ejercer influencia en la sociedad o en algún organismo o estamento en concreto, en la línea de sus reivindicaciones. En estos momentos, en Europa y otras partes del mundo pueden encontrarse redes de defensa de cuestiones profesionales pero también de tipo feminista, solidarias, etc.

### Recomendaciones para el trayecto

Para que una red funcione:

**(1)** Es importante mantener la continuidad de la red con encuentros presenciales periódicos. Lo mejor es escoger un día y establecer la frecuencia que se considere oportuna, pero manteniendo una estabilidad en las convocatorias. El desorden organizativo es enemigo de todas las estructuras, incluidas las redes, aun cuando su objetivo es mantener una cierta informalidad.

**(2)** El número de asistentes no es lo más importante. Las redes presenciales suelen estructurarse alrededor de unas 50 personas como máximo, pero no es necesario que acudan todas, de hecho, lo más frecuente es que no sea así. Lo básico es que exista una continuidad en el tiempo para que no se de-

## **Saber crear redes. Una cuestión de alianzas**

sin integre. Probablemente se genera un núcleo persistente pero, en cualquier caso, el número nunca debe representar un problema o una preocupación.

- (3)** La experiencia demuestra que los fines de semana o los días festivos no son adecuados para los encuentros, puesto que la asistencia suele ser muy baja. Es preferible dedicar días laborables para las reuniones de la red y también acotar bien el tiempo. Una estrategia posible consiste en aprovechar la hora de la comida o merienda o bien hacer un almuerzo de trabajo a primera hora, antes de empezar la jornada laboral propiamente dicho.
- (4)** Los encuentros deben girar alrededor de un tema concreto, previamente acordado. Algunas redes planifican el programa a principios de año y después tratan un tema diferente en cada sesión. Si es necesario acabar con un manifiesto, un artículo o algún planteamiento común, pueden dedicarse varias sesiones hasta tenerlo consensuado y redactado.
- (5)** Es recomendable que una persona o dos se encarguen de la organización: convocatoria, propuestas de nuevas fechas si ha habido varias cancelaciones. Es decir, se necesita un pequeño grupo organizativo para garantizar el éxito.
- (6)** Algunas redes convocan a personas expertas en las sesiones para que les ilustren sobre los temas que se quiera profundizar.
- (7)** El lugar de reunión debería ser estable.

El repaso de estas características nos muestra que estamos hablando de unas redes con objetivos claros y una planificación para lograrlos. Esta definición implica que, en una red de mujeres, cada participante debe estar dispuesta a dar y a recibir. No se trata de un grupo de autoayuda (aunque la ayuda mutua siempre es presente) ni de un grupo terapéutico donde tratar los propios dramas, sino de un grupo que comparte, valora y aprovecha las

experiencias, conocimientos y estrategias de todas las mujeres que forman parte para encontrar soluciones compartidas a situaciones previamente vividas individualmente.

En el caso de las mujeres profesionales que buscan la promoción a cargos de decisión, la red permite contactar con otros mujeres para compartir experiencias, comparar situaciones, intercambiar información y negocios y apoyarse mutuamente. Si se unen las fuerzas crece el poder de cada una de las partes.

#### **Es necesario recordar que...**

Las redes de contactos profesionales son útiles para darse a conocer y establecer relaciones con personas que comparten intereses profesionales y para encontrar posibles colaboradores, socias o inversoras.

### **9.4. Las redes digitales**

Pilar Escario, presidenta de Advira Beyond Research, presenta lo que las feministas americanas llaman el “corporate ladder”, la piña corporativa masculina para ascender en los puestos de trabajo en los que no hay grietas para que las mujeres puedan penetrar con su disponibilidad o con sus habilidades. Dicen que en las sociedades adelantadas se percibe una evolución hacia la feminización. Pero no es así en las empresas. El mundo femenino en el ámbito laboral no construye una fuerza equivalente al “corporate ladder” masculino. Es más individualizado, más pendiente y dependiente de su agenda personal o familiar. Ahora más que un techo de cristal, hace falta romper un tejido que atrapa y sumerge a las mujeres en el desaliento por la injusticia que comporta y les impide ascender a lugares superiores. No es un techo de vidrio. Es más fuerte, resistente e intangible. Y peor aún, es tramposo.

## **Saber crear redes. Una cuestión de alianzas**

Es imperativo, las mujeres deben construir su propia “corporate ladder”. ¿Cómo? Desarrollando redes de mujeres en el seno de las empresas, dentro y no fuera. Una fuerza corporativa femenina de apoyo interno, para mejorar y ascender en la escalera laboral. La revolución digital es más femenina de lo que fue la industrial, claramente masculina. Aprovechamos las ventajas de las nuevas tecnologías de la comunicación. Los blogs, los facebook, etc. están ahora al servicio de las mujeres y pueden servir para desarrollar una red, un tejido digital-laboral femenino que ayude a introducir una mirada de género en la empresa. Se pueden desarrollar estrategias de compensación para neutralizar los desequilibrios mencionados, sacando a la luz las barreras generadas por los mismos. Se pueden impulsar sistemas de ayuda o cobertura mutua, se pueden detectar necesidades de formación... e infinitad de cosas, una vez establecidas las redes horizontales, que posteriormente sirvan para romper techos de cristal.

En esta dirección, Ángeles Gil, directora general de Cartuja 93, comenta que las redes digitales hacen que las mujeres no se sientan aisladas, que comparten conocimientos y creen grupos de interés cada vez más fuertes, generando así complicidades que favorezcan el posicionamiento para conseguir unas mayores cuotas de poder.





# 10

## Cómo definir y mantener la propia meta profesional

**10.1. El éxito como meta**

**10.2. Refuerzo de las propias  
capacidades en el camino  
profesional**

**10.3. Compartir para  
progresar**

# Cómo definir y mantener la propia meta profesional

*“Desde mi experiencia profesional para lograr posiciones de liderazgo es necesario tener algo más que unos excelentes conocimientos técnicos. Aque- llo que hace diferente una líder es: su capacidad de conocerse a sí misma y, por lo tanto, de conocer a los demás, de generar confianza y compromiso en los equipos, de saber escuchar, de tomar decisiones y ser consecuente con ellas, de ser proactivo en el momento de buscar oportunidades y tener visión de futuro positiva en el momento de marcar la dirección.”*

**Olga Salomó.** Directora general de Recursos Humanos de Boehringer Ingelheim

Eleanor Roosevelt afirmó “*El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de los sueños*”. Ciertamente este es el primer paso para iniciar el proyecto personal o profesional al que queramos dirigirnos. Sin la capacidad de imaginar dónde queremos llegar, es prácticamente imposible conseguirlo. A veces, el camino no está ni mucho menos claro. No solemos tener el mapa con el recorrido trazado, ni con las diversas estaciones necesarias para llegar al destino; aun así el hecho de atreverse a pensar que es posible, ya es una garantía de una parte importante del éxito.

Si la primera cuestión importante es atreverse a soñar, la segunda, y no menos trascendente, es saber dónde queremos llegar o dónde queremos estar. Esta no es una cuestión sencilla. A lo largo de estas páginas, se ha ido conociendo la experiencia y los sentimientos de todas las directivas y predirectivas que han formado parte de los grupos de trabajo y discusión. En la mayoría de los casos, estas mujeres hablan de su recorrido profesional y de sus metas combinando dos variables imprescindibles como son la confianza y el equilibrio.

La confianza no sólo en las propias capacidades, sino también en el saber valorar objetivamente cuáles son las propuestas profesionales más

convenientes, es lo que nos lleva al equilibrio. En la carrera profesional a menudo se deben tomar múltiples decisiones que no son fáciles y cuando se presenta una nueva oportunidad laboral es importante valorar cuestiones que tienen que ver con la vida personal, las expectativas, la capacidad o el momento vital. En este sentido las mujeres directivas en los grupos de trabajo comentaban que “*es necesario saber donde quieres ir, porque la vida laboral debe ir acompañada de la vida personal. Hay momentos en los que estás más predispuesta para afrontar ciertos retos. El secreto está en conseguir el equilibrio y confiar en tu instinto*”.

Si confianza y equilibrio son dos buenas aliadas, no lo son menos el conocimiento de nuestras capacidades, la seguridad y el desarrollo de ciertas técnicas que nos permitirán desarrollar todas las posibilidades en nuestra carrera profesional. En este tramo final del viaje se propone una serie de recomendaciones sencillas y prácticas.

## 10.1. El éxito como meta

### Señales en la ruta

“*El primer paso hacia el éxito profesional consiste en tener la mentalidad adecuada. Para conseguirlo es necesario creer*” (Robyn Freedman y Tory Johnsonm, 2005)

#### Antes de partir es importante saber que...

Hay personas que desde muy jóvenes han tenido claro a qué querían dedicarse profesionalmente. En el campo del arte, la ciencia o la política encontramos vocaciones definidas sobre las que se construye toda la experiencia vital. Sin embargo, es muy frecuente que exista un conglomerado de variables que se

## Cómo definir y mantener la propia meta profesional

entrese cruzan como son las expectativas, las habilidades, los conocimientos o incluso la influencia de alguna persona en un momento dado. Si nos encontramos en esta situación, ¿tenemos tan claro qué proyecto profesional queremos? ¿Qué significado tiene para una misma el éxito? ¿Dónde colocamos nuestras expectativas? Estas preguntas tienen múltiples respuestas. Para unas personas, el éxito puede ser alcanzar una posición social, para otros disfrutar con lo que hacen, hay personas que sitúan el éxito en el salario, y otras en el bienestar. Existen muchas posibilidades para llegar a nuestras metas. Lo más importante es atrevernos a soñar con nuestro concepto de éxito, aprender a pensar desde el convencimiento de que podemos lograr lo que nos proponemos.

### Recomendaciones para el trayecto

**(1) Definir el significado del éxito para una misma.** Desde hace varias décadas las mujeres están definiendo qué esperan de la vida y qué lugar quieren ocupar, sin embargo los diferentes agentes de socialización siguen marcando las rutas de lo que debe ser la trayectoria vital de mujeres y hombres. Definir las metas de acuerdo con las expectativas, posibilidades y el conocimiento de las propias capacidades es un ejercicio que hace falta realizar desde la autonomía.

**(2) Pensar en definiciones alternativas de éxito.** Si la carrera profesional ya está iniciada es muy posible que ya se tenga la suficiente experiencia para valorar las propias capacidades y conocer el entorno más próximo, hecho que permite situarse en una situación ventajosa para decidir nuevos objetivos. Por eso es importante preguntarse cuál es el siguiente paso que se quiere dar, qué posibilidades hay y qué puede reportar la nueva situación.

**(3) Practicar el pensamiento positivo.** La disposición optimista se manifiesta en la tendencia a juzgar considerando los aspectos positivos y

confiando que conseguiremos lo que deseamos. Las personas optimistas adoptan actitudes más esperanzadoras y perseveran en situaciones difíciles con más esfuerzo y seguridad. El pensamiento positivo exige práctica, por eso se proponen cuatro pasos a seguir:

- (a)** Identificar y sopesar tanto los aspectos negativos como positivos para poder lograr un objetivo.
- (b)** Ordenar los pensamientos negativos según se identifiquen como excusas o bien como obstáculos.
- (c)** Definir maneras de superar los obstáculos. Rechazar las excusas.
- (d)** Reconsiderar los propios objetivos e imaginarse realizándolos. Valorar las sensaciones que produce penalizar sueños.

**(4) Rechazar el miedo al fracaso.** Para conseguir el éxito, es necesario hacer frente a los riesgos. El fracaso y el rechazo siempre son posibles, es un riesgo más que se debe asumir. A menudo, se explican por una disparidad entre lo que ofrecemos y lo que la otra persona espera en un determinado momento. Por ejemplo, si nos presentamos a un puesto de trabajo en el que se requieren altos conocimientos de programación informática y no disponemos de esta preparación, no se puede valorar como un rechazo, sino como ausencia de una habilidad. Centrarnos en los hechos y no en los sentimientos ayuda a diseñar estrategias de mejora y adaptación a las situaciones que encontramos en el camino hacia el éxito.

La asunción de riesgos requiere:

- (a)** Saber aceptar el fracaso de forma que no te impida llegar al éxito.
- (b)** Pensar en el éxito como un viaje en el que, como comentaba el poeta griego Kavafis, “lo más importante no es llegar, sino realizarlo”.
- (c)** Asumir la equivocación como parte del aprendizaje.

## Cómo definir y mantener la propia meta profesional

**(d)** Revisar y confiar en los propios objetivos. A veces, inconscientemente, rechazamos la idea de llegar a aquello que imaginamos porque sabemos que no es lo que queremos o lo que nos conviene.

### **Es necesario recordar que...**

Las mujeres somos recién llegadas a los espacios de poder, y esto implica que seamos más visibles, que nuestras acciones y actitudes estén en su punto de mira. Alicia Kaufman en la entrevista en “Mujer Líder” (2008) comenta *“Cuando una mujer comete un error, todas las miradas se centran en ella y después se traslada a todo el colectivo de mujeres (...) no es tanto el miedo al éxito, sino el miedo a la visibilidad. Debemos pedir perdón por tener éxito”*. Es importante atreverse a soñar desde la independencia y la libertad. Sólo así seremos personas plenamente realizadas.

## **10.2. Refuerzo de las propias capacidades en el camino profesional**

### **Señales en la ruta**

Sólo quien se arriesga a ir muy lejos puede encontrar hasta dónde se puede llegar. El desarrollo de habilidades y actitudes empieza por una experiencia emocional, que es la base del éxito de los modelos de aprendizaje experimental.

### **Antes de partir es importante saber que...**

Las habilidades para el desarrollo profesional se adquieren principalmente con la experiencia. Ya se ha reflexionado sobre la relación entre las habilidades necesarias para la coordinación de equipos y las que se ponen en

funcionamiento en la vida privada. Son similares y, a menudo, lo único que varía es el perfil “técnico” que adquieren en el ámbito laboral.

### **Recomendaciones para el trayecto**

Por reforzar las propias capacidades es necesario reconocerlas en acción, desde la experiencia, desde los riesgos que se han asumido y desde las mejoras profesionales que se ha comprobado que se pueden poder conseguir.

En este sentido, se propone un ejercicio de cierre para recordar cuáles son los propios puntos fuertes y los puntos débiles en el ejercicio del liderazgo.

**(1)** Describe el cargo dentro la empresa que te gustaría lograr y las competencias, habilidades y aptitudes que consideras que hacen falta para ocuparlo.

**(2)** Puntúa del 1 al 5 las siguientes competencias, según el grado de desarrollo que consideres que has adquirido en tu trayectoria profesional. “1” es la puntuación más baja y “5” la más alta.

NEGOCIACIÓN	PROACTIVIDAD	
HABILIDADES DE INFLUENCIA	CREATIVIDAD	
GESTIÓN FINANCIERA	GESTIÓN DEL TIEMPO	
ORIENTACIÓN A LA CLIENTELA	ÉTICA LABORAL	
PRESENTACIONES EFICACES	GESTIÓN DE CRISIS Y DE ESTRÉS	

## Cómo definir y mantener la propia meta profesional

MARKETING	CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES
ENTUSIASMO	ACTITUD ANTE LOS FRACASOS
HABILIDADES PARA LA COORDINACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN ORAL
COMUNICACIÓN ESCRITA	HABILIDADES DE LIDERAZGO
HABILIDADES DE ESCUCHA	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS
CAPACIDAD DE INICIATIVA	INTUICIÓN
EMPATÍA	COMPROMISO CON EL PROYECTO COMÚN
REALISMO	REACCIÓN ANTE EL CAMBIO
HABILIDADES DE ORGANIZACIÓN Y DELEGACIÓN	ACTITUDES POSITIVAS

**(3)** Una vez has valorado tus competencias reflexiona sobre las que han puntuado menos teniendo en cuenta el cargo que deseas ocupar.

**(4)** Explora qué medidas puedes poner en marcha para mejorar tus capacidades: cursos, seminarios, mentoría.

El objetivo de este ejercicio es reflexionar sobre el balance competencial para facilitar el diseño de un plan de mejora. La premisa es que todo se puede aprender, pero antes de poner en marcha el propio plan de aprendizaje, primero hace falta conocer las habilidades que se necesitarán en relación con el lugar que se quiere ocupar o se está ocupando y las que una misma necesita trabajar o desarrollar. En una etapa anterior ya se ha comentado que lo más importante no es dónde ni cuándo se han adquirido las habilidades y competencias, sino cómo transferir conocimientos de unos campos de actividad a otros. El plan de mejora implica programación y planificación con objetivos y horizontes temporales concretos: cómo, cuándo y dónde adquirir el grado de desarrollo competencial que precisamos.

#### **Es necesario recordar que...**

Las competencias para el desarrollo profesional se adquieren. Por eso hace falta seguir formándose y logrando experiencia (saber y saber hacer). Nadie empieza desde arriba y todo lo que se aprende puede ser trasladado a situaciones nuevas.

### **10.3. Compartir para progresar**

Esta última etapa del viaje hacia la dirección de las empresas no se puede cerrar sin citar a todas las mujeres que han hecho posible el trayecto, ofreciéndonos sus opiniones y compartiendo sus experiencias dentro de la dirección. Momentos buenos y malos, inquietudes y aprendizajes; y desde luego victorias y entusiasmo. A todas ellas les queremos dar las gracias por su sabiduría, colaboración y generosidad.

Y es esta capacidad para colaborar en red una de las últimas recomendaciones para lograr las propias metas. Los apoyos, tanto desde dentro como

fuerza de la empresa; la identificación y el intercambio de información sobre lo que se vive día a día; las soluciones compartidas para diferentes situaciones vividas, etc. son características de las redes, las cuáles constituidas en pequeños grupos o en grupos de mayores dimensiones están haciendo posible la definición colectiva de nuevas prácticas dentro de la empresa. Son prácticas que se basan en una perspectiva propia de las mujeres.

Esta publicación ha hecho patente cómo las mujeres directivas contribuimos a introducir nuevos modelos organizativos, de liderazgo y de gestión en las empresas; por eso es por lo que la representación paritaria de mujeres y hombres en los cargos de dirección debe ser valorada positivamente, es decir, como una oportunidad para transformar el entorno laboral entre todas y todos y convertirlo en un ámbito más humano y responsable.

Esperamos que este viaje os haya aportado herramientas, conocimientos y experiencias útiles para poder progresar en vuestra trayectoria profesional y llegar con éxito a ocupar cargos de dirección. Finalmente, queremos recordaros que vuestro esfuerzo y ejemplo sirve de modelo a otras muchas mujeres y contribuye a conseguir mayores cuotas de igualdad en las empresas.







# Mujeres directivas participantes

# Mujeres directivas participantes

## **(1) Ana Ruiz i Fernández**

GRUP AGBAR SOREA

## **(2) Anna Aldrufeu**

ALDRUFEU & ASSOCIATS SCP

## **(3) Anna Parés i Rifà**

Decana

COLEGIO DE POLITÓLOGOS Y SOCIOLOGOS DE CATALUÑA

## **(4) Anna Villar**

Responsable Legal

TNS

*“La humildad es para mí uno de los valores más importantes que nos ayuda a prosperar profesionalmente.(...) Las prioridades las marca una misma y todos conocemos nuestras posibilidades, cada uno las suyas; por lo tanto, podemos ser más o menos sinceros en el momento de planificar una carrera, pero si no dejamos que nos ciegue la ambición todos podemos llegar donde nos proponemos si trabajamos construyendo día a día”.*

## **(5) Ángeles Gil**

Directora general

CARTUJA 93

*“Las redes digitales hacen que las mujeres no se sientan aisladas, que comparten conocimientos y creen grupos de interés cada vez más fuertes, generando así complicidades que favorecen el posicionamiento para conseguir mayores cuotas de poder”.*

**(6) Carmen Martínez Ten**

Presidenta

CONSEJO DE SEGURIDAD NUCLEAR. CSN

*“Las mujeres no hemos sido socializadas para tener poder, no nos han preparado, ni conocemos mujeres que tengan poder y nos puedan servir de referencia”.*

**(7) Carme Piñol**

Responsable del Departament d'Economia de la Salut

BAYER HEALTHCARE

*“De todas maneras, la gestión del tiempo es importante para todo el mundo (...) Para mí todo se arreglaría si las empresas hicieran trabajar a la gente las horas que les atañen... Porque la familia es de los hombres y de las mujeres, porque si yo puedo tener gente a mi cargo y puedo hacer trabajos “de hombre”, ellos también pueden hacerse cargo de la familia y de la casa, y lo deberán hacer”.*

**(8) Carmen Rodríguez Díaz**

Presidenta

SOCIEDAD ESTATAL ESPAÑOLA P4R

*“Cuando debo seleccionar una persona para el equipo, además de su currículum tengo en cuenta su actitud. Creo que es muy importante saber trabajar en equipo y colaborar. Es mucho más productivo y enriquecedor. Prefiero un buen equipo a una persona con unos conocimientos extraordinarios que no sea capaz de compartirlos”.*

## Mujeres directivas participantes

### (9) Carmen Sanz Chacón

Presidenta

FEDEPE (Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias)

*“Algunas claves para la resolución de conflictos: oriéntate sobre las formas en las que ambos grupos ganan, planifica y ten una estrategia concreta, ten muy claro qué es importante para ti y por qué es importante, conoce tu Mejor Alternativa en la Negociación, separa la persona del problema, genera una variedad de posibilidades antes de decidir qué hacer, comunica cuidadosamente y toma en consideración las cosas intangibles”.*

### (10) Carolina Allepuz

Gerente

AGRAM, Objectes i Mobles, S.L.

*“Mis potenciadores de tiempo: Actitud “más o menos”. Significa que pro-curo estar más o menos sana, más o menos presentable, más o menos de buen humor, ser más o menos buena madre y hacer el trabajo más o menos bien. (...) Leer cada día “La contra” de La Vanguardia (...) Empiezo la jornada al trabajo escribiendo cuatro líneas de un diario familiar (...) Si me enfado tengo dos trabajos... La calidad de mi tiempo enfadada es peor para mí y para los que me rodean y, encima, tarde o temprano debo dedicar esfuerzo a volver a estar bien (...) hasta las 20:00 h. Mi familia y yo misma nos merecemos nuestro espacio. Nunca me llevo trabajo de la empresa a casa. (...) Descansar es también una necesidad vital. Y los problemas no se resuelven perdiendo el sueño: las soluciones pueden llegar haciendo otras cosas (...); Tener una afición que te apasione (...); Vida social. En el tiempo libre necesito más tranquilidad que relaciones; o sea...las justas”.*

**(11) Coral González**

Directora de RRHH  
SANITAS SEGUROS S.A

*“Cuando tomes una decisión importante afronta con tranquilidad todas las miedas que seguro están puestas sobre ti. Devuelve la mirada y sonríe, muestra la misma autoconfianza que cualquier hombre. Ya has tomado la decisión, no le des más vueltas. Con los niveles de incertidumbre tan altos hoy en día es más importante tener intacta la capacidad de anticipación, reacción y cambio que tratar de acertar siempre. Y esto lo hacemos muy bien”.*

**(12) Cristina Sabrià Bernaus**

Gerente de serveis ERP Catalunya  
INSA, Ingeniería de Software Avanzado, S.A.  
IBM global services

*“Creo que es muy importante que todos aprendamos a gestionar el tiempo y la agenda para no renunciar a vivir. (...) Personalmente, soy del parecer que las empresas no deberían disponer del tiempo de sus trabajadores fuera de las horas contratadas. (...) Para los hombres es injusto porque se les aleja de todo lo que no es trabajo; y en el caso de las mujeres, por todo el contrario. En realidad no hay ningún techo de cristal, sino que la mayoría de mujeres se quedan por el camino o al llegar, renuncian; no porque no valgan o no tengan una formación más que suficiente, sino porque a estas alturas en una pareja se debe elegir quién prioriza el trabajo y quién prioriza el cuidado del hogar (...) Cómo las empresas al final son un conjunto de personas, creo que todos nosotros debemos hacer lo posible por facilitar la vida a los trabajadores, que no somos ni hombres ni mujeres, sino personas. Desde mi experiencia, lo que da buen resultado es aprovechar las nuevas tecnologías para potenciar un trabajo más flexible en horarios y no necesariamente presencial.*

## Mujeres directivas participantes

*Si hace falta, hacer estancia fuera de casa, planificar la agenda tan ajustada como sea posible, para minimizar el número de días”.*

### **(13) SUARA COOPERATIVA**

*“Conciliar me obliga a ser más eficiente y a pedir eficiencia a las personas que me rodean (...) Hace falta ser puntual y hacer que los demás lo sean. ¡Sí que viene de cinco minutos! (...) Las reuniones deben estar planificadas y los temas trabajados a priori. No se puede improvisar en la reunión y debatir sin haber trabajado los temas antes. Esto distorsiona las reuniones y las retarda. (...) Las reuniones deben tener horario de inicio y de fin, y cada punto debe tener un tiempo asignado. (...) Si se puede comer en media hora no hace falta hacerlo en dos. (...) Los comentarios de pasillos, espacios informales, reuniones improvisadas... se deben acotar. Debe haber espacios informales, para escuchar a las personas y saber cómo están, pero no puede ser una constante. (...) Interferencias continuadas: no gracias (...) Los correos electrónicos se abren cuando está planificado, no cada vez que entra uno. El correo electrónico es una gran herramienta de trabajo y un gran peligro para la dispersión. (...) Mejor reunirse a las 8 de la mañana que a las 8 de la noche”.*

### **(14) Elena Dinesen Villacíeros**

Directora de Recursos Humanos  
MICROSOFT IBÉRICA

*“Todavía hoy en día hay una serie de impedimentos culturales relacionados con la amplitud de miras de nuestra industria y con su capacidad de adaptación a nuevas realidades. Indudablemente, las cifras demuestran que algo falla a la hora de elegir una mujer para un cargo de dirección”.*

**(15) Elisenda Rius Bergua**

Directora de Servicios

DEPARTAMENT DE MEDI AMBIENT I HABITATGE

Generalitat de Catalunya

*“Al cabo de pocos meses de tomar posesión, asistí a una reunión. Llegué justo cuando empezaba y me senté en el asiento que tenía reservado. El señor de al lado me saludó, lo saludé, y me preguntó de dónde vendía. Le contesté que del Departamento de Medio Ambiente y Vivienda. Me preguntó con quién trabajaba, quién era mi jefe, quién era mi director. La respuesta fue: –yo soy la directora. La cara que puso aquel señor fue curiosa. Debería pensar que habían delegado la asistencia. ¿Esto le pasa a un hombre?”.*

**(16) Ma Esther Esteban Labanda**

QUÍMICA FARMACÉUTICA BAYER SA

**(17) Francesca Fajula Soldevila**

Responsable Relaciones Laborales

*“Este proceso de diálogo y de escucha activa por parte del líder debe permitir algo fundamental: fomentar la participación del equipo. El fruto de este proceso es un enriquecimiento mutuo y progresivo. La confrontación de ideas permite también lograr un nivel de confianza imprescindible para el crecimiento del equipo. No debemos olvidar que se trata de un proceso dinámico que se debe ir ajustando de acuerdo con esta evolución. Los nuevos proyectos se beneficiarán de un equipo y de un liderazgo ya establecido y que debe permitir un mejor entendimiento entre los miembros del equipo lo cual favorecerá la consecución de los objetivos fijados”.*

## Mujeres directivas participantes

### (18) Gemma Bernaus Bernaus

EVENTS ORGANIZACIONES

*“Cuando practico natación de manera habitual, llego a la piscina y me marco un objetivo, por ejemplo, 20 piscinas. Soy consciente del objetivo que me marco y voy controlando respiración, movimientos..., y disperso la cabeza, porque si centro mi atención a descontar distancia al objetivo, se me hace pesado y eterno (...) El objetivo, llegar al otro lado, en este caso es mantener la empresa y lograr los objetivos que anualmente vamos planteando. Yo, sigo siendo yo: quién debe tomar las decisiones más trascendentales. El agua es el mercado, mis clientes, la competencia, los proveedores, etc. Las rampas, aquellos obstáculos que nos van surgiendo día a día y que la empresa debe superar: la situación económica mundial, aquel proyecto que daba por hecho que nos encargarían y finalmente no... Pero cuando decidí emprenderlo, tenía claro que me veía al otro borde de pantano, sentada en aquella playa arenosa, brusca, contemplando la distancia que debería recorrer, exhausta, pero con la satisfacción personal de que había logrado el objetivo que me había planteado al inicio. Y entonces me eché de cabeza crear mi empresa y estoy a punto de cumplir los 4 años de vida empresaria y con “el borde del pantano” cada vez a menos distancia de mí”.*

### (19) Gloria Ventura i Herrero

BANC SABADELL SA

### (20) Isabel Yanguas

Cofundadora

Galería de Arte Contemporáneo

DISTRITO CU4TRO

*“Cuando aspiras a ocupar puestos de alta dirección eres consciente de que tendrás que asumir decisiones difíciles que pueden incumbrir a muchas*

*personas. Es parte de tu trabajo y debes estar preparada. Las decisiones complejas se deben valorar desde la responsabilidad, partiendo de tu experiencia y conocimientos. Cualquier decisión que adoptes deberá tener en cuenta los valores que defiendes”.*

**(21) Jovita Latorre Saura**

Directora General

FUNDACIÓ CATALANA DE COOPERACIÓ

*“¿Cuáles han sido algunas de las claves para conseguirlo? La certeza de que, en todas estas facetas, soy yo en todo momento, porque estas conforman mi vida (...) No importa adónde quiero ir, dónde quiero llegar; lo que realmente vale la pena es vivir y disfrutar el camino: el como llego (...) Cada momento/situación, sola o acompañada, estoy aquí y ahora: lo que se denomina, con presencia plena (...) En el ámbito relacional diferencio la persona del rol que ocupa (...) Cuando veo y hablo con la persona, hay igualdad, aun cuando cada cual tiene su sabiduría interior, su identidad, su esencia....(...) Cuando estoy en un entorno profesional, lo que priorizo es el rol: aquí se es diferente porque cada cual tiene unas responsabilidades específicas, unas tareas y funciones concretas. Esta visión me obliga a hacerme cargo de las responsabilidades que me atañen, y a ejecutarlas y cumplirlas porque esta es la manera de conseguir que todo el mundo esté en su lugar y cumpla con sus obligaciones”.*

**(22) Julia Durán Neira**

Directora del Institut de Seguretat Alimentària i Salubritat

AGÈNCIA DE SALUT PÚBLICA DE BARCELONA

## Mujeres directivas participantes

### (23) Laura Alabart i Elorz

Directora Comercial  
EMTE MULTISERVICIOS

Como comentaba en la entrevista realizada, su hijo adoptado es de origen americano y el hecho de que Obama se presentara a las elecciones para el niño significaba un reconocimiento; la noche anterior le había preguntado a su madre si una persona negra podía presentarse a presidente. Mientras nos comentaba este hecho, ella misma se dio cuenta de que también ella era un referente para otras compañeras de profesión. En el entorno laboral en el que ejerce su profesión (construcción y rehabilitación de edificios) no hay casi ninguna mujer. Nos comentaba que, por ejemplo, en una de las convenciones que había asistido últimamente, sólo había tres mujeres entre un total de doscientos cincuenta participantes. Comparando lo que suponía para una persona negra las elecciones de los EE.UU. con su pertenencia a un grupo minoritario en el ámbito laboral, tomó conciencia de que ella podía ser un modelo, un referente para que otras mujeres asuman la dirección en sectores claramente masculinos. Cuando nos despedimos nos comentó con una sonrisa: “esta noche le explicaré a mi hijo que yo, igual que Obama, he aportado mi grano de arena para conseguir la igualdad”.

### (24) Lucía López i Alé

Directora de Polítiques d’Ocupació  
AYUNTAMIENTO DE CORNELLÀ DE LLOBREGAT

*“Aprendes a poner límites a los horarios. Cuando estaba empezando, los viernes mi director solía tener reuniones de trabajo. Yo esperaba que él llegara para pasar a limpio las notas. Un viernes, antes de que se fuera a comer, le dije que me tenía que ir y comprobé que no pasaba nada. Me fui a mi otra vida. El lunes le pasé el informe y los dos aprendimos de esta situación”.*

**(25) Lurdes Biosca Bell-lloch**

B-BIOSCA SL

*"Mi estilo de liderazgo y referencia se basa en el del modelo de una mujer muy próxima a mí, que durante toda su vida ha trabajado con empuje y decisión junto su compañero, apoyándolo y constituyendo un tandem perfecto en busca de un objetivo común y representando un claro ejemplo de igualdad en el mundo empresarial (...) Es un tipo de liderazgo prudente, que no se hace notar pero que todo el mundo sabe que está, un motor de trabajo que no se para, que no conoce la envidia ni el egoísmo, que antepone por encima de todo los resultados del equipo, con el que comparte el premio, si es que lo hay (...) Sin duda, esta es la excusa perfecta para reconocer públicamente el talento de una gran mujer, la profesionalidad de una empresaria anónima y el saber estar de una mejor persona: Gracias, madre".*

**(26) Margarita Soler**

SANMIGUEL S.A.

*"Esto cambiará, estoy segura. Si miro mi entorno laboral soy de las pocas mujeres que tiene un cargo de responsabilidad como el mío, pero ante la pregunta, ¿por qué razón se produce esto? La verdad, me cuesta encontrar una respuesta acertada. El balance de mi trayectoria no puedo decir que sea fruto de la suerte ni del azar porque no es cierto, me he ganado todo lo que tengo y la confianza que han depositado en mí, día a día y demostrando resultados y haciendo las cosas bien hechas (...) Entonces, ¿por qué hay tan pocas mujeres en cargos de responsabilidad? No nos engañemos, las empresas quieren resultados, gente competente, con dedicación, de confianza... si una mujer vale, para la empresa es tan válida como un hombre, e incluso en algunos aspectos podríamos decir que más, pero por supuesto, aparece la sombra como un fantasma de la maternidad, del cuidado de los hijos....(...) Afortunadamente las cosas van cambiando,*

## Mujeres directivas participantes

*sobre todo en cuanto a actitudes de los hombres y, también, por qué no decirlo, de algunas mujeres; y las leyes ayudan, aunque a menudo no sean suficientes. Pero la clave que realmente pienso que nos ayudará, que cambiará la visión sobre todo masculina de la igualdad, será cuando el hombre asuma las tareas de la paternidad en un grado óptimo, cuando quieran dejar de trabajar a una hora razonable para ver a sus hijos, cuando cojan los permisos de paternidad, cuando pidan permisos para ir al pediatra o a las reuniones de la escuela”.*

### **(27) María Serrano Basterre**

Responsable Societat de la Informació

Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació  
AYUNTAMIENTO DE SANT CUGAT

### **(28) Mariona Ferrer**

Directora de Centre d'Estudis Màster Figueres SL

Vicepresidenta de la Federació Altempordanesa d'Empresaris, F.A.E.

Vocal del Comité Ejecutivo de la Federació d'Organitzacions Empresarials de Girona, FOEG

*“Tímidamente las mujeres nos vamos incorporando a nuevas realidades, se crean redes de mujeres directivas, dónde compartes y mejoras las experiencias profesionales, se establecen complicidades que facilitan muchas gestiones y te motiva a emprender nuevos proyectos, te das cuenta de que tu realidad muchas veces está condicionada por el estereotipo femenino, que compartimos la mayoría de mujeres, pero no como un hecho individual que te culpabiliza sino como una realidad colectiva de la que tenemos que ser conscientes, para poderla cambiar”.*

**(29) Mercedes Bofarull**

Vicepresidenta ibm.com Southwest Europe  
6130  
IBM Sales & Distribution, ibm.com

*"Es importante retener el talento de las mujeres, para lo cual debemos incidir en su promoción. En nuestro caso, analizamos los diferentes sectores y departamentos. Si existen grandes desigualdades es que algo falla y debe corregirse. Es cuestión de tener la atención puesta en lo que sucede y corregir cualquier desviación (...) Intentamos que mujeres sean mentores de mujeres. Porque las mujeres solemos vivir los problemas como si fueran insalvables. Muchas de nosotras hemos podido vencer obstáculos que otras encontrarán, porque hay determinadas cosas que son estrictamente profesionales y que, entre nosotras, son más fáciles de entender".*

**(30) Mireia González Antó**

Directora  
ASOFRUIT (Asociación de Profesionales de Frutas y Hortalizas)

*"Aparte de hacer funcionar una asociación, como directiva me planteo otra responsabilidad. Y es que para mí el liderazgo es que mi equipo, mis compañeros de trabajo desarrollos -gracias a la dirección ejercida- sus potenciales al máximo; que aprendan de la colaboración en el trabajo conjunto -que aprendamos mutuamente-, de forma que el trabajo, donde pasamos tantas horas diarias, sea más estimulante y más divertido y, en definitiva, mejor hecho. Desgraciadamente, no todo el mundo tiene el privilegio de ejercer una profesión que le guste, por eso es importante que un jefe te enseñe o te permita trabajar más a gusto, para sentirte motivado y realizado, lo cual, además, se corresponde con una admiración y un respeto que hace de aquella persona una líder incuestionable".*

## Mujeres directivas participantes

### (31) Mònica Segura

Responsable de Comunicación Interna  
ESTEVE

*“En unos tiempos en los que optimizar los recursos es vital para la supervivencia en todos los ámbitos de la vida, no podemos dejar de lado el más escaso de los recursos, del cual hablamos mucho, pero que gestionamos de la peor manera posible. Se trata del tiempo. Nos pasamos la vida buscando agujeros que nos permitan hacer todo lo que queremos hacer o todo lo que nos han hecho creer que queremos hacer: atender nuestros trabajos de forma eficiente y eficaz, atender nuestros hogares, atender nuestras relaciones, nuestras familias... y, por supuesto, nuestras propias vidas como individuos, nuestro tiempo privado del cual a menudo nos encontramos, paradójicamente, privados”.*

### (32) Montserrat Vilamitjana i Tubau

Adjunta a Dirección  
PARC TECNOLÒGIC DEL VALLÈS S.A.

### (33) Núria Carrera i Comes

Directora Gabinet de Presidència y  
Directora Àmbit Responsabilitat Social Corporativa i Col·laboració amb les Empreses  
CREU ROJA A CATALUNYA

### (34) Núria Pastor

Delegada Provincial  
INE en Lleida

*“¿Por qué siempre que pensamos en la persona a cargo de una empresa o administración pensamos en un Sr. Director o en un Jefe? Sí, sí, me refiero*

*a un hombre. Y desde luego, con traje de chaqueta, corbata y maletín. Un señor jefe, sí señor. Y desde luego, este espécimen es educado, caballeroso, sabe siempre lo que quiere, sabe lo que manda... en fin, es un jefazo. Heme aquí, chica, joven, sin bigote (gracias a Dios) y bueno, queriendo ocupar mi trabajo (de dirección) de la mejor manera posible, es decir, con ganas. (...) Lo que sí creo que se quieren finalmente encontrar es a alguien que resuelva, y esta característica finalmente no atiende a sexo, edad, indumentaria, ni siquiera sirve el carisma. Esto quiere decir, una persona que se preocupe, tome nota y finalmente responda con una solución o respuesta al por qué de este problema".*

**(35) Olga Garganta Serramitja**

Consejera Delegada

INDUSTRIAS GASER, S.L.

*"Ser mujer u hombre no debe influir en la decisión de contratar, ascender o en los sueldos a pagar, se debe valorar el talento de cada cual en igualdad de condiciones, y en el caso de los directivos/as se nos valora no sólo por nuestra tarea diaria dentro de los departamentos, sino también por el trabajo de los otros a los que se dirige. Se dice que un buen directivo o directiva no siempre llega a ser líder (que es diferente de ser un jefe) porque esto sólo pasa cuando los demás te siguen voluntariamente y no sólo por tener autoridad, y para conseguirlo es muy importante saber escuchar y hacerse entender, ser honesto, saber coordinar y motivar a la gente, tener confianza en un mismo/a, y lógicamente se debe ser responsable, tener ambición y capacidad de decisión".*

## Mujeres directivas participantes

### (36) Petra Mateos

Presidenta  
HISPASAT

*“Generar nuevas ideas es la mejor recomendación para resolver con éxito los retos empresariales. Debemos ser capaces de descubrir con dinamismo caminos alternativos para llegar a las mejores soluciones y al cumplimiento de los objetivos. Ser creativas nos permite definir propuestas innovadoras y tener la capacidad de ver y entender situaciones desde diferentes perspectivas”.*

### (37) Reindl Dr. Petra

Presidenta Ejecutiva  
MÜNCHENER RÜCK  
Sucursal para España y Portugal

*“Debemos confiar en nuestras capacidades emocionales. Debemos continuar siendo mujeres. A menudo parece irreconciliable disponer de calidad emocional (es decir, saber escuchar, sentir con la otra persona, etc.) y mandar a la vez. Tener un alto cargo comporta siempre la tentación de abandonar nuestro lado femenino, sobre todo porque en determinados ámbitos se requiere firmeza, soportar presiones e incertidumbres, tomar decisiones difíciles bajo presión. ¡Pero las emociones son, por sí mismas, una fuerza! ”.*

### (38) Pilar Escario

Presidenta  
Advira  
BEYOND RESEARCH

*“Las empresas modernas aplican ya la política de la no discriminación en todo aquello regulado por ley, permisos por maternidad, lactancia, y una “teórica” igualdad de salarios correlativa a los lugares, aunque las estadísticas*

*laborales muestren la gran brecha salarial de género todavía existente en la actualidad”.*

**(39) Silvana Buljan**

Directora

SMARTWORXX CONSULTING SL

*“La toma de decisiones debe ser un proceso equilibrado entre razón e intuición/inteligencia emocional, es decir, la parte masculina y la parte femenina del cerebro. Si no respetamos este equilibrio, aumenta la probabilidad de tomar decisiones erróneas. Ni sola la razón, ni sola la inteligencia emocional pueden apoyarnos para tomar decisiones correctas. El éxito del resultado depende de la mezcla de los ingredientes”.*

**(40) Silvia Vílchez**

Directora Relaciones Corporativas

MRW

*“Propuestas para facilitar la organización del tiempo laboral: márcate un horario de trabajo más o menos claro (...); vigila y reconduce situaciones de adicción sistemática al trabajo. Premia a la persona capaz de hacer su trabajo en “el tiempo de trabajo”, dentro de su horario. (...) Como empresa, educa y pide que cualquier reunión se convoque con suficiente tiempo de antelación, siempre dentro del horario, con una hora de inicio y de fin, con orden del día, y fomenta que las personas sean claras y que sus intervenciones se orienten a tomar resoluciones (...); recomienda un uso racional y sensato del correo electrónico (...); marca unos objetivos claros a las personas trabajadoras y proporcionales recursos para llevarlos a cabo. (...) Si puedes, incorpora medidas de conciliación que promuevan un uso racional y libre del tiempo. (...) Puedes aplicar una política de luces apagadas. (...) Realiza todas las acciones formativas dentro el horario laboral. (...) Evita*

*hacer viajes y fomenta las videoconferencias o las conference call. (...) Ayuda a las personas trabajadoras a aprender “a decir no” y a gestionar bien el tiempo y las prioridades”.*

**(41) Teresa Mogín**

Directora General

FUNDACIÓN REAL MADRID

*“Otra ventaja que tenemos las mujeres es que somos mucho más creatoras de equipo porque tenemos más tendencia a hacer participar, a no segmentar la información, a compartirla, pero todo esto no se debe confundir con la capacidad de tomar decisiones, que debemos asumir como responsabilidad nuestra”.*







## Bibliografía

# Bibliografía

ACCIÓN EMPRESARIAL (2008). *En clave de talento*. LID Editorial, Madrid.

ADAIR, John (2008). *Toma de decisiones y resolución de problemas*. Editorial Nuevos emprendedores, Barcelona.

AYUNTAMIENTO DE BARCELONA Concejalía de Mujeres y Derechos Civiles (2002). Guia de criteris ètics per a la igualtat d'oportunitats.  
<http://www.bcn.es/plansigualtat/nova/guia/guia.htm>

ALBORCH, Carmen (2007). *Malas. Rivalidad y complicidad entre mujeres*. Aguilar, Madrid.

ALVAREZ, Marisa (2007). “Género y responsabilidad social” en la *Responsabilidad social de la izquierda*. Fundación Jaime Vera.

AMANI, Colectivo (1994). *Educación intercultural. Análisis y Resolución de conflictos*. Editorial Popular, Madrid.

AMORÓS, Celia (2005). *La gran diferencia y sus pequeñas consecuencias para las luchas de las mujeres*. Càtedra, Valencia.

ASOCIACIÓN DE MUJERES POR EL APRENDIZAJE DE SUS DERECHOS, EL DESARROLLO Y LA PAZ (WLP) (2005). Liderazgo para la toma de decisiones. Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres.  
<http://www.learningpartnership.org/docs/spanishltcmanual.pdf>

AUSTIN, Linda (2001). *El techo Invisible*. Urano, Barcelona.

BELTRÁN, Elena, Maquieira (eds.) (2001). *Feminismo. Debates teóricos contemporáneos*. Alianza Editorial, Madrid.

BENGOECHEA BARTOLOMÉ, Mercedes. “La comunicación femenina. Claves, desde la perspectiva de género, para entender qué pasa cuando hablamos”. Uso del lenguaje en el mundo laboral. EMAKUNDE.

— (2008). Conferencia “Cultura-lenguaje no sexista” -14 marzo, (AmeCoPress).  
<http://www.amecopress.net/spip.php?article1299>

BERBEL SÁNCHEZ, Sara (2008). “Liderazgo desde la perspectiva Feminista” en Escuela Abierta de Feminismo. AECID  
[http://www.escueladefeminismo.org/IMG/pdf/TALLER\\_1\\_Liderazgo.pdf](http://www.escueladefeminismo.org/IMG/pdf/TALLER_1_Liderazgo.pdf)

— (2004). *Sin cadenas. Nuevas formas de libertad en el siglo XXI*. Narcea, Madrid.

— (2008). “Creación de Redes” en Escuela Abierta de Feminismo. AECID.  
<http://www.escueladefeminismo.org/IMG/pdf/tallerredes.pdf>

— (2007). *Nuevos tiempos, nuevas políticas. Prioridades feministas para la agenda política IMEX*, Cáceres.

BLAT, Teresa (2007). “Estudio sobre la vida familiar y laboral en España” En: C.Martínez Ten y P. González Ruiz (coord.) *Las mujeres en la dirección de las empresas*. Santander, Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

B.O.E 2007. Ley Orgánica para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres (B.O.E. nº 71 de 23/03/2007)  
[http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases\\_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2007/06115](http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2007/06115)

BORRELL, Francesc (2001). *Comunicar Bien para Dirigir Mejor*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

## Bibliografía

CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA (2007). L'impacte econòmic de la pèrdua de talent femení. Monogràfic.

[http://www.cambrabcn.org/c/document\\_library/get\\_file?folderId=14208&name=DLFE-439.pdf](http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderId=14208&name=DLFE-439.pdf)

CENTRO EUROLATINOAMERICANO DE FORMACIÓN POLÍTICA. 'Mujeres y Ciudad' curso 2007 "Liderar en clave de género". Modulo de habilidades personales y colectivas.

CEIM Confederación empresarial de Madrid-CEO (2007). Estudio de necesidades de las empresas para aplicar medidas de organización del trabajo que favorezcan la conciliación de la vida personal y profesional: análisis de los costes-beneficios empresariales de la conciliación"

<http://www.ifi.com.es/implanta/Memoria%20de%20ejecucion%20Estudio.pdf>

CC.OO y UGT (2003). Estudio realizado en ocasión del Día Mundial de la Mujer Trabajadora.

CHINCHILLA, Núria y LEÓN, Consuelo (2004). *La ambición femenina*. Aguilar, Madrid.

CHINCHILLA, Núria; MAYO, Margarita y SÁNCHEZ, Esther (2007). "Guía para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa". Consejería de Empleo y mujer de la Comunidad de Madrid.

CHINCHILLA, Núria; LEÓN, Consuelo; TORRES, Elisabeth y CANELA, Miguel Ángel (2006). *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. Centro Internacional de Trabajo y Familia. IESE Business School*. Universidad de Navarra.

CIRCULO DE EMPRESARIOS (2005). “Conciliación y competitividad”. Estudio, Madrid  
<http://www.circulodeempresarios.org/var/forum/storage/original/application/77e206ba80d7f67e081d909a388413e8.pdf>

DE BONO, Edgard (1999). *Seis sombreros para pensar*. Granica, Madrid.

DE MIGUEL, Ana. “Feminismos”, en Amorós, Celia (dir.) (2002). *10 palabras claves sobre mujer*. Editorial Verbo Divino, 4<sup>a</sup> edición, Estella.

DEZSO, Cristian L. y GADDIS, David (2009). “‘Girl Power’: Female Participation in Top Management and Firm Performance”, *Social Science Research Network*.

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1088182##](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1088182##)

EUROSTAT (2009). *Reconciliation between work, private and family life in the European Union*. Comissió Europea.

FALIVENE, Graciela *Habilidades directivas. Liderar en clave de género*.

FARRÉ SALVA, Sergi (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación*. Ariel, Barcelona.

FREEDMAN, Robyn y JOHNSON, Tory (2005). *Mujeres al poder*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

FISHER, Helen (2000). *El primer sexo*. Taurus, Madrid.

FUNDACIÓN CAROLINA (2007). *II Encuentro de mujeres Iberoamericanas*. Madrid

## Bibliografía

GARCÍA RIBAS (2008). *Miedo a ser. Las imposturas de la feminidad*. Alien- ta, Barcelona.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard y MCKEE, Annie (2007). *El líder resonante crea más*. Ed de Bolsillo, Barcelona.

GÓMEZ-ACEBO, Pilar (2006). “Situación de la mujer española y europea en la dirección de las empresas”. A: *Estudio sobre Habilidades Directivas en la Mujer*. Comunidad de Madrid.

GRIMWOOD, C. y POPPLESTONE, R. (1993). *Women, management and care*, Mc.Millan, Londres.

HELGESEN, Sally (1993). *La ventaja de ser mujer*. El liderazgo femenino. Ed.Granica, Barcelona.

INSTITUT D'ESTUDIS DE LA REGIÓ METROPOLITANA DE BARCELONA (2006). *Enquesta de Condicions de Vida i Hàbits de la Població de Catalunya*. Barcelona.

JOHNSON, Tory y FREEDMAN, R. (2005). *Mujeres al poder. Guía práctica para el desarrollo profesional*. Gestión 2000, Barcelona.

LEDERACH, J.P (1984). *Educar para la paz. Objetivo escolar*. Fontamara, Barcelona.

LODEN, Marilyn (1987). *Dirección femenina*. Editorial Hispano Europea, Bar- celona.

LÓPEZ, Teresa y VALIÑO, María (2004). *Conciliación familiar y laboral en la Unión Europea. Valoración de las políticas Públicas*. CES, Luxemburg.

LÓPEZ-ZAFRA, Esther y GARCIA-ROMERO, Rocío (2008). *Mujer y líder*. Ed. de lunar, Jaén.

MARTÍNEZ TEN, Carmen y GONZÁLEZ RUIZ, Pilar (coord) (2007). *Las mujeres en la dirección de las empresas*. Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Santander.

MATEOS, Petra (2007). “Diversidad de género y gobierno corporativo”. En: C. Marínez Ten y P.González Ruiz (coord.) *Las mujeres en la dirección de las empresas*.

MERCADÉ, Anna (2007). “Dirigir en femenino”. Ed Gestión 2000, Barcelona.

MORAN, Carmen: “Las empresas con más directivas tienen mejores resultados”, *El País*, dijous 21 de febrer de 2008.

MORENO, Montserrat (1986). *Cómo se enseña a ser niña*. Ed. Icara. Primera edición, Barcelona.

MURILLO, Soledad (2007). “La efectividad del principio de igualdad” a *II Encuentro de mujeres Iberoamericanas*. Fundación Carolina, Madrid.

NICOLSON, Paula (1997). *Poder, genero y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Narcea, Madrid.

PALLADES, S. (2005). “*Las mujeres en la dirección de empresa*” citat per Ramos Lopez, Amparo. En: *Mujeres y liderazgo..* Ed. PUV. Universitat de València, p. 115.

PALOMO VADILLO, María Teresa (2001). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. ESIC, Madrid.

## Bibliografía

- PÉREZ SEDEÑO, Eulalia (dir.) (2005). *La situación de las mujeres investigadoras en el sistema español de Ciencia y Tecnología*. FECYT, Madrid.
- PRIETO BALLENATO, Guillermo (2005). *Trabajo en equipo*. Ediciones Piràmide, Madrid.
- RODRIGUEZ MARTÍNEZ, Pilar (2008). *Mujeres, trabajos y empleos*. Ediciones Icaria, Barcelona.
- RAMOS LÓPEZ, Amparo (2005). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Universidad de Valencia, Valencia.
- ROMO Marta (2008). *La Mujer líder*. Planeta empresa, Barcelona.
- S.ANDERSON, Bonnie y P. Zinsser, Judith (2007). *Historia de las mujeres. Una historia propia*. Crítica, Barcelona.
- SARRIES SANZ, Luis y DEL OLMO VICEN, Nuria (2006). *Mujeres directivas en España*. Mira editores, Huesca.
- SIMÓN, Elena (1999). *Democracia Vital*. Editorial Anagrama, Barcelona.
- STEIN MARTÍNEZ, Guido (2003). “Personas y resultados: el liderazgo pragmático” Havard Deusto business review, 113. Págs. 46-59.
- TORREGO, Juan Carlos (coord.) (2000). *Mediación de conflictos en instituciones educativas*. Narcea, Madrid.
- TZU, Sun (1989). *El arte de la guerra*. 14a. ed. Fundamento, Madrid.

VALCÁRCEL, Amelia (1997). *La política de las mujeres*. Madrid. Cátedra. Feminismos, 38.

VILLASANTE, T. R.; MONTAÑÉS, M. y MARTÍ, J.(coords.) (2000). *La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía*. Vol.1. El ViejoTopo, Barcelona.

VILLOTA, Paloma, (coord) (2008). *Conciliación de la vida profesional y familiar*. Síntesis, Madrid.

WOLANER, Robin (2006). *Desnuda En La Sala de Juntas*. Deusto.

# Bibliografía

## Artículos e investigaciones

COMISIÓN EUROPEA (2007). *Informe de la UE sobre la Igualdad entre Hombres y Mujeres*

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/docs/2007/com\\_2007\\_49\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/com_2007_49_es.pdf)

— (2006). *Directiva relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación* (refundición).

<http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/F7C633F5-9C30-4F22-9BAD-E7F891033979/0/directiva200654ce.pdf>

CATALYST (2008). «The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards». Informe sobre la presencia de la mujer en los altos cargos de las empresas realizado sobre compañías integrantes del prestigioso ranking Fortune 500.

<http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>

<http://www.catalyst.org/>

EL PAÍS, jueves 21 de febrero de 2008.

COMUNIDAD DE MADRID (2006). *Estudio sobre Habilidades Directivas en la Mujer*. Madrid.

<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobtable=MungoBlobs&blobcol=urldat&blobkey=id&blobheadervalue1=filename%3DEstudio+sobre+Habilidades+Directivas+en+la+Mujer.pdf&blobwhere=1119167206225&blobheadername1=Content-Disposition&ssbinary=true&blobheader=aplica>

CONFEBASK Confederación Empresarial Vasca (2006). Manual de Buenas Prácticas en la Incorporación de Mujeres en las Pymes Vascas  
[http://www.confebask.es/Castellano/PublicacionesPDF/CONFEBASK\\_FICHAS\\_EXT.pdf](http://www.confebask.es/Castellano/PublicacionesPDF/CONFEBASK_FICHAS_EXT.pdf)

CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO (2006-2007). *Mujeres empresarias en la economía española.*  
<http://www.abayanalistas.net/archivos/Mujeres%20Empresarias.pdf>

MORENO, Emilia; CORONEL, José Manuel y PADILLA, María Teresa (2002). “La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género”. *Revista de Educación*, 327. pàgs. 157-168.

DEPARTAMENT DE TREBALL. *Anuari Dones i Treball 2008. Publicació estadística*. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Generalitat de Catalunya, Barcelona.  
[http://www.gencat.cat/treball/doc/Anuari\\_2008X.pdf](http://www.gencat.cat/treball/doc/Anuari_2008X.pdf)

— (2008). *Fòrum Català de persones expertes per a un repartiment igualitari del temps de treball: metodologia, conclusions i propostes*. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Generalitat de Catalunya, Barcelona.  
[http://www.gencat.cat/treball/doc/doc\\_12850533\\_1.pdf](http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_12850533_1.pdf)

— (2006). *Igualtat i conciliació a la negociació col·lectiva de Catalunya*. Secretaria General i Direcció General de Relacions Laborals. Generalitat de Catalunya, Barcelona.  
<http://www20.gencat.cat/portal/site/Publicacions/menuitem.952c8724fa8e fe9472623b10b0c0e1a0/?vgnextoid=44e02a258a940110VgnVCM100000 0b0c1e0aRCRD&codi=20078X>

## Bibliografia

— (2006). *Les 6 “C” de la conciliació: mètode de gestió del temps a l'empresa*. Secretaria General i Direcció General de Relacions Laborals. Generalitat de Catalunya, Barcelona.

[http://www.gencat.cat/treball/departament/centre\\_documentacio/publicacions/igualtat/dones/6c/index.html](http://www.gencat.cat/treball/departament/centre_documentacio/publicacions/igualtat/dones/6c/index.html)

## **Petición por Internet**

DEPARTAMENT DE TREBALL (2008). *On som en matèria d'igualtat d'oportunitats en l'àmbit laboral?*. Qüestionari de Diagnosi. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Generalitat de Catalunya, Barcelona.  
[http://www.gencat.cat/treball/doc/doc\\_13359354\\_1.pdf](http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_13359354_1.pdf)

— (2008). *Recull de termes Dones i treball*. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Generalitat de Catalunya, Barcelona.  
[http://www.gencat.cat/treball/doc/doc\\_28719849\\_1.pdf](http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_28719849_1.pdf)

ESCUELA JULIÁN BESTEIRO (2005). *Dirección y técnicas de trabajo en equipo*. UGT, Madrid.

FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS (2005). *La diversidad de género en el poder económico*. Madrid.  
[http://www.ieaf.es/\\_img\\_admin/118823846112.pdf](http://www.ieaf.es/_img_admin/118823846112.pdf)

FUNDACIÓN MUJERES (2005). *Guía de aplicación práctica para la elaboración de informes de impacto de género*. Madrid.  
<http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/guiaimpacto.pdf>

GENERALITAT DE CATALUNYA (2008). *Guia sindical sobre l'aplicació de la Llei orgànica per a la igualtat efectiva de dones i homes*.  
[http://www.ccoo.cat/pdf\\_documents/publicacio\\_eines9.pdf](http://www.ccoo.cat/pdf_documents/publicacio_eines9.pdf)

GÓMEZ S. (2004). “El difícil puzzle maternidad – empresa” en Expansión – Empleo, 3 de marzo 2004. Citado por Calidad e Igualdad de Oportunidades: Guía de Recomendaciones para Empresas Proyecto Ítaca – Empleo e Igualdad en Clave Local”4.

## Bibliografía

INE- INSTITUTO DE LA MUJER (2008). *Mujeres y Hombres en España*. Ministerio de Igualdad, Madrid.  
[http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Mujeres%20y%20hombres\\_08.pdf](http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Mujeres%20y%20hombres_08.pdf)

INSTITUT CATALÀ DE LES DONES. (2006). *Guia per al disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats a les empreses*. Generalitat de Catalunya, Barcelona.

[http://www20.gencat.cat/docs/icdones/Documents%20web%20antiga/Arxius/pub\\_eines4.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/icdones/Documents%20web%20antiga/Arxius/pub_eines4.pdf)

INSTITUTO DE LA MUJER. (2008). *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones*. Ministerio de Igualdad, Madrid.  
[http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Conciliacion\\_Corresponsabilidad.pdf](http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Conciliacion_Corresponsabilidad.pdf)

— (2008). *Acceso al mercado laboral de las tituladas superiores en España: empleabilidad y cualificación*. Ministerio de Igualdad, Madrid.

[http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Acceso\\_Mercado\\_Laboral\\_Est\\_107.pdf](http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Acceso_Mercado_Laboral_Est_107.pdf)

— (2008). *Orientaciones para negociar medidas y planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas*. Ministerio de Igualdad, Madrid.

<http://www.migualdad.es/mujer/publicaciones/docs/Guias%20orientaciones%20planes%20igualdad%20empresas.pdf>

— (2007-2008). *Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los consejos de administración*. Ministerio de Igualdad, Madrid.

[http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Estudio\\_final\\_830.pdf](http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Estudio_final_830.pdf)

- (2007). *Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa. Aspectos básicos*. Ministerio de Igualdad, Madrid.  
<http://www.migualdad.es/igualdad/documentos/PlanIgualdadempresa.pdf>
- (2007). *Mujeres y Hombres por la Igualdad. Guía de sensibilización y formación en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres*. Ministerio de Igualdad, Madrid.  
[http://www.igualdadopportunidades.es/archivos/doc\\_532007\\_92554.pdf](http://www.igualdadopportunidades.es/archivos/doc_532007_92554.pdf)
- 2007). *Diferencia y discriminación salarial por razón de sexo*. Ministerio de Igualdad, Madrid.  
<http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Diferencia%20y%20discriminacion%20Est%20100.pdf>
- (2007). *Usos del tiempo, estereotipos, valores y actitudes*. Ministerio de Igualdad, Madrid.  
<http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Usos%20del%20Tiempo%20Est%20101.pdf>
- (2005-2007). *Género y Desarrollo Profesional: identificación y valoración de los elementos implicados en la evolución de la carrera profesional de la población joven y adulta desde la perspectiva de género*. Ministerio de Igualdad, Madrid.  
[http://www.migualdad.es/MUJER/mujeres/estud\\_inves/abstract728.pdf](http://www.migualdad.es/MUJER/mujeres/estud_inves/abstract728.pdf)
- (2004-2007). *Un experimento de campo para la detección y cuantificación de posibles prácticas discriminatorias contra las mujeres en los procesos de selección de personal*. Ministerio de Igualdad, Madrid.  
[http://www.migualdad.es/MUJER/mujeres/estud\\_inves/seleccionpersonal.pdf](http://www.migualdad.es/MUJER/mujeres/estud_inves/seleccionpersonal.pdf)

## Bibliografía

- (2005). *Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas*. Ministerio de Igualdad, Madrid.  
<http://www.inmujer.migualdad.es/MUJER/mujeres/.../Estudio%20conciliacion.pdf>
  - (2000). *El absentismo laboral de las mujeres en relación con el de los hombres*. Ministerio de Igualdad, Madrid.  
[http://www.migualdad.es/mujer/mujeres/estud\\_inves/2000/502p.pdf](http://www.migualdad.es/mujer/mujeres/estud_inves/2000/502p.pdf)
- MARTÍNEZ TEN, Carmen y GONZÁLEZ, Pilar (coord) (2008). *Universidad Menéndez Pelayo UIMP -ICO. Las Mujeres en la Dirección de las Empresas*. Madrid  
<http://www.psOE.es/download.do?id=131336>
- MARTÍNEZ TEN, Luz y ESCAPA, Rosa (2007). *Recetas de mujeres para la práctica política*.  
<http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/recetasdecocina.pdf>
- OIT OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2007). *La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean*. Ginebra  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---web-dev/documents/publication/wcms\\_082609.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---web-dev/documents/publication/wcms_082609.pdf)
- (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra  
<http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>

RONCAL VARGAS, Carmen (2004) “La coordinación de los equipos de trabajo”. En Trabajo social hoy. Segundo semestre  
Secretaria de la Dona de CCOO de Catalunya i Institut Català de les Dones.

UNICEF. (2007) *Informe Mundial de la Infancia*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

UNIÓ GENERAL DE TREBALLADORS DE CATALUNYA (2007). *Guia pràctica sindical per a la igualtat*. Barcelona.  
<http://www.ugtctj.com/downloads/guiapracticaigualtat.pdf>

YÉPEZ PEÑALVER, Ana Gisela (2005): “El habla de hombres y mujeres en el trabajo” Especulo. Revista de estudios literarios. Universidad Complutense de Madrid

# Bibliografía

## Páginas web de interés

L'Associació Catalana d'Empresàries i Executives (ACEE)  
<http://www.acee.es/>

Banco Mundial de la Mujer  
<http://www.bancomujer.org/>

Cambrà Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona  
<http://www.cambrabcn.es/>

Centre for Women in Business. London Bussiness School.  
<http://www.london.edu/facultyandresearch/researchactivities/womeninbusiness.html>

Centro Eurolatinoamericano de Formación Política “Mujeres y Ciudad”  
<http://urbal.diba.cat/mujeresyciudad/default.php>

Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Departament de Treball. Generalitat de Catalunya.  
<http://www.gencat.net/treball/ambits/genere/index.html>

Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya.  
<http://www.gencat.cat/treball/index.html>

EmpresariasNet. Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres  
<http://www.e-empresarias.net/>

Espai Francesca Bonnemaison. Diputacio de Barcelona.  
<http://www.diba.es/francescabonnemaison/default.asp?estil=01>

FEDEPE - Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias  
<http://www.mujeresdirectivas.es/>

Institut Català de les Dones  
[www.gencat.cat/icdona](http://www.gencat.cat/icdona)

Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad. 2009. Las mujeres en España  
<http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/index.html>

EMAKUNDE, Instituto Vasco de la Mujer: Igualdad de Oportunidades en las Organizaciones.  
[http://www.emakunde.es/indice\\_c.htm](http://www.emakunde.es/indice_c.htm)

Organización de Mujeres Empresarias y Gerencia Activa (OMEGA)  
<http://www.mujeres-empresarias.com/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT)  
<http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

Programes d'igualtat de les dones en el treball. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Departament de Treball  
<http://www.gencat.cat/treball/ambits/genere/programa/index.html>

Polítiques laborals per a la diversitat. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Departament de Treball.  
<http://www.gencat.net/treball/ambits/genere/politiques/index.html>

Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres. Cámaras de Comercio  
<https://www.camaras.org/publicado/formacion/paem.html>

## Bibliografía

Secretaria de la Dona. Comissions Obreres de Catalunya.

[www.ccoo.cat/dona](http://www.ccoo.cat/dona)

Secretaria de Polítiques de Dona i Igualtat. Unió General de Treballadors de Catalunya.

[www.donesugt.org](http://www.donesugt.org)

Servei d'Ocupació de Catalunya SOC

[http://www.oficinadetreball.cat/socweb/opencms/socweb\\_ca/home.html](http://www.oficinadetreball.cat/socweb/opencms/socweb_ca/home.html)

Soyempresaria.com. Complejo virtual para empresarias y emprendedoras

[http://www.soyempresaria.com/aplicacion/AF.php?clave\\_f=soyemp](http://www.soyempresaria.com/aplicacion/AF.php?clave_f=soyemp)





“  
a la feina  
iguals  
”

