
LA CONCILIACIÓN DE LOS ÁMBITOS PERSONAL Y LABORAL, UN DEPORTE DE RIESGO PARA MUJERES DIRECTIVAS.

Dra. Trinidad Núñez
Dra. Felicidad Loscertales.
Universidad de Sevilla

1. MARCO DE ACCIÓN: PRETEXTO, SITUACIÓN Y CONTEXTO

1.1. Pretexto: El Marco e-equal

El trabajo que presentamos es parte del Proyecto denominado *Andalucía en e-Igualdad*; un Proyecto e-Qual en el que han participado tanto entidades públicas (Universidad de Sevilla, Diputación Provincial de Córdoba, Colegio Oficial de Psicología, Sevilla Siglo XXI) como entidades privadas (Fundación Directa, Lider@Red, Asociación de Empresarias de Sevilla, Asociación de Mujeres Empresarias de Cádiz, Cibersur). Todas ellas bajo la supervisión y el apoyo de la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía, con la coordinación general de Araceli Estebanz (Universidad de Sevilla) y M^a Ángeles Sallé (Fundación Directa). Cabe subrayar que dichas entidades comparten un horizonte común: ayudar en la construcción de una verdadera igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; ayudar en el trazado de un camino sólido que permita alcanzar una sociedad plural real (no sólo legal) donde se respete la diversidad también en el ámbito laboral.

1.2. Situación

En esta parte del Proyecto nos han guiado preguntas como las siguientes: ¿Cómo se desenvuelve la mujer directiva andaluza en el ámbito público y en el privado? ¿Logra un equilibrio entre ambos? ¿Qué formas de liderazgo pone en marcha? ¿Qué situaciones le resultan estresantes? ¿Están cambiando los roles de hombres y mujeres en sus ámbitos vitales? ¿Se están arrinconando estereotipos prejuiciosos sobre hombres y mujeres en puestos de decisión?

El reto de la conciliación

La conciliación entre el mundo privado y el público es una de las cuestiones que presentan especial relevancia en la actualidad. Los propios medios de comunicación, como hemos reconocido en otro momento (Núñez y Loscertales, 2004), se han hecho eco del problema que ha dejado de ser particular para convertirse en un asunto de interés macro-social. Ello está requiriendo de la intervención a nivel socio-político y a nivel jurídico y ha trascendido como tema de agenda, destacándose como actualidad.

Si observamos cualquier informe estadístico anual sobre la situación de la mujer en España, podemos darnos cuenta de que las responsabilidades domésticas siguen estando desigualmente repartidas. A modo de ejemplo, Díaz-Aguado (2002) refleja que mientras *ellos* invierten 3,10 h., *ellas* invierten 7,22 h.; es decir, las mujeres dedican una jornada laboral en toda regla al cuidado de la casa después (o antes) de su propia jornada laboral. Por esta razón se habla abiertamente de la doble jornada de las mujeres.

La distinción entre trabajo remunerado y no remunerado está considerada como clave para la comprensión de la estructura social y política de cualquier país. En España hay una fuerte tradición favorable a la permanencia de la mujer en el hogar que ha tenido implicaciones legales hasta fechas muy recientes. Para muy pocos varones se plantea la posibilidad real de elegir entre su empleo o quedarse en casa. (Castillo, 2000).

En la Unión Europea, como reconoce Verdú (2002), a pesar de que las madres siguen pasando al menos el doble de tiempo que los padres con los hijos, se está revisando el sentido del trabajo y de la dedicación a la familia tanto por parte de hombres como de mujeres en la convicción de que *las cosas no debe ser así*. Sin embargo, lo que nos parece más destacable de las reflexiones de este sociólogo no es tanto la consideración de que "las cosas no deben ser así" (que es más que evidente) sino la idea de que la sociedad se está feminizando y que

ello conduce a una desmitificación del éxito y del dinero (ambos en relación con el trabajo) como única fuente de bienestar psicosocial. Adquiere, por tanto, un valor especial (aplicable a hombres y a mujeres) el equilibrio entre la vida privada y la pública y la importancia de cultivar aficiones.

Así pues, en la ciudadanía de la Unión Europea la idea de triunfar en el trabajo y de tener más y más dinero pierde interés frente al disfrute con la familia y las amistades. Al menos esta parece ser la tendencia y a esto es a lo que Verdú denomina *feminización de la sociedad*. El trabajo por encima de todo deja paso a la consideración de que si bien el trabajo es importante, también lo es el tiempo de ocio, de descanso, el tiempo para compartir con la familia. En este sentido, la mujeres debemos sentirnos responsables de exigir una nueva forma de organización social; debemos sentirnos responsables e impulsoras de la propuesta de un nuevo contrato social.

Pero ¿cómo sienten, cómo entienden o cómo viven el tema de la conciliación de los diferentes ámbitos vitales las mujeres que están en puestos de responsabilidad?

Liderazgo: sentido y sensibilidad

El liderazgo está vinculado a puestos de autoridad y responsabilidad. Pero, de alguna manera, también significa sensibilidad por parte de las personas que trabajan porque aceptar y ejercer esa autoridad también supone e incluye el sentido de lealtad hacia las personas subordinadas y la responsabilidad y el compromiso con la propia organización. El liderazgo, por tanto, coloca a las personas que lideran justo en medio; *mediando* entre clientes, personal subordinado, superiores y organización.

Sin embargo, esa responsabilidad es muy traicionera en el caso de las mujeres. Pasar por un examen permanente es una condición que se ha impuesto al género femenino y que está incorporada al inconsciente colectivo de la sociedad. La infalibilidad se ha convertido en una obligación de la que se ha salvado al hombre. El varón tradicionalmente ha estado legitimado para actuar sin exámenes previos que corroboren su derecho a participar en el *hacer público* (Coria, 1996). Las mujeres seguimos respondiendo de manera cuasi refleja a muchos siglos de reprobación y censura sobre lo que sentimos o sabemos. Ello contribuye a mantener (y perpetuar) una elevada exigencia personal y profesional. Esa severidad conduce en determinadas ocasiones a vivir con sentimientos de culpa los posibles errores. Además, posiblemente la presión por esa sobre-responsabilidad (y por dar cuenta de ella) lleva a muchas mujeres que desempeñan puestos directivos a tener sentimientos de inseguridad por miedo a ser juzgadas duramente si se equivocan. Incluso ese estereotipo prejuicioso (las mujeres *gobiernan* mejor la casa) puede conducir hacia la expectativa de auto-cumplimiento: *si eso es lo que se espera de mí, así deberá ser, así debo comportarme*.

¿Cómo viven el liderazgo las mujeres directivas? ¿Pueden hablar de liderazgo femenino? ¿El liderazgo femenino es una página en construcción?

1.3. Contexto

El Proyecto se ha desarrollado en tres provincias andaluzas, que suponen el 50% de la población total andaluza, nos referimos a Cádiz, Córdoba y Sevilla.

Para esta parte del proyecto nos ha interesado estudiar a mujeres que están desempeñando puestos de responsabilidad en nueve campos profesionales: política, empresa, educación, sanidad, justicia, comunicación, cultura y arte, desarrollo social y deporte. En la siguiente tabla, tomada de Estebaranz et al (2004) podemos ver de manera más clara nuestros intereses.

CAMPOS	ÁMBITOS
Deporte	Deportistas de élite, juezas, entrenadoras, directivas de instituciones deportivas.
Comunicación	Directoras, jefas de redacción o sección de prensa escrita, editoras de informativos de televisión, presidentas de asociaciones profesionales, directoras de Instituciones dedicadas a la formación.
Educación y Ciencia	Rectoras, vicerrectoras, catedráticas, directoras de grupos de investigación, directoras de IES, CEIS o escuelas infantiles.
Política	Alcaldesas, concejales, consejeras, Diputadas, Senadoras, Ministras.
Mundo judicial	Juezas y magistradas, abogadas, fiscales, notarias, procuradoras, secretarías
Sanidad	Directoras de hospital, médicas con especialidades tradicionalmente ocupadas por hombres, jefas de sección.
Empresa	Productoras de televisión, directoras de departamento, directoras de consultorías, directoras de agencias de viajes, etc.
Arte y Cultura	Pintoras, galeristas, directoras de cine, Actrices, imagineras, bailaoras.
Desarrollo Social	Sindicalistas, Coordinadoras de ONGs, Presidentas de Asociaciones, etc.

El trabajo se estructuró en torno a tres estudios: uno cualitativo y dos cuantitativos cuyas características resumimos en la tabla siguiente:

ESTUDIO	Tipo	OBJETIVOS	MUESTRA
Cualitativo	---	Conocer lo que sienten y piensan mujeres que han logrado romper el techo de cristal y han conseguido metas de alto nivel en cuanto a categoría profesional y al desempeño de funciones directivas	Han sido seleccionadas 80 mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en sus respectivas empresas o realizan, como autónomas, un trabajo tradicionalmente de hombres.
Cuantitativo	Comprobatorio	Identificar y definir modelos de liderazgo a los que contribuyen ciertas características de las formas de pensar, sentir y actuar de las mujeres. Definir y describir maneras de conciliar la vida familiar, profesional, social y personal. Ofrecer una visualización de modelos de rol que faciliten la transformación de la sociedad hacia nuevos valores.	Mujeres que ocupan puestos directivos en el ámbito laboral. Se estudian 320 cuestionarios
	Sondeo	Identificar tendencias y expectativas ante el mercado laboral de las jóvenes. Conocer los esquemas referenciales de las jóvenes respecto a roles, liderazgo, etc.	Universitarias de últimos cursos. Se estudian un total de 95 cuestionarios que pudieron ser agrupados en dos grandes áreas de conocimientos: CC. SS. y Humanidades y Ciencia e Ingeniería

Para el estudio cuantitativo comprobatorio se tuvieron en cuenta los datos de la población activa (entre 16 y 64 años) ofrecidos por el IEA (Ballesteros y otros, 2004) que indican que la población de mujeres andaluzas es de 2.457.324. Al aplicar el porcentaje correspondiente a las tres provincias objeto de estudio, la población resultante quedó en 68.480. Aplicando la fórmula correspondiente (muestreo aleatorio simple), se obtuvo el tamaño que debía tener la muestra para ser significativa.

Para el estudio cuantitativo tipo sondeo se aprovechó que dentro del macro-proyecto estaban previstas unas actividades formativas con universitarias de últimos cursos de carrera. De esta manera, los cuestionarios fueron repartidos a las estudiantes asistentes al *Plan Joven*, celebrado en cada una de las provincias adscritas.

2. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Debemos comenzar señalando que hacemos un gran esfuerzo de síntesis, dado el espacio (y el tiempo) del que se dispone en una comunicación. Por tanto, los resultados serán expuestos a grandes rasgos. De todas maneras, invitamos a las personas interesadas en profundizar, a sumergirse en la lectura de los trabajos siguientes: Núñez y Peceño (2004); el ya citado de Estebaranz et al (2004); los trabajos coordinados por Sallé y Estebaranz (2004) o los coordinados por Ballesteros e Elizondo (2004).

Vamos a agrupar los resultados en dos grandes bloques: 2.1) Referido a los roles y a la conciliación entre el mundo privado y el público y 2.2) Referido a las formas de liderazgo. Cada uno de ellos, a su vez, estará alimentado con A) las ideas de las jóvenes y B) las mujeres que desarrollan puestos de responsabilidad.

ROLES Y CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA PRIVADA Y PÚBLICA		ESTILOS DE LIDERAZGO	
Mujeres jóvenes	Directivas	Mujeres jóvenes	Directivas

2.1. Roles y conciliación entre mundo privado y público

A) ¿Qué piensan y qué sienten las mujeres jóvenes?

Alberdi (2002) reconoce que la identidad femenina se ha confundido históricamente con los diferentes papeles que las mujeres desempeñan en la sociedad: la madre, la esposa, la hija. Frente a estas identidades tradicionales, las jóvenes se reconocen en ellas una nueva identidad más personal, más subjetiva y menos estereotipada femenina.

La visión optimista que mantiene esta autora sobre las jóvenes coincide con los datos obtenidos a través del cuestionario. El 64,2% de las universitarias que lo han respondido consideran que las mujeres no deben tener más disponibilidad que los hombres para dedicar su tiempo a tareas de cuidado a la infancia o a las personas mayores. Por tanto, un considerable porcentaje de jóvenes considera que la función de "cuidado" debe ser compartida. A estos datos se debe añadir que el 72,7% cree injusto que los hombres se conformen con "ayudar" en la casa y defienden las tareas compartidas.

Las jóvenes sondeadas creen que la educación de hijos e hijas y las labores del hogar deben ser compartidas especialmente con la pareja. De hecho, el 86,3% de estas estudiantes consideran que no es lógico que las mujeres se hagan cargo solas de la casa y de la educación de los hijos. El 77,9% entiende que la educación de los hijos también es una tarea de corresponsabilidad entre padres y madres. Sin embargo, no debemos dejar de mencionar que aunque es un grupo minoritario, algunas de estas jóvenes (el 8,5%), mantienen que la casa y los hijos "son cosas de mujeres". Ésta, sin duda, es una de las consecuencias de esa presión que la sociedad (aunque sea de una manera latente) ejerce sobre las mujeres *socializándolas* prejuiciosamente. En esa misma línea están los siguientes datos. El 82,1% piensa que no renunciaría a su trabajo porque su pareja se lo pidiera. Ahora bien, el 54% está de acuerdo con la idea de renunciar al trabajo por un tiempo para cuidar a un hijo. A la vez, se manifiestan culpables por no dedicar tiempo suficiente a las personas que necesitan su ayuda.

Un tema de especial interés para la conciliación entre los diferentes ámbitos vitales de las personas es el uso y el sentido del tiempo. Con los datos obtenidos podemos afirmar que el 71,5% entiende como necesaria y legítima la aspiración de un trabajo a tiempo completo para todas las personas (independientemente del género). Por otro lado, el 44,2% de estas jóvenes universitarias considera que los ascensos en el trabajo están ligados a no tener horarios delimitados, a dedicar muchas más horas de las contratadas con la empresa u organismo. Es cierto que el 36,8% opina que cada vez son más las empresas que valoran la eficacia y la eficiencia de las personas que trabajan en ellas y relegan a un segundo plano de importancia el tiempo que se pase en el trabajo.

Posiblemente una hipervaloración del trabajo remunerado ha estado impidiendo una verdadera conciliación entre trabajo y familia. Este es el argumento que defienden Chinchilla y León (2003) quienes encuentran en la flexibilidad horaria una salida al estrés laboral. Estas autoras reconocen que España es uno de los países donde más horas se pasan en el trabajo, lo que no garantiza un trabajo de calidad.

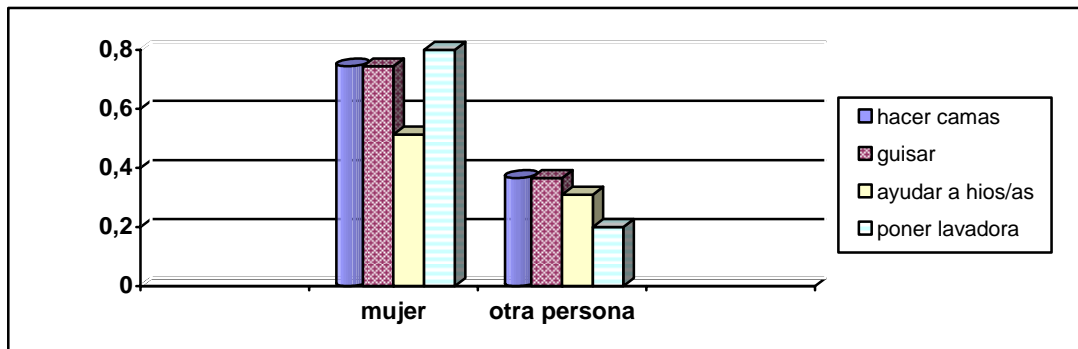
B) ¿Qué piensan y qué sienten las mujeres que desempeñan puestos de responsabilidad?

Para la mujer la incorporación al mercado laboral a veces se convierte en una tarea difícil porque de una parte no quiere renunciar al desarrollo profesional y, de otra, no quiere dejar de formar una familia y/o mantener unas saludables relaciones sociales y personales.

¿Cómo viven y expresan estas cuestiones las mujeres directivas? Comenzamos ofreciendo un dato que nos parece de especial relevancia y significación: el sueldo del 93,1% de las mujeres que han contestado el cuestionario tiene un importante papel dentro de la economía familiar no siendo un mero complemento al sueldo de la pareja. Sin embargo, aportar dinero y trabajo como la pareja; es decir, estar (como poco) al mismo nivel de esfuerzo y responsabilidad que ella parece que no afecta a la distribución de tareas en el hogar. El peso del trabajo y de la organización de la casa es llevado por las mujeres. El trabajo de estas en la casa es superior al del hombre, al de los hijos e hijas con los que convive e incluso superior al de la persona que asiste, si es que la tienen.

La tabla y gráfica siguientes son suficientemente explícitas.

TAREAS	Mujer	Hombre u otra persona de la casa
Hacer camas	74,7%	36,6%
Guisar	74,4%	36,6
Ayudar a hijos/as	51,3%	30,9%
Poner la lavadora	80%	20%



Es evidente que esta situación de sobrecarga tiene un coste para las mujeres a nivel biopsicosocial:

- Se resiente la salud psicofísica (agotamiento, estrés).
- Se debilita la participación social y política.
- Se malgastan talentos y capacidades.

Como puede esperarse, el 50,6% de estas mujeres afirman que no tienen tiempo para dedicarse a sí mismas. A la vez, cuando se dedican algo de tiempo, se sienten culpables. En este sentido, es interesante traer a colación la matización que Vera Balanza (1998) hace sobre el tiempo, diferenciando entre el autónomo (estructurado y organizado por la persona que lo usa) y el heterónomo (estructurado y organizado por otras personas o situaciones). El tiempo de la mujer es más heterónomo que autónomo pues está en función de su horario laboral, del horario del colegio de sus hijos, del horario del comercio...Lo cual la obliga a hacer verdaderos malabarismos para encajar el puzzle diario de vivir en familia y trabajar dentro y fuera de casa.

Ahora bien, estas directivas, a pesar del nivel de agotamiento por las restricciones para dedicarse tiempo a sí mismas, llegan a manejar de manera razonable sus relaciones y sus emociones. Ello, sin duda, favorece su rendimiento en el trabajo. No podemos afirmar que la inteligencia emocional esté mejor gestionada por las mujeres; sin embargo, lo que sí hemos encontrado es que estas directivas saben reconocer sus sentimientos (incluidos los de culpa) y esa sensibilidad las hace fuertes, competentes y maduras.

2.2. Estilos de liderazgo

A) ¿Qué piensan y qué sienten las mujeres jóvenes?

Algunas de las capacidades con las que se debe contar para liderar equipos y obtener buenos rendimientos son: a) Capacidad de expresar e interpretar sentimientos; b) De comunicación; c) De mantener entusiasmo; d) De asumir responsabilidades; e) De resolución de conflictos y negociación.

El 90,5% de estas jóvenes entiende que es más interesante un trabajo donde formas parte de un equipo. Este dato podemos entenderlo como interesantísimo cuando el trabajo colaborativo se hace cada vez más necesario.

Por otra parte, el 94,7% de las estudiantes sondeadas responden que se sienten de acuerdo o muy de acuerdo con supervisar todo aquello que dependa de ellas. A la vez, el 94,7% considera que puede delegar funciones en compañeros o compañeras en los/las que confían aunque sin por ello dejar de sentirse responsables del resultado final.

De la misma manera, un alto porcentaje (60%) prefiere un trabajo donde tenga la responsabilidad de la dirección. Es más, el 73,7% admite que le gustaría ser "jefa". Así pues, estas jóvenes no tienen miedo a asumir la responsabilidad de liderar o gestionar recursos del grupo y de la empresa. Además, ni les resulta incómodo ni vergonzante reconocer que tienen ambición. No nos extraña, en este contexto, que el 65,3% entienda que abrir su propio negocio es una alternativa razonable. No obstante, no sabemos si acude la sombra de la duda paralizante cuando el 46,3% de las estudiantes no descarta presentarse a unas oposiciones a la Administración Pública. Se nos viene a la memoria lo que se le ha dicho durante décadas a la mujer: *estudia una carrerita corta* (con la carga peyorativa que supone ese diminutivo doblemente subrayado por el adjetivo) *y establécete en la Administración, que ofrece buenos horarios para la mujer*.

B) ¿Qué piensan y qué sienten las mujeres que desempeñan puestos de responsabilidad?

La situación laboral femenina, en muchas ocasiones precaria y desigual si se compara con la masculina, es responsable posiblemente de que las mujeres se esfuercen especialmente para poder demostrar su valía para llegar a puestos de responsabilidad. Por este motivo se convierten en un valor importante para ellas la constancia, autodisciplina, la fuerza de voluntad, el disponer de una buena imagen de sí mismas (autoconfianza y autoestimas razonables), la capacidad de iniciativa, de comunicación o la capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos.

Las mujeres que están en puestos de responsabilidad, que han logrado romper el techo de cristal, sienten la necesidad de tener bajo control todo aquello de lo que se sienten responsables. De todas formas, nos muestran que son capaces de delegar sin que ello deba entenderse como una contradicción. Esa responsabilidad no sólo se ciñe al ámbito profesional, es un continuo que alcanza el ámbito familiar de manera que más del 80% de estas mujeres responden que están de acuerdo o absolutamente de acuerdo con la afirmación *me siento responsable del bienestar de mi familia*.

Estas mujeres valoran la importancia del "trato humano" como estilo de gestión de equipo, así lo afirman el 96,5% de las encuestadas. Por eso, y siguiendo con la misma dinámica, defienden el arte de negociar más que el de convencer expresado por el 86% de ellas. Entienden que la co-participación en la toma de decisiones facilita el conseguir los objetivos empresariales trazados.

Como conclusión final podemos decir que las mujeres que hemos estudiado (tanto las jóvenes como las directivas) son trabajadoras, luchadoras, no rehuyen la responsabilidad, defienden el

trabajo en equipo, tienen ambición, son exigentes con ellas mismas, están muy bien formadas, se relacionan bien con otras personas y buscan la comunicación de calidad. Quizá el matiz negativo de estas estupendas capacidades de las que disponen o a las que aspiran (en el caso de las jóvenes) es que entiendan como algo normal y aceptable tener múltiples responsabilidades. Porque es que ello puede tener consecuencias no deseables a nivel bio-psico-social como, por ejemplo, llegar antes al agotamiento o al estrés. La exigencia (y la autoexigencia) de “ser perfectas” en todas sus facetas vitales (como profesionales, madres, esposas, administradoras del hogar o mujeres) resulta agotadora y puede conducir las a renunciar o a perder una adecuada calidad de vida (Alles, 2000).

3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERDI, C. (2002) Las nuevas demandas de las mujeres jóvenes: el avance hacia la igualdad, en DURÁN, M^a A. (Coord.) **Nuevos objetivos de igualdad en el siglo XXI. Las relaciones entre mujeres y hombres**, Madrid: Dirección General de la Mujer. Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid.
- ALLES, M.A. (2000) **Mujeres, trabajo y autoempleo: otro camino frente al desempleo y el desarrollo de carrera**, Barcelona: Granica
- BALLESTEROS, M.A. et al (2004) **Andaluzas de hoy. Barómetro e-igualdad**, Córdoba: Diputación Provincial de Córdoba.
- CASTILLO, P. del (2000) Participación política y acceso a la igualdad, en DURÁN, M^a A. (Coord.) **Nuevos objetivos de igualdad en el siglo XXI. Las relaciones entre mujeres y hombres**, Madrid: Dirección General de la Mujer. Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid.
- CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2003) **La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia**, Madrid: Aguilar.
- CORIA, C. (1996) **Los laberintos del éxito**, Barcelona: Altaya.
- DÍAZ-AGUADO, M.J. (2002) **Avances y limitaciones en la construcción de la igualdad. Mujeres jóvenes: el avance hacia la igualdad**, Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo.
- ESTEBARANZ, A. et al (2004) **Roles, valores y competencias de las mujeres que han roto el techo de cristal**, Córdoba: Diputación Provincial de Córdoba.
- NÚÑEZ, T. y PECEÑO, C. (2004) **Andaluzas de mañana. Aspiraciones, expectativas y valores de las universitarias andaluzas**, Córdoba: Diputación Provincial de Córdoba.
- NÚÑEZ, T. y LOSCERTALES, F. (2004). **Andaluzas de hoy. Mujeres que abren camino en la Comunicación**, Córdoba: Diputación Provincial de Córdoba.
- SALLÉ, M.A. y ESTEBARANZ, A. (2004) (Coords.) **Potenciar las competencias de las mujeres para la sociedad del conocimiento**, Sevilla: Edición Digital @ tres
- VERA BALANZA M^a.T. (1998) Trabajo, género y usos del tiempo: una revisión bibliográfica a nivel nacional e internacional, en RAMOS, M^a.D. (Coord.) **La medida del mundo. Género y usos del tiempo en Andalucía**, Sevilla: IAM. Consejería de la Presidencia.
- VERDÚ, V. (2002) El regreso de los valores familiares, **El País**, 2 de febrero