

## **MUJER Y MANAGEMENT**

GESTION EMPRESARIAL DE LAS MUJERES DIRECTIVAS EN LAS  
ORGANIZACIONES COMPLEJAS CONTEMPORANEAS

Tesis doctoral para  
optar al Título de Doctor en Sociología

**AGUSTI CASAS ROMEO**  
(Universitat de Barcelona)

D. L. S. Sociología, Economía y  
D. L. S. Economía y Sociología  
1997

Director:  
Catedrático Jesús M. de Miguel  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Programa de Doctorado de Estructura y Cambio Social  
Universitat de Barcelona (Bienio 1993-95)

Enero de 1997

**BIBLIOGRAFÍA COMENTADA**



La bibliografía que se utiliza en el presente estudio proviene de dos fuentes temáticas en cuanto el argumento teórico: el liderazgo como concepto se basa en los clásicos de organización de empresas sacada fundamentalmente de bibliotecas universitarias. A medida que se acercan los años noventa, hay que recurrir a bibliotecas más especializadas de escuelas de negocios, las principales han sido las del IESE, ESADE y la Harvard Business School Club de Barcelona. En cuanto la otra fuente, relacionado a temas de la mujer, una buena fuente ha sido el Ministerio de Asuntos Sociales de Madrid. El resto de contactos ha sido variado: Institut Català de la Dona, Dones Eurocreadores de Catalunya, FEDEPE, Centre d'Investigació Històrica de la Dona, Centre Tècnic de la Dona, Associació Catalana d'Empresaries i Executives, Fundació Aurèlia Campmany y la European Women Management Development Network. También se han utilizado algunas conexiones cibernéticas con la Universidad de California, sobretodo en su campus de San Diego (La Jolla).

- Abegglen, J. C. y G. Stalk (1986) *Kaisha: La corporación japonesa*. Barcelona: Plaza y Janés. Exponen los resultados de las principales empresas japonesas. Proponen unas características que al principio resultaron sorprendentes. Es un libro esencial de referencia en el mánagement.
- Adell, R. y F. Ketterer (1990) *Gestión de tesorería con futuros financieros*. Barcelona: Gestión 2000 (EADA Gestión). Manual práctico sobre los futuros mercados financieros.
- AEDIPE (Asociación Española de Directores de Personal) ed. (1995), *La nueva gestión de los recursos humanos*. Madrid: Gestión 2000. Coordinado por M. Ordóñez Ordóñez ofrece una serie de capítulos sobre problemáticas en el mundo de la gestión y dirección de personal. Está organizado en dos partes, la primera tiene un matiz más institucional de la propia asociación. La segunda incluye artículos para el/la profesional de los recursos humanos; véase especialmente "Del subempleo femenino a la incorporación de la mujer a puestos directivos" de Pilar Gómez-Acebo.
- Airaudi, S. (1984) "L'Amérique observe le Japon et s'autocritique". *Management* (Francia, mayo-junio). Plantea un modelo de la estructura la empresa japonesa y su situación en una escala de valores respecto al resto del mundo.
- Ritzer, G. (1995) *Teoría sociológica clásica*. Madrid: McGraw-Hill. Traducido por A. Almarcha profesor de la universidad de Maryland sus principales intereses teóricos son la metateoría y la teoría de la racionalización. Esta obra ofrece un análisis general sobre la teoría sociológica y sus principales teóricos desde Comte y Mead hasta Schutz y Parsons.
- Alonso, V. y A. Blanco (1990) *Dirigir con calidad total: Su incidencia en los objetivos de la empresa*. Madrid: ESIC. Orientado al mundo de la dirección especializada de la calidad. Es un manual para profesionales.

- Álvarez, J. L. (1994) "La situación familiar en el diseño de carreras profesionales". Nota técnica preparada por el autor para uso de docencia interna del IESE. Se describen algunos conceptos que afectan a la mujer pero también a los directivos en general respecto a criterios de flexibilidad, maternidad, apoyos familiares, etc.
- Anderson, M. (1971) *Family Structure in the 19th Century*. Cambridge: Cambridge University Press. Planteamiento de corriente marxista que narra los inicios de la estructura familiar, los incipientes resultados del patriarcado a consecuencia de la inminente industrialización, y al paulatino abandono del campo.
- Argyris, C. (1964) *Personalidad y organización*. Madrid: Centro de Formación y Perfeccionamiento. La versión original es de 1957. Parte de un marco teórico y tras expresar los enfoques micro y macro organizacionales llega a unas conclusiones para el cambio en la organización.
- Asplund, G. (1988) *Women Managers: Changing Organizational Cultures*. Nueva York: John Wiley and Sons. Es de los primeros libros que refleja una realidad incómoda: la minimización de las mujeres en la dirección. Realiza un análisis riguroso de los valores masculinos y los compara con los femeninos. La autora sueca, centra su análisis en su país donde cabe pensar que comporta una tradición más progresista. Pero sus conclusiones no van en esa dirección.
- Bacharach, D. B. y E. J. Lawler (1980) *Power and Politics in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass. Un clásico en el mundo de la dirección de empresa, incluye un análisis serio sobre los problemas que puede engendrar el poder informal cuando está fuera de control.
- Balbo, L. (1975) "La doppia presenza", en *Inchiesta 32*. y también en *L'inferma scienza. Tre saggi sull'instituzionalizzazione della sociologia in Italia*. 1978. Bologna: Il Mulino. Se centra en las formas que la mujer adopta para ejercer su tarea según los principios femeninos. Tiene un carácter reivindicativo.
- Barceló, G. (1989) *La formación del dirigente*. Madrid: CDN Ciencias de la Dirección. Categorización de las distintas estrategias de formación que puede poseer el dirigente.

- Barron, R. D. y G. M. Morris (1976) *Sexual Divisions and the Dual Labour Market*. Londres: Longman.  
Ratificación de la teoría dual en Estados Unidos. Destaca el interés, incluso de los sindicatos del paralelismo entre trabajo estable y perdurable frente al efímero de negros/as y mujeres.
- Bartoli, A. y Ph. Hermel (1986) *Piloter l'entreprise en mutation: Une approche stratégique du chagement*. París: Les Editions d'Organisation. Utiliza la metodología del análisis sobre liderazgo para defender la dualidad entre emprendedor interno y externo. Es uno de los primeros trabajos serios sobre las ventajas y limitaciones de los líderes.
- Bass, B. M. (1990a) *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Implications*. Nueva York: Free Press. 3ª edición. Es una ampliación y actualización de la última parte de su anterior libro: *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- Bass, B. M. (1990b) *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press. Desarrollo de diversas descripciones en empresas estadounidenses enfatizando la necesidad del potencial de las aportaciones ascendentes para ganar competitividad.
- Bass, B. M. (1972) *Psicología de las organizaciones*. México D. F.:CECSA. Manual de psicología social donde se adaptan conceptos a la organización hasta entonces considerados como clínicos. Hoy día, algunos de ellos se consideran ya obsoletos.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nueva York: Free Press. Es una muestra del movimiento en torno a la figura del emprendedor. Defiende que el líder se identifica por su carisma, su consideración individualizada, y estimulación intelectual.
- Bass, B. M. y B. J. Avolio (1990) "The implications of transactional leadership for individual, team and organizational development". pp. 231-272 en W. Pasmore y R. W. Woodman (eds.). *Research on Organizational Change and Development*. Greenwich, Conn.: JAI Press. Aportaciones de sus teorías experimentadas en Europa con el reconocimiento de otros autores.
- Bazo, M. T. (1991) *La sociedad anciana*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

- Bazo, M. T. (1992) *La ancianidad del futuro*. Barcelona: SG Editores y Fundación Caja Madrid.
- Bate, B. (1988) *Communication and the Sexes*. Nueva York: Harper y Row. Expone algunos de los problemas de la comunicación entre géneros, en función de la educación, los roles y los prejuicios.
- Beechey, V. (1977) "Some notes on female wage labour in capitalist production", *Capital and Class* 3. Artículo desarrollado a partir de datos estadísticos estatales que analizan la segregación femenina sostenida de algunas profesiones, así como la masculinización de otras.
- Bell, Daniel (1976) *El advenimiento de la sociedad posindustrial*. Madrid: Alianza Universidad. Profesor de sociología, Daniel Bell advierte desde Harvard la emergencia de una nueva sociedad en los próximos cincuenta años. Esta sociedad está regida por una amalgama de principios articulados por tres criterios axiales de signo contrario: la estructura tecnoeconómica, el orden político, y la cultura. Esas contradicciones se aclaran con más detalle en la siguiente publicación de Bell: *Las contradicciones culturales del capitalismo*.
- Benería, L. (1979) "Reproducción, producción y división sexual del trabajo". *Mientras Tanto*, 6. Análisis crítico sobre las esferas de reproducción/producción. Artículo sintético con un componente feminista y dentro de una de las corrientes neomarxistas.
- Benería, L. y G. Sen (1982) "Desigualdades de clase y de género y el rol de la mujer en el desarrollo económico: Implicaciones teóricas y prácticas". *Mientras Tanto*, 15. Panorámica crítica de diversas teorías sobre las esferas reproductiva y productiva de la mujer.
- Benería, L. (1991) "La globalización de la economía y el trabajo de las mujeres". *Economía y Sociología del Trabajo*, 13-14. Puesta al día de nuevos escenarios contemplando la internacionalización en una fase avanzada y cómo repercute todo ello en el mercado de trabajo doméstico y el asalariado.
- Bernillón, A. y O. Cerutti (1988) *Implantar y gestionar la Calidad Total*. Barcelona: Gestión 2000. Presentan la metodología para implantar la Q.T. en el mundo de la producción.



- Bhatnagar, D. (1988) "Professional women in organizations: New paradigms for research and action". *Sex-Roles* 18 (5-6), pp 343-355. Planteamientos diversos sobre las dificultades y barreras que se encuentra la mujer. También presenta algunas ventajas y contradicciones. Es uno de los autores que sostiene que el mentor emocional (que él llama "padrino organizacional") es indispensable y positivo para la aspirante a directiva.
- Blake, R. R. y J. S. Mouton (1964) *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publications. Bajo una perspectiva psicológica explican el modelo de liderazgo que todavía persiste en muchas corporaciones, al menos de forma teórica. Existe una versión en español editada en México DF (1980) por la editorial Diana con el título de *El nuevo grid gerencial*.
- Blanco, A. y A. Senlle (1988) *Desarrollo de directivos y calidad total en la organización*. Madrid: ESIC. Se advierte a los profesionales de la gestión que sin una convicción integral por parte de la globalidad de la estructura de la empresa, la C.T. puede ser un fracaso o sólo servir para la galería.
- Blood, R. y R. Hamblin (1958) "The effects of the wife's employment on the family power structure", *Social Forces*. Se plantean la importancia no reconocida del "trabajo invisible" de las amas de casa en un entorno paternalista.
- Blum, L. y V. Smith (1988) "Women's mobility in the corporation: A critique of the politics of optimism" *Journal of Women in Culture and Society*, 13 (3), pp. 528-545. Artículo donde se sostiene la continuada segregación sexual tanto horizontal como vertical.
- Borderías, C., C. Carrasco y C. Alemany (eds.) (1994) *Las mujeres y el trabajo: Rupturas conceptuales*. Barcelona: Economía Crítica, FUHEM. Compilación de artículos sobre el trabajo de las mujeres en los últimos veinte años. Los artículos responden a objetivos varios, como dar a conocer las distintas líneas de investigación y de debate por un lado. También plantea problemas metodológicos, teóricos e interpretativos, todo ello estableciendo una línea dialéctica sobre el tema de la reproducción y la producción.
- Bourgeois, L. I. (1980) "Strategy and environment: A conceptual integration". *Academy of Management Review*, 5, pp. 25-39. Discípulo de Mitzberg, más orientado a la racionalidad y las normas. Este

planteamiento se va perfilando como la "Dirección Estratégica", menos evolucionada que la línea que posteriormente el mismo Mitzberg llama Dirección Estratégica de corte más creativo.

- Bowman, G. W., N. B. Worthy y S. A. Greyser (1965) "Are women executive people?". *Harvard Business Review*, julio-agosto. Fue uno de los primeros artículos que desencadenó un debate nacional con réplicas en la revista Fortune y otras especializadas. Pero el debate tiene más de novedoso que no de crítico, y no logra superar la fase sensacionalista.
- Braveman, H. (1974) "Labor and monopoly capital", *Monthly Review Press*. Autora crítica marxista que defiende la potencialidad de la fuerza del trabajo doméstico próximo a los planteamientos feministas de línea reivindicativa.
- Bris, N. (1989) *La legislación laboral española: Acción positiva y marco constitucional*. Madrid: Instituto de la Mujer, "Mujer e igualdad de oportunidades en el empleo". Serie debate nº7. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales. Esta obra analiza la situación de las normas reguladoras. Se dan detalles representativos sobre las distintas aplicaciones constitucionales de colectivos especiales.
- Bryman, A. (1986) *Leadership and Organizations*. Londres: Routledge y Kegan Paul. Analiza en profundidad el concepto de *leadership* y dedica un amplio capítulo a la necesidad de su potenciación y a sus relaciones con la organización en un entorno global.
- Camden, C. y J. Witt (1983) "Manager communicative style and productivity: A study of male and female managers". *International Journal of Women's Studies*, 6, pp. 258-269. Estudio comparativo entre una población numerosa de directivos y la comparación con otros estudios similares en Estados Unidos.
- Carli, L. L. (1990) "Gender, language and influence". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, nº 5. Estudio psicológico que persigue destacar el impacto del género en términos de comunicación.
- Casanova, L. (1993) "La mujer en la empresa". *Nueva Empresa*, 376, pp. 69-70. Artículo que pertenece a las últimas aportaciones que quieren desmitificar el liderazgo femenino como contrario al masculino.
- Casas A. (1996) "Mujer empresaria: El progresivo establishment de la mujer en España". *Management*

- Empresa*. Barcelona: Escola Universitària d'estudis Empresarials (17) 30-36. Artículo donde se pone de manifiesto los cambios de estructura demográfica de la población activa. En algunos sectores la mujer se está consolidando cuantitativa y cualitativamente en plena crisis estructural del mercado laboral.
- Casas, I. y A. Sallé (1975) *Dimensiones teóricas en el análisis del empleo de las mujeres y examen de las estadísticas exigentes en España*. Seminario sobre indicadores sociales sobre la situación de las mujeres. Barcelona. Conclusiones de un simposiom sobre indicadores macroeconómicos sobre el estado laboral femenino.
- Claver, E., J. L. Gascó y J. Llopis (1995) *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo*. Madrid: Cívitas. Manual de recursos humanos. Es uno de los primeros elaborado en España por y para españoles. Todo ello con un enfoque directivo y de mercado global.
- Clifford, D. K. y R. E. Cavanagh (1985) *The Winning Performance*. Londres: Sidgwick y Jackson. Monográfico sobre el fenómeno del cambio. Está dividido en diez capítulos y las conclusiones se presentan en forma de decálogo.
- Clutterburk, D. y S. Crainer (1991) *Los maestros del management*. Barcelona: Grijalbo. Edición original en 1990. Resume el pensamiento y los avances de los teóricos actuales.
- Crozier, M. (1965) *El fenómeno burocrático*. Madrid: Secretaria General Técnica de la Presidencia del Gobierno. Libro de lectura descriptiva con un gran número de ejemplos. Realiza una exposición de las posibilidades, usos e interpretaciones de los factores que componen la burocracia, el poder, y la eficacia.
- Chadeau, A. (1984) "Measuring household activities: Some international comparisons", *The Review of Income and Wealth*, serie 32. Artículo crítico con gran número de estadísticas y gráficos. Las conclusiones son ambiguas.
- Chusmir, L. H.; C. S. Koberg y J. Mills, (1989) "Male-female differences in the association of managerial style and personal values". *Journal of Social Psychology*, 129 (1), pp. 65-78. Documento que contiene una perspectiva global de las mujeres ejecutivas en diversas áreas del mundo, analizando

los motivos por los cuales no acceden con facilidad a los puestos de alto nivel.

- Chusmir, L. H. y C. S. Koberg (1986) "Development and validation of the sex role conflict scale". *Journal of Applied Behavior Science* 22, pp. 397-409. Artículo de compilación de trabajos anteriores de los autores referidos a los distintos roles sexuales de las personas.
- Dafna, N; Izraeli y Nancy J. Adler (1992) *Competitive Frontiers: Women Managers in Global Economy*. Oxford: Blakwell Publishers. Intento afortunado de recoger todas las perspectivas nucleares del tema. Con historias de vida diferentes evalúan problemáticas distintas. En la última parte define conceptos aplicables a Estados Unidos.
- Daft, R. L. y R. M. Steers (1986) *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México DF: Limusa. Orientación crítica de los modelos existentes porque los considera demasiado orientados a los resultados economicistas. Aportaciones nuevas orientadas al ser humano.
- Dahrendorf, Ralf (1973) *Homo Sociologicus*. Londres: Routledge and Kegan Paul. Su teoría esta vinculada a los cambios que se han producido en la estructura social, especialmente en lo que concierne al poder en relación a los instrumentos de producción.
- Dalla Costa, M. R. (1972) *Las mujeres y la subversión de la comunidad*. Madrid. Siglo XXI. Dentro de una de las líneas marxistas de investigación, representa una discípula continuista de Cristine Delphy al considerar a la mujer una nueva clase social. Reivindica un salario a la "mujer doméstica" lo que provocó un caudal de críticas.
- Davidson, M. J. (1987) "Women and employment" en Warr (ed.) *Psychology at Work*. Londres: Penguin.  
 Identificación de barreras como tradiciones, educación, restricciones legales, estructuras sociales, nivel de desarrollo económico, presión familiar y del ámbito doméstico e incluso desinterés por parte de las propias mujeres para perseguir un posicionamiento más consolidado en el mundo laboral.
- Delphy, Ch. (1970) "El enemigo principal" en Ch. Delphy *Por un feminismo materialista*. Barcelona: La Sal. 1982. Este libro analiza el movimiento feminista que defendía las teorías del Trabajo Doméstico al

reivindicar que la mujer debía ser considerada una nueva clase social.

- Deming, W. E. (1979) *Quality is Free*. Nueva York. McGraw-Hill. Primer libro que rompe el silencio de la hegemonía japonesa en la manera de concebir el mánagement. Es considerado un "best-seller" en la materia.
- Deming, W. E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press. Libro de orientación crítica que da respuesta a las corrientes que le consideraban exagerado.
- Deming, W. E. (1989) *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz Santos. Manual de la calidad en su nueva dimensión, su introducción y el capítulo histórico merece especial atención por el carácter de hechos consumados.
- Dexter, C. (1991) "Paradox: Myth and reality of women in management in the US." *Women in Management Review & Abstracts*, 6 (2), pp. 4-9. Artículo orientado a desmitificar cuantitativamente el número de mujeres en la alta dirección. Por primera vez se cuestiona la dificultad implícita de integrar en *middle manager* en estos análisis. Sus conclusiones son pesimistas si se comparan con toda la corriente que le precede.
- Dipboye, R. L.; H. L. Fromkin, y K. Wiback (1975) "Relative importance of applicant sex, attractiveness, and scholastic standing in evaluation of job applicant resumes". *Journal of Applied Psychology*. 60, pp 39-43.
- Domínguez Alcón, C. (1983) *Sociología y enfermería*. Madrid: Pirámide.
- Donnell, S. y J. Hall (1980) "Men and women as managers: A significant case of no significant difference". *Organizational Dynamics*, primavera, pp. 60-77. Artículo comparativo de una muestra de directivos de ambos sexos donde los autores se esfuerzan para resaltar las diferencias y similitudes del día a día de los mánagers.
- Downey, H. K.; J. E. Sheridan, y J. W. Slocum (1975). "Analysis of relationship among leader behavior, subordinate job performance and satisfaction: A path goal approach." *Academy Management*, 18, pp. 253-262. Artículo inserto en la dialéctica para perfeccionar aspectos diluidos de la DPO. Recoge extractos de diversos autores sensibilizados en darle una dimensión analítica a la teoría de *Path-goal*.

diversos autores sensibilizados en darle una dimensión analítica a la teoría de *Path-goal*.

- Drago, R. y R. Perlman (1989) *Nuevos enfoques microeconómicos en la economía del trabajo*. Madrid Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Compilación crítica de nuevas teorías, analiza a partir de la teoría neoclásica hasta entrar de lleno en la teoría de Becker pero siempre en el ámbito de la macroeconomía.
- Drucker, P. F. (1981) *Gestión dinámica*. Barcelona: Hispano Europea. Resume de forma sistemática los problemas heterogéneos problemas que plantea la gestión empresarial. Para ello toma como módulo orientativo la cultura empresarial y la excelencia.
- Drucker, P. F. (1983) *El cambiante mundo del directivo*. Barcelona: Grijalbo. Abstracción relativa al entorno turbulento hace que se tengan que tomar medidas conceptuales, y en relación al poder, toma de decisiones cultura de empresa para poder ser considerado como empresa competitiva.
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*. Nueva York: Harper and Row. Ensayo sobre el concepto del emprendedor. Defiende la interrelación entre la adaptación al cambio y los proyectos individuales por propia naturaleza.
- Duart, P.; A. Marti; M. y O. Poveda Quiñones (eds.) (1993) *Desigualdad sexual*. Valencia: 1993 Tirant lo Blanch (ed.) Recopilación de artículos cuyo rasgo común es la desigualdad sexual. La segunda mitad del libro incluye una discusión sobre conceptos tradicionales y el nuevo entorno.
- Durán, M. A. (1977) *El trabajo de la mujer en la Universidad*. Madrid: Fundación Universidad-Empresa. Resultado de una convocatoria publicada por la Fundación Universidad Empresa en 1975, año que la ONU declara "Año Internacional de la Mujer". Trabajo dividido en ocho partes, sobre diversos puntos de vista que necesariamente pasan por la empresa, la universidad y la sociedad.
- Durán, M. A. (1972) *El trabajo de la mujer en España*. Madrid: Tecnos. Análisis descriptivo de la mujer en nuestro país, en un trabajo serio que conceptualiza algunos aspectos olvidados como la ocultación del trabajo rural de la mujer (con mucho peso por ejemplo en Galicia) y el industrial entonces en crecimiento (por ejemplo en Cataluña).

- Durán, M. A. (1977) *Dominación, sexo y cambio social*. Madrid: Edicusa.
- Durán, M. A. (1987) *La jornada interminable*. Barcelona: Icaria. Ensayo sobre el desajuste cultural que representa la carga doméstica no reconocida que afecta especialmente a las mujeres insertas en el mercado laboral.
- Durán, M. A. (1988) *De puertas adentro*. Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Cultura. Es el marco de un programa de análisis donde se diagnostica el estado actual del mercado laboral femenino y la incidencia del trabajo doméstico en España.
- Duncan, W. J. (1991) *Grandes ideas en la dirección de empresas*. Madrid: Díaz de Santos. Refleja las aportaciones de las últimas tendencias descritas por Tom Peters y los logros en las corporaciones japonesas en una etapa caracterizada por el cambio sostenido.
- Dunn, Manuela (1990) *The Song of Eve*. Singapur: Robinbook. Traducido al español en 1992 con el título *Diosas: La canción de Eva*. Barcelona: Círculo de Lectores. Es un trabajo a caballo entre la antropología y la historia del arte. Relato a través de los mitos, símbolos, señales y rituales de la diosa con profusión de ilustraciones para descubrir el nuevo poder femenino.
- Ely, R. J. (1992) "Organizational demographisc and women's gender identity at work". *Working Paper*. Cambridge, Massachusetts: John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Estudio en la línea del mánager andrógino. No obstante relata que la mujer en corporaciones con poco mánagement femenino son menos seguras de sí mismas y menos interesadas en ascender comparadas con mujeres en compañías con un significativo número de mujeres directivas.
- Emerson H. (1966) *Los doce principios de la eficiencia*. México: Herrero Hermanos. 2ª ed. Pertenece a la etapa donde se perseguía el logro mecanicista. Es una especie de decálogo aprovechando las corrientes científicas pre-taylorianas.
- Esade, y Andersen Consulting (1995) *El directivo del futuro*. Bilbao: Deusto. Estudio publicado en verano de 1995 fruto de una colaboración de un grupo de empresarios, universidad, y una empresa consultora de ámbito internacional. Su marco de referencia es el directivo español, su evolución, roles, necesidades y

las tendencias de futuro. En ningún capítulo se constata la segregación de géneros. No se sabe si la mujer directiva está integrada en el método utilizado (*delfhi*) o por el contrario es otro de los estudios donde la mujer directiva no consta.

- Fagenson, E. A. (1989) "The mentor advantage: Perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges". *Journal of Organizational Behavior*, 10, pp. 309-320. Artículo donde se enfatiza el papel indispensable para según qué circuitos ascendentes en la empresa privada. Incluye la descripción de casos.
- Fagenson, E. A. (1990) "Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives", *Journal of Applied Psychology* 75(2), pp. 204-211. Resultados y conclusiones tras notas metodológicas de carácter psicológico de características de habilidades y atributos que estereotipadamente se atribuyen ambos sexos.
- Farris, G. (1969) "Organizational factors and individual performance: A longitudinal study". *Journal of Applied Psychology*. 53, pp. 87-92. Plantea el hecho de la desigualdad de las grandes corporaciones y las mixtas respecto a las de más movilidad. Es un análisis que critica los antiguos sistemas de control y su capacidad de autoperpetuarse.
- Fayol, H. (1916) *Administración industrial y general*. México: Hermanos Herrero, 1970. Es uno de los clásicos de la génesis del *mánagement*. Es la aportación más importante pero paralela al Taylorismo. Es una réplica europea de lo que se denomina "Teoría General de la Dirección" en la línea tayloriana apuntada unos años antes en Estados Unidos.
- Fernández Romero, A. (1995) *Del mánagement a los nuevos directivos*. AEDIPE pp. 99-109. Gestión 2000. Un intento de sistematizar el cambio organizacional pero sin la soberbia que suelen presentar otros modelos sobre el tema. Éste es un humilde análisis prospectivo de lo que se supone que ha pasado y de lo que consecuentemente se supone que pasará.
- Fiedler, F. E., M. M. Chemers, y L. Mahar (1976) *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. Nueva York: Wiley. Libro que cumple con la función de actualizar las antiguas teorías del modelo de



comportamiento, que fueron criticadas por algunos especialistas.

- Fiedler, F. E. (1985) *Liderazgo y administración efectiva*. México: Trillas. Estudio de un modelo de comportamiento de liderazgo que constituirá un verdadero reto por contemplar aspiraciones de lo que luego se llamará capital humano.
- Field, R. H. G. (1982) "A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership". *Journal of Applied Psychology*. 67, pp. 523-532. Revista de psicología de mucho prestigio, estudio descriptivo y analítico para especialistas.
- Fleishman, E. A. (1973) "Twenty years of consideration and structure". En E. A. Fleishman e I. G. Hunt (eds.) *Current Developments in the Study of Leadership*. Carbondalle, Ill. Southern Illinois Press. Anotaciones sobre el descubrimiento de que los miembros de las organizaciones tienen necesidades, motivaciones y tendencias y están limitados en sus conocimientos y en su capacidad de resolver problemas. De aquí que se establezca, como hicieron March y Simon, unos principios de racionalidad limitada.
- French, J. R. P. y B. Raven (1959) "The basis of social power", en D. Cartwright, (ed.): *Studies in Social Power*, Ann Arbor: Institute for Social Research, The University of Michigan Press, pp. 150-167. Artículo crítico relacionado con el sistema de control de antiguos parámetros psicológicos considerados dogmáticos sobre el poder.
- Fuchs, C. (1991) "Ways men and women lead". *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 150-151. Artículo donde se propone que la profesionalidad y la competencia son las claves para la irrupción en los puestos de responsabilidad.
- Fundación Foessa (1994) *Quinto informe sociológico sobre la situación social en España: Sociedad para todos en el año 2000* (Madrid: Fundación Foessa, 1994), 2.313 pp. 2 vols. Se trata del quinto informe Foessa, que incluye capítulos relevantes sobre población y estructura social, sobre salud y sanidad, estilos de vida, etc. Incluye datos originales de una encuesta nacional. ver especialmente los capítulos primero, tercero, séptimo y octavo dirigidos respectivamente por Jesús M. de Miguel, Julio Iglesias de Ussel, Juan M. Cobo y Luis Toharia.

- Gantt, H. L. (1919) *Organizing for Work*. San Diego: California. Harcourt Brace Jovanovich. Plantea la necesidad de medir desde la dirección mediante el análisis de parámetros científicos, las operaciones complejas para poder luego hacerlas más pequeñas y operativas en las organizaciones.
- García Echevarría, S., M. T. del Val y F. Cea. (1994) *Sistema de valores de los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales en España*. Madrid: Servicio de publicaciones de la Universidad de Alcalá de Henares. Es una aportación a un diseño estratégico de la universidad. Intenta conocer cuál es la cultura de alumnos como clientes, profesores y en definitiva de la sociedad en general como futuro cliente de las universidades. El estudio tiene una población de 18 universidades españolas.
- Garrido, Luis (1991) *Prospectivas ocupacionales y la formación en la España de los noventa*. Madrid: Instituto de Estudios y Análisis Económicos. Análisis sociológico sobre las diversas profesiones que emergen, las que se cotizan más, las que se extinguen, etc. Todo ello con una visión clara prospectiva y manejando la problemática del paro estructural de la España actual.
- Garrido, Luis (1992) *Las dos biografías de la mujer en España*. Madrid: Instituto de la Mujer y Ministerio de Asuntos Sociales. Trabajo analítico, toca el tema de la familia, trabajo doméstico, etc. de manera nuclear. Clasifica algunos modelos interpretativos y intenta dibujar un futuro desde un análisis descriptivo del presente.
- Garrido, Luis (1993) *Estrategias familiares*. Madrid: Alianza. Reune 16 estudios sociológicos pero con incursiones de otras disciplinas (económicos, demográficos, etc.) donde se pone de manifiesto el cambio de las estructuras familiares y de capital humano en la España contemporánea inserta en una sociedad de alto consumo.
- Gascón, P. (1992) *La mujer y los nuevos estilos del Management*. Madrid: Técnicas de Formación. Ensayo descriptivo que ocupa nuclearmente el argumento de este estudio. Tiene fuerte orientación comparativa pero esta corriente estadounidense inspirada en Rosener.
- Geertz, C. (1983) "Thick description: Toward an interpretative theory of culture", en R. M. Emerson (ed.), *Contemporary Field Research*. Boston: Little,

- Brown, and Co. Describe sistemas hoy considerados primitivos sobre concepciones organizativas respecto a la estrategia de dirección.
- Genelot, D. (1992) *Managers dans la complexité*. París: Insep-Editions. Primera edición en 1987. Aportación filosófica enmarcada en una espiral de cambios. Descripción de algunos factores generadores de cambios y la reacciones efecto-causa que provocan en los responsables de las organizaciones.
- Gilbert-Smith, D. (1991) "Training for leadership". *Executive Development*, 4, pp. 25-27. Artículo donde se pone de manifiesto la necesidad de una formación selectiva pero continúa en un entorno estructuralmente turbulento.
- Glick, P.; C. Zicon, y C. Nelson, (1988) "What mediates sex discrimination in hiring decisions?". *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, pp. 178-186. Plantea el hecho que se incrementa la desigualdad social cuando se aplican modelos segregadores por sexo.
- Goldsmith, W. y D. Clutterbuck (1985) *The Winning Streak*. Londres: Penguin Books. Documento breve con conclusiones que no indican los medios por los cuales se deben llegar a los objetivos planteados.
- Goldthorpe, J. H. et al. (1968) *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press. Crítica las teorías neoclásicas sobre la devaluación de las profesiones femeninas en cuanto alcanzan cierto estadio en los valores socialmente más reconocidos.
- Gómez-Acebo, Pilar (1995) "Del subempleo femenino a la incorporación de la mujer en los puestos directivos", *AEDIPE (Asociación Española de Direcciones de Personal)*, Madrid: Gestión 2000. Análisis de la evolución de la mujer en España centrado en el mercado laboral femenino y el análisis del entorno en transformación continua.
- Gómez-Fontecha, E. (1993) "La mujer en la empresa: Esperanza de cambio". *Nueva Empresa*, 376, pp. 68-75. Conglomerado de pequeñas notas bibliográficas [Helgesen, Naibistt] y extractos de artículos de diferentes autores y conclusiones de congresos.
- Goode, W. J. (1963) *World Revolution and Family Pattern*. Londres: John Wiley. Réplica europea a las corrientes

estadounidenses respecto el trabajo dual y el protagonismo social que ocupan las amas de casa.

- Goode, W. J. (1968) *The Family*. Englewood. Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. En la misma línea que su trabajo anterior pero añadiendo una categorización de componentes en el trabajo doméstico: trabajo básico (el trabajo doméstico está incluido aquí) y el no básico que originan bienes no básicos. Mantiene una posición conservadora.
- Graen, G. B., K. Alvares, J. B. Orris, y J. A. Martella. (1970) "Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results", *Psychological Bulletin*, 74, pp. 286-296. Desarrolla la génesis y los resultados procesados a través de las leyes de la contingencia.
- Graen, G. B. y M. Wakabayashi (1993) *Adapting Japanese Leadership Techniques to their Transplants in the United State: Focusing on Manufacturing*. Easton: Hive Publishing Company. Análisis comparativo entre las filosofías niponas y americanas respecto a los procesos que incorporan políticas de TQM.
- Grant, J. (1988) "Women as management: What they can offer to organizations". *Organizational Dynamics*, 16 (3), pp. 56-63. Análisis del liderazgo femenino, donde afirma que la mujer directiva, al margen de no tener diferencias substanciales entre sus homólogos masculinos, su estilo se ajusta a lo que cree que es más apropiado más que a lo ella prefiere.
- Gulick, L. y L. Urwick, (eds.) (1973) *Ensayos sobre la ciencia de la Administración*. Madrid: Escuela Nacional de Administración Pública. Primera edición en 1937. Siete ensayos sobre metodologías diversas, explicando las ventajas e inconvenientes de los procedimientos de gestión general.
- Gutek, B. A. (1988) "Sex segregation and women at work: A selective". *Applied Psychology: An International Review*. 37 (2), pp. 103-120. Artículo donde se pone de manifiesto a través de estadísticas internacionales una relación de profesiones que se van masculinizando y otras que se van feminizando. Muestra una segregación lineal y una depreciación salarial a medida que una profesión se feminiza.
- Hampton, D. R. (1989) *Administración*. Mexico D.F: McGraw Hill. Segunda edición. Manual que expone los conceptos teóricos clásicos de forma evolutiva, con

aportaciones sustantivas en cuanto a definiciones sencillas y con perspectiva del tiempo.

Harlan, A. y C. Weiss. (1980) *Moving Up: Women in Managerial Careers. Third Progress Report*. Wellesley, Mass.: Wellesley Center for Research on Women. Incluye 15 historias de directivas en que se aprecia cierto optimismo respecto del proceso de promoción de las mujeres directivas y empresarias.

Harragan, B. L. (1977) *Games Mother Never Thought You*. Nueva York: Warner Books. Ensayo donde se manifiesta la complejidad de los diferentes roles de las mujeres en el mundo laboral, doméstico y social.

Harrigan, K. R. (1980) *Strategies for Declining Businesses*. Lexington Mass: Lexington Books. Discusión de la fiabilidad y validez de algunas estrategias empresariales mundiales con abundante bibliografía.

Harrison, J. (1973). "Economía política del trabajo doméstico", en *El ama de casa bajo el capitalismo*. Barcelona. Cuadernos Anagrama. Crítica a las corrientes imperantes de óptica marxista lideradas por Balbo para actualizar y modernizar la estructura familiar y el trabajo doméstico.

Hartmann, H. (1976) *Capitalism, Patriarchy and Job Segregation by Sex*. M. y B. Reagan (eds), Nueva York: Anchor Books. Compilación de varios autores de corriente marxista que transmiten un discurso reivindicativo respecto a la segregación de género tanto vertical como horizontal. Tiene un fuerte componente histórico e ideológico.

Hartmann, H. (1979) "Capitalist patriarchy and the case for socialist feminism". *Monthly Review Press*. Trata del patriarcado en clave feminista. A través de diversos casos narra que a pesar de que avanza el siglo la segregación sexual del trabajo existe y las peor paradas son las mujeres.

Hartmann, H. (1981) "The family as the locus of gender, class and political struggle. The example of housework". *Signs*, vol. 6. Coloca a la ama de casa y su trabajo doméstico en el centro del estudio para que sirva de ejemplo para cualquier otra profesión.

Hartmann, H. (1987) *Internal Labor Markets and Gender: A Case Study of Promotion*. Nueva York: Brown y Palmer. Estudia a través de un caso de promoción, los

obstáculos, barreras y arquetipos clasificándolos por la causalidad siguiendo su discurso.

- Haslett, B., F. L. Geis y M. R. Carter (1992) *The Organizational Woman: Power y Paradox*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation. Pone de manifiesto el uso diferente del poder por parte de la mujer respecto al hombre en las organizaciones.
- Hayes, R. K. y W. J. Abernathy (1980) "Managing our way to economic decline". *Harvard Business Review*. julio-agosto. Documento crítico, donde se vislumbra la crisis del estado del bienestar y sus problemáticas en los países desarrollados.
- Heer, D. (1963). "Dominance and the working wife". *Social Forces*, 36 (4) pp. 341-147. Planteamiento atrevido por la época en que se escribió. Sus argumentos pueden ser válidos en sociedades con un componente industrial mayor que en los servicios. Denuncia la depreciación social del trabajo doméstico.
- Heilmann, M. E., H. A. Hornstein, J. H. Cage, y J. K. Herschlag (1984) "Reactions to prescribed leader behavior as a functions of role perspective: The case of the Vromm-Yetton Model". *Journal of Applied Psychology* 69, pp. 50-60. Análisis conceptual del modelo Vromm-Yetton, parte de un marco teórico para explicar luego algunas limitaciones metodológicas.
- Helgesen, S. (1992) *La ventaja de ser mujer: Formas de liderazgo femenino*. Barcelona: Granica. La edición original en inglés es de 1990. Se centra en las formas de liderazgo femenino, reivindicando para las mujeres una forma determinada de ejercer su tarea, según principios femeninos. Según la autora, el nuevo estilo de liderazgo que se está imponiendo, esta basado en valores femeninos, que generados en la esfera privada, se manifiestan en una mayor atención a las necesidades y cuestiones que afectan al personal, en la no aceptación de las jerarquías y en un mayor interés por el proceso que por el resultado final. La obra se divide en tres partes: los principios femeninos; las investigaciones diarias (análisis empírico de cuatro mujeres directivas); y el liderazgo en la nueva economía.
- Hermel, P. (1990) *La gestión participativa*. Barcelona: Gestión 2000. Estudio comercial que es un resumen de las últimas tendencias. Dedicar un capítulo a la globalización.

- Hersey, P. y K. H. Blanchard (1993) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. La edición original en inglés es de 1969. Un clásico del management, su teoría aparece en los manuales de recursos humanos. A pesar de su carácter histórico, las variables de sus teorías pueden considerarse todavía válidas.
- Hickman, C. R. y M. A. Silva (1987) *El directivo excelente*. Barcelona: Grijalbo. La edición original en inglés es de 1984. Primeras aportaciones serias de la generación de best-sellers que llegaron a la literatura del mundo de los negocios en la primera mitad de la década de los ochenta. Ensayo que pretende alertar sobre el carácter científico de la terminología "excelente".
- Homs, O. (1993) "La mujer en el mercado español de trabajo". *Nueva Empresa*, 376, p. 72. Oriol Homs es sociólogo, y dirige el CIREM, que es un organismo encargado de promocionar la actividad científica catalana en el campo social.
- Hosking, D. y C. Schriesheim (1978) "Review of Fiedler et al., Improving leadership effectiveness: The leader match concept". *Administrative Science Quarterly* 23, pp 496-504. En la primera parte revisa a la baja los análisis de Fiedler comentando que no son suficientes, que está a medio camino, y que hay que continuar trabajando. La segunda parte se dedica a explicar experiencias de algunos directivos que lo ejercen.
- House, R. J. (1971) "A path-goal theory of leader effectiveness". *Administrative Science Quarterly* 16, pp. 321-338. Plantea una nueva perspectiva respecto al liderazgo de contingencia y la consecución de objetivos.
- House, R. J., y T. Mitchell (1974) "Path-goal theory of leadership". *Journal of Contemporary Business* 3, pp. 81-98. Los autores identifican cuatro tipos de liderazgo : de apoyo, directivo, participativo, y el orientado a la finalidad.
- House, R. J. y M. L. Baetz (1979) "Leadership: Some empirical generalizations and new research directions", en B. M. Staw, ed., *Research in Organizational Behavior*. Greenwich.: JAI Press. Estudio de cómo las acciones del líder influyen en la percepción que los seguidores tienen de sus objetivos de trabajo, sus metas, y las vías para alcanzarlas.

Humphries, J. (1976) "Women: Scapegoats and safety valves in the Great Depression". *Review of Radical Political Economics*, 8 (primavera), pp. 98-121. Estudio histórico que muestra la manipulación del estadio laboral femenino como ejército de reserva para un sistema de mercado capitalista.

INEM-Barcelona, 1989) *Mujer y mercado laboral*. Barcelona: INEM-Barcelona. Presenta estadísticas interesantes sobre el tema.

Instituto de la Mujer (1992) *La mujer en cifras*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales. Interés por los datos.

Instituto de la Mujer (1990) *La mujer en cifras*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales. Segunda edición. Datos estadísticos significativos.

Ishikawa, K. (1982) *Guide to Quality Control*. Tokio: Asian Productivity Organization. La edición original en inglés es de 1972. Explica los cambios formales que constituyen el control de la calidad desde la perspectiva participativa. Es una guía interdisciplinaria, donde el control del tiempo y el efecto de todas las áreas funcionales, incluso de clientes y proveedores, son partes de un todo.

Jago, A. G. (1982) "Leadership: Perspectives in theory and research". *Management Science* vol. 28, nº 3, pp. 315-336. Análisis teórico sobre temas de liderazgo. Recoge aportaciones de inspiración asiática. No pierde de vista la conceptualización global de los mercados y la tecnología del conocimiento.

Jago, A. G. y V. H. Vroom (1975) "Perceptions of leadership style: Superior and subordinate descriptions of decision making behavior". En J. G. Hunt y L. L. Larson, eds., *Leadership Frontiers*. Kent: Kent State University Press. Manual básico, uno de los precursores del análisis de la toma de decisiones y sus repercusiones en las grandes corporaciones. Tiene en cuenta el funcionamiento de las empresas japonesas en las cuales se basa.

Johnson, F. L. (1983) "Political and pedagogical implications of attitudes towards women's language". *Communication Quarterly*. 31, pp. 133-138. Ensayo donde se comenta las diferencias que los profesionales de la enseñanza se encuentran en cuestión de género respecto a la comunicación con trascendencia en actitudes fisiológicas secundarias.



- Juárez, M. (1991) *Nuevas tecnologías, sociedad y educación social en España: Evolución y percepciones*. FOESSA IV
- Juran, J. M. (1987) *La qualité dans les services*. París: Afnor Gestion. Emplea la metodología de la calidad total adaptada a Francia. Expone los principios básicos japoneses. Es crítico pero no totalmente riguroso en las afirmaciones.
- Juran, J. M. (1990a) *Juran y el liderazgo por la calidad manual para ejecutivos*. Madrid: Díaz de Santos. Manual comercial donde se pone de manifiesto que para conseguir mayor competitividad internacional, uno de los principales indicadores es la eficacia de la gestión. Estos necesariamente pasan por unos criterios integrales de calidad.
- Juran, J. M. (1990b) *Juran y la planificación por la calidad*. Madrid: Díaz de Santos. Hace hincapié en la importancia de la gestión de la dirección.
- Kagono, T., Y. Nonaka, K. Sakakibara, y A. Okuma (1983) *Nichibei Figio no Kekei Hikaku [Comparación entre firmas japonesas y americanas]*. Tokio: Nihon Keizai Shinbun. Estudio de la relación entre compañías. Tiene un componente más historicista que analítico. Presentación de datos con cierto intento integrador.
- Kahn, R. L. y D. Katz (1960) "Leadership practice in relation to productivity and morale", en *Group Dynamics: Research and Theory*. Nueva York: D. Cartwright y A. Zander eds. Son dos autores clásicos, que en 1966 publican *The Social Psychology of Organization*, de obligada referencia en los estudios de organización de empresas. Son dos teóricos de la descentralización: "cuanto más nos acercamos al centro de control y de la toma de decisiones de una organización, más se acusa la importancia del intercambio de información". También estudian las relaciones de control y autoridad en las organizaciones.
- Kalin, R. y D. C. Hodgins (1984) "Sex bias in judgements of occupational suitability". *Canadian Journal of Behavioral Science*, 16, pp. 311-325. Revisión de los marcos teóricos clásicos en materia de masculinización y feminización de profesiones.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1977) *Men and Women of the Corporation*. Nueva York: Basic Books. Punto de referencia obligada en todas las variantes del tema del papel de la mujer en las organizaciones. Es uno

de los libros básicos sobre el tema. Kanter es una socióloga que se le puede atribuir algunos descubrimientos como el fenómeno del tokenism. Enfoca sus reflexiones bajo el prisma del poder, de los roles, de las oportunidades y finalmente el aspecto cuantitativo.

Kanter, R. M. (1983) *The Change Masters*. Nueva York: Simon and Schuster. Continuación de su trabajo anterior pero más actualizado y corregido. Uno de sus centros de atención está en la "visibilidad", es decir, las mujeres directivas que reciben más atención por sus características sexuales que por sus habilidades. Esto les conlleva un sobreesfuerzo puesto que si tienen que hacerse valer tienen que vencer este efecto negativo. Menciona que siempre serán vistas por el doble cristal de una lupa.

Katz, D., y R. L. Kahn (1966) *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: John Wiley. Obra clásica dentro de la tercera generación del management. Cronológicamente se deben situar en la segunda generación de management pero son los precursores de la descentralización y de tener en cuenta factores de contingencia. Enfatizan en aspectos psicotécnicos sobre la influencia ascendente y descendente del poder, la autoridad, la flexibilidad, y la toma de decisiones.

Kilman, R. y K. Thomas (1974) *The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, Nueva York: Xicom. Autor que en sus investigaciones intenta demostrar que varones y mujeres utilizan modalidades diferentes de respuesta ante los conflictos. Las mujeres se preocupan por el proceso y la calidad de las resoluciones mientras que el varón transmite cierta competitividad o evasión en sus respuestas.

King A. y Schneider B. (1992) *La primera revolución Global*. Barcelona: Círculo de lectores. Informe del Club de Roma, en la misma línea que el anterior de 1972: *Los límites del crecimiento* que provocó un intenso debate entre los expertos y fue considerado por muchos como excesivamente pesimista, dramaturgo y maximalista de todos los errores humanos. Este en cambio no ha levantado tantas voces en este sentido y lo más preocupante es que se puede considerar la continuidad del anterior.

Komarovsky, M. (1962a) *Blue-Collar Marriage*. Nueva York: Random House. Libro comercial que se aprovecha del protagonismo de la clase dominante en Estados Unidos en los años sesenta, en plena euforia industrial. El

trabajo fue criticado por parte de Sratta y Gavren, de tendencias economicistas.

- Komarovsky, M. (1962b). "The funcional analysis of sex roles". *American Sociological Review*, 15 pp. 508-516. Reinterpretación sociológica de antiguos roles funcionales dentro del marco de la familia nuclear.
- Konrad, A. M., S. Winter, y B. A. Gutek (1992) "Diversity in work group sex composition: Implications for majority and minority members. *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 10, pp 115-140. Estudio sociológico sobre la influencia del trabajo doméstico, el ocio, los adelantos tecnológicos en la complejidad de un contexto socioeconómico turbulento.
- Koontz, H. y H. Weihrich (1991) *Elementos de administración*. México D. F.: McGraw Hill. Manual de Recursos Humanos donde se describen y definen de temas relacionados con la Administración de Empresas. Es especialmente interesante el capítulo dedicado al desarrollo de las capacidades directivas y de liderazgo.
- Korda, M. (1983) *Emotions in a Woman's Briefcase*. Londres: Self. Pequeño manual que aclara las distintas modalidades y situaciones por las que atraviesa la mujer en el mundo laboral.
- Kotter, J. P. (1982a) *The General Managers*. Nueva York: Free Press. Ofrece información, estrategias y consejos prácticos para amoldarse con flexibilidad a los nuevos retos organizativos, teniendo sobre todo a las personas como nuevo capital humano.
- Kotter, J. P. (1982b) "What effective general managers really do". *Harvard Business Review*, 60 (6), pp. 156-167. Incide en los mismos argumentos que su trabajo anterior pero lejos de ser teórico, describe gran número de casos prácticos.
- Kozmetsky, R. (1992) *La mujer en los negocios*. Barcelona: Granica. La edición original en inglés es de 1989. Basado en las ideas de Sally Helgesen, trata expresamente el tema de la dirección de empresas. Incluso en su parte final transcribe un autotest de chequeo que según la puntuación el lector o lectora (va dirigido fundamentalmente a la mujer) puede apreciar si es o no una directiva potencial.
- Lanzaco, F. (1984) "Panorámica del sistema de CWQC de la gestión de calidad en la empresa japonesa. *Información Siderúrgica*, 76. Reflexión sobre la

filosofía de la involucración de todo el personal de manera integrada en los procesos de calidad.

- Lattman, C. y S. García (1992) *Management de los recursos humanos en la empresa: Cómo dirigir hombres en una nueva cultura corporativa*. Madrid: Díaz de Santos. Necesidad de esquemas flexibles en las organizaciones. Es un repaso a las últimas corrientes del management de recursos humanos donde se pone énfasis en la flexibilidad, competencia, relaciones laborales, puestos polivalentes y multidisciplinarios que los directivos de esta función deben poseer.
- Lawrence, P. y J. Lorsch (1973) *Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción*. México: Fondo Educativo Interamericano. Autores clásicos, que contribuyen a formar la escuela neoclásica por cuanto representan un paso atrás respecto a los supuestos mecanicistas. Pero interpretan a la empresa como un sistema abierto con especial atención a lo que acontece fuera de la organización.
- Lawrence, P. y J. Lorsch (1975) *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor. La edición original en inglés es de 1967. Profesores de Harvard y seguidores de Chandler; todos juntos formaron juntamente con Perrow, Woodward, Thompson, Schein, Likert y Mintzberg las aportaciones básicas a la teoría de la Contingencia.
- Lemaitre, N. (1984) *In Search of Belgian Excellence*. Bruselas: Université Libre de Bruxelles, Ecole de Commerce Solvay. Estudio cuantitativo de algunas empresas belgas sometidas a un test inspirado en empresas de Estados Unidos. Ratificación de la Teoría de la Excelencia.
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw Hill. Clásico del management. Es el constructo de un nuevo modelo que por un lado evalúa la trayectoria de los/as directivos a través del tiempo bajo la doble variable objetivo-persona, y que además incluye la madurez del individuo.
- Litwak, E. (1960) "Occupational mobility and extended family cohesion". *American Sociological Review*, 25. Ensayo sobre el impacto de la tecnología y la innovación en la construcción y la estructura de la familia ideal en una sociedad democrática.
- Lowin, A. y J. R. Craig (1968) "The influence of level of performance on managerial style: An experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data." *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, pp.

440-458. Es una propuesta de resumir de forma sistemática y concisa los problemas heterogéneos que plantean las corrientes de liderazgo hasta la fecha.

- Maccoby, M. (1978) *The Gamesman: Winning and Losing the Career Game*. Nueva York: Bantam Books. Trabajo ensayístico con un trasfondo psicológico profundo. Se trata de una cronología de los distintos modos de mandar en función de la "salud social". Son casi más interesantes los comentarios entre líneas que el objetivo del libro.
- Maczynski, J. (1992) *Across-Cultural Comparison of Decision-Making Based on the Vroom-Yetton Model of Leadership*. Wrocław: Institute of Management. Technical Report nº 23. Análisis crítico que pretende añadir nuevas variables y suprimir otras en un intento de actualizar y revitalizar la teoría de Vroom-Yetton.
- Mansbridge, J. (1991) "Ways men and women lead". *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 154-155. Pone de manifiesto que no existen diferencias sustanciales entre varones y mujeres en la dirección.
- Manz, C. C., D. E. Keating, y A. Donnellon (1990) "Preparing for an organizational change to employee self-management: The managerial transition". *Organizational Dynamics*, 19, pp. 15-26. Alerta del peligro de encuadrarse bajo un sólo estandarte de liderazgo sin contemplar la superintersección de estilos, de distinta raíz. Su lema es que el personal es el activo principal de la organización.
- Manz, C. C. y H. P. Sims (1991) "Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership". *Organizational Dynamics*, 20, pp. 18-35. Artículo donde se manifiesta la necesidad de primar la iniciativa individual como método eficaz para integrar y motivar al personal.
- Manzano, B. (1992) *A contracorriente, dieciocho mujeres a primera línea*. Barcelona: Fundación Francisco Ferrer. Transcripción de 18 entrevistas. La Fundación Francisco Ferrer tiene en sus programas una dedicación especial a la inserción de las jóvenes en la sociedad.
- Martínez, M. (1993) "El perfil del directivo en la empresa española del futuro", en L. Munduate y M. Barón, *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral*. Sevilla: Eudema. Compilación de estudios que se diseñan un perfil de directivo español compatible con las corrientes del nuevo liderazgo

intercontinental. Orientado a la formación de directivos.

- McGregor, D. (1970) *El aspecto humano de la empresa*. México D.F.: Diana. La primera edición en inglés es de 1960. Clásico del management. Establece la validez de la personalidad del individuo/a. Es una herramienta para la evaluación de los resultados por parte de los/as directivos.
- Miguel, J. M. de (1990) *El mito de la sociedad organizada*. Barcelona: Edicions 62. Repaso de la Sociología de las Organizaciones con una crítica de los fundamentos que apuntalan el mito de la sociedad hiperorganizada. Se centra luego en España donde la falta de seguir objetivos es obvia, la burocratización excesiva, y la sensación de desorden generalizada. Pero todo ello protege en el fondo intereses concretos.
- Miguel, Jesús M. de (1996a) *Auto/biografías*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, nº 17 de "Cuadernos Metodológicos". Manual orientado a interesados en utilizar el método autobiográfico dentro de la Sociología cualitativa. Plantea problemas metodológicos y teóricos. Incluye cinco ejemplos, la mayoría inéditos, de biografías que pueden servir de guía para futuros investigadores.
- Miguel, Jesús M. de (1996b) "La España del cambio", en Fundación Foessa ed., *Quinto informe sociológico sobre la situación social en España: La sociedad para todos en el año 2000*. Madrid: Fundación Foessa, pp. 1-144. Análisis del cambio de la sociedad española con la perspectiva de los otros informes Foessa que se remontan a los periodos aperturistas del franquismo, pasando por la transición hasta 1994. Es de los estudios más prestigiosos y ambiciosos sociológicamente. De obligada consulta en análisis cuantitativo.
- Mintzberg, H. (1973) *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel. Constituye el primer libro de la serie *La teoría de la política de gestión*. Es una colección de interesantes artículos que causaron un impacto profundo a ambos lados del Atlántico por la agudeza de sus razonamientos.
- Mintzberg, H. y H. Watter (1985) "Of strategy delivered and emergent". *Stereotypic Management Journal*, 7, pp. 250-263. Artículo revisionista respecto del trabajo anterior "La naturaleza del trabajo directivo".

Continúa la mejora de la coherencia del diseño organizacional.

Mintzberg, H. (1988) "Cómo modelar la estrategia". *Harvard Deusto Business Review*. segundo trimestre, pp. 73-84. Autor imprescindible sobre el/la mánager a partir de los años ochenta. Introduce de las teorías de la estrategia inspiradas en un entorno incontrolable tanto interno como externo. Es el pensador original del pensamiento estratégico.

Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos. Recoge una serie de conceptos dispersos o con sentido cambiante (por ejemplo, "burocracia"). Los revisa y sintetiza alrededor de la gestión empresarial.

Mintzberg, H. (1992) *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel. Tercer libro de la serie *La teoría de la política de gestión*, que consta de *La naturaleza del trabajo directivo* y luego *La estructuración de las organizaciones*. Este ya tema está implícito en el último capítulo del anterior. Pero Mintzberg considera que el poder no es lo que muchos autores señalan, y le da un tratamiento más complejo. Lo trata desde los consejos de administración de las empresas en su relación con el proceso de democratización y de la consecución de objetivos.

Moir, A. y D. Jessel (1991) *El sexo en el cerebro: La verdadera diferencia entre hombres y mujeres*. Barcelona: Planeta. Libro provocativo de inspiración postmoderna. Se basa en las comparaciones sistemáticas entre sexos dentro de un marco sobre todo biológico.

Molyneux, M. (1979) "Beyond the domestic labour debate". *New Left Review*, 116. Inserción del feminismo en la diversidad de disciplinas, especialmente en la sociología del trabajo y en la economía crítica. Pretensión de acercar el debate a la multidisciplinariedad, por lo que los análisis se vuelven más complejos.

Mooney, J. D. y A. C. Reiley (1947) *The Principles of Organization*. Nueva York: Harper. La primera edición en inglés es de 1939. Son seguidores de las aportaciones de Fayol, considerando que el control es una de las acciones determinantes en la dirección de las organizaciones.

- Morgan, G. (1990) *Imágenes de la organización*. Madrid: Rama. Ensayo en el que el autor redefine ideas sobre las mujeres en la empresa.
- Muchinsky, P. M. (1983) *Psychology Applied to Work: and Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press. Avanza en la dirección de la crítica de las corporaciones jerarquizadas, donde la legitimación de los roles directivos asfixia los canales ascendentes y descendentes.
- Myrdal, A. y V. Klein (1986) *Women's Two Roles*. Londres: Routledge and Kegan. Publicado en la *Revista Internacional del Trabajo* nº 104 (diciembre 1986) se trata de una comparación cuantitativa internacional en régimen de trabajo parcial y las consecuencias a corto y largo plazo que de ello se derivan.
- Nagao, T. (1985) "Filosofía japonesa de la dirección". En Y. Monden, R. Shibakawa, S. Takayanagy, y T. Nagao, *El estilo japonés de dirección de empresas*. Madrid: T.G.P. (1989). Explica la cultura empresarial japonesa. Con una selección de las principales empresas japonesas; origen, evolución y características.
- Nakamura, H. (1985) *Los círculos de calidad*. Barcelona: Actas del Segundo Congreso Nacional de Psicología del Trabajo. Se establecen los peligros de los Círculos de Calidad de instaurarse sin las prevenciones metodológicas iniciales. Presenta las ventajas de la automotivación y autorrealización cuando el entorno es favorable.
- Nasbitt J. y P. Aburdene (1990) *Megatendences 1990-2000. Ce qui va changer*. París: First. Presenta a través de prospecciones futuras una serie de decálogos en relación al entorno. Uno de ellos está dedicado al nuevo poder de la mujeres en la sociedad, y más concretamente en la empresa.
- Neck, C. P. y C. C. Manz (1992) *Thought Self-Leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Perfomance*. Arizona: Arizona State University. Artículo de una perspectiva fundamentalmente psicológica.
- Neider, L. L. y C. A. Schriesheim (1988) "Making leadership effective: A three-stage model". *Journal of Management Development*, 7, pp. 10-20. Modelo triangular que considera que la efectividad se da solamente si hay un equilibrio entre la erradicación



de hábitos, iniciativa y estabilidad entre la interacción funcional.

- Nicholson, N. (1987) *Hombres y mujeres: ¿Hasta qué punto son diferentes?* Barcelona: Ariel. Es de los primeros autores en denunciar la relación inversa de género que existe en las profesiones a nivel jerárquico a pesar de la fuerte feminización de los últimos años de algunos sectores. A nivel estadístico es uno de los estudios cuantitativamente más pesimistas.
- O'Barr, W. M. y B. Atkins (1980) "Women's language of powerless language". En S. McConnell-Ginet, R. Borker y N. Furman (eds.), *Women and Language in Literature and Society*. Nueva York: Praeger. Artículo para introducidos en el campo de la psicología, interesante por la dimensión macrosociológica que contiene.
- Olarte, M. E. (1989) "Las mujeres en la empresa, desarrollo de su carrera profesional: La mujer directiva". En *Mujer e igualdad de oportunidades en el empleo*. Madrid: Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales. Recogida de datos de los últimos 15 años para mostrar la irrupción de la mujer en el mundo laboral y su problemática.
- Olson, J. E. e I. H. Frieze (1987) "Income determinants for women in business", en A. H. Stromberg, L. Larwood y B. A. Gutek (eds.), *Women and Work: An Annual Review*. Newbury Park, California: Sage.
- Orgogozo, I. (1993) "Cambio de cultura y mujeres directivas". *Nueva Empresa*, 376, p. 75. Analiza el aumento progresivo del poder social que la mujer española está alcanzando. A a pesar de ser creciente, deja mucho que desear respecto al resto de Europa, porque el punto de partida es distinto.
- Pagé, J. P., D. Turcq, M. Bailly, y G. Foldés (1987) *La recherche de l'excellence en France*. París: Bordas. Descripción de una muestra de empresas francesas que cumplen los requisitos inspirados en la línea de Tom Peters. Sus conclusiones son homólogas a las de su colega Lemaitre en Bélgica.
- Pallarés, S. (1993) *La mujer en la dirección*. Tesis doctoral no publicada dirigida por la Dra. Carmen Martínez González, del Departament de Psicologia de la Salut de la Facultat de Psicologia de la Universidad Autónoma de Barcelona. Parte de parámetros de la organización de empresas en su marco teórico, enfatiza especialmente en características

psicológicas y la muestra esta compuesta por empresarias de empresas privadas y públicas de toda España.

- Pascale, R. T. (1978) "Zen et management", *L'Expansion*, especial Management, nº 11. Artículo divulgativo donde se intenta justificar antropológicamente ciertos rasgos pseudo-místicos a la dirección japonesa de la empresa.
- Pascual Pacheco, R. (1987) *Liderazgo y participación: Mitos y realidades*. Bilbao: Universidad de Deusto. Análisis sobre el liderazgo. El autor descompone la esencia del líder en variables: influencia, influencia diferencial, individuo-grupo, poder, objetivos, y valores.
- Peiró, J. M. (1986) *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED. la primera edición en español es de 1984. Tratado de organización orientado a estudiosos de las organizaciones. En sucesivas ediciones se ha ido actualizando.
- Pérez Botija, M. (1961) *El trabajo femenino en España*. Madrid: Comercial Española de Ediciones. Recogida de información sobre el supuesto estado laboral femenino. Hoy día es un libro primitivo.
- Pérez, J. y R. A. Schoenherr (1992) "Racionalidad y control en las organizaciones complejas". *REIS*, 39/92. pp. 119-139. Realizan un análisis del tema del control desmitificando la idea de que en las organizaciones complejas actuales el control pasa a un segundo plano. Denominan "control difuso" porque no opera directamente, pero es más eficaz que el control directo o estructural.
- Perrow, Charles N. (1993) *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill. Revisión del libro publicado dos años antes, es un repaso general (tipo manual) orientado especialmente a alumnos/as de sociología industrial o empresarial.
- Peters, T. (1989) *Del caos a la excelencia*. Barcelona: Folio. La primera edición en castellano es de 1989. Con una línea mucho más comercial, es una reflexión de los trabajos anteriores, admitiendo errores y reconociendo que las teorías niponas están teniendo algunos problemas. Dedicar un capítulo final, más bien pesimista, referido especialmente a Europa.
- Peters, T. y N. Austin (1986) *Pasión por la excelencia: Características diferenciales de las empresas*

*líderes*. Barcelona: Folio. Intento de conceptualizar las teorías de su trabajo anterior, con ejemplos reales de una serie de empresas que cumplen una especie de decálogo. Muchos de los ejemplos citados, después se desvanecieron por motivos estructurales o de entorno adverso.

Peters, T. y R. Waterman (1986) *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio. La primera edición en castellano es de 1982. *Best seller* de la época, ha sido catalogado por analistas por el libro mas vendido sobre *mánagement*. Ha sido tildado de populista. Los autores replicaron que ellos no tienen la culpa de que su libro se vendiera en kioscos.

Piore, M. (1973) "La importancia de la teoría del capital humano para la economía del trabajo: Un punto de vista disidente". En *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 37 pp. 49-57. Compilación de artículos referidos a la Sociología del Trabajo, todas ellas referidos a diferentes aspectos críticos de la teoría dual en torno a la mujer en el papel de la producción y la reproducción.

Piore, M. (1975) *Notas para una teoría de la estratificación del mercado de trabajo*. En Madrid: Toharia ed. Análisis sociológico de uno de los especialistas más importantes de la estratificación vertical y horizontal del mundo laboral.

Poblete, M. y J. Hoyos (1986) *Calidad total*. Bilbao: R. Zubiri. Manual de carácter práctico dirigido especialmente en los responsable de procesos productivos.

Powell, G. N., B. Z. Posner, y W.H. Schmidt (1984) "Sex effects in managerial value systems". *Human Relations*, 37, pp. 909-921. Los autores señalan la importancia de los estereotipos, los prejuicios de percepción. Sus conclusiones se pueden resumir así: a igualdad de condiciones, siempre se contratará a un hombre en lugar de una mujer.

Powell, G. N. (1990) "One more time: Do female and male managers differ?" *Academy of Management Executive*, vol. 4, nº 3, pp. 68-75. Visión psicológica que versa sobre las diferencias de género en la dirección.

Powell, G. N y D. A. Butterfield (1986) "The good manager: Does androgyny fare better in the 1980's?" Artículo presentado en la *Reunión Anual de la Academy of Management*, en Chicago.

- Procter y Gamble (1987) *Filosofía de TQA*. Barcelona: Procter & Gamble. Recopilación de los procesos secuenciales de que van desde el SPC pasando por la teoría del valor, la ingeniería concurrente. Concluye que todos los vectores tienen que converger en el cliente.
- Reddin, W. J. (1978) *Efectividad gerencial*. México DF: Diana. La primera edición en inglés es de 1978. Todo un clásico que popularizó las teorías de Blake y Mouton encadenándolas con la DPO y el management por excepción. Racionalización con orientación a las personas, pero primero los objetivos.
- Requena, F. (1991) *Redes sociales y mercado de trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Requena, F. (1994) *Amigos y redes sociales: Elementos para una sociología de la amistad*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Requena, F. (1996) *Redes sociales y cuestionarios*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, número 18 de "Cuadernos Metodológicos".
- Rice, R. W. (1978) "Construct validity of the least preferred coworker score". *Psychological Bulletin*, 85, pp. 1.199-1.237. Artículo de psicología aplicada referente a comportamientos estereotipados de los/as individuos en organizaciones fuertemente jerarquizadas.
- Roger Henry, C. (1990) *La mujer en el mundo de la empresa: Normas básicas para avanzar y triunfar*. Bilbao: Deusto. Ofrece información, estrategias y consejos prácticos a la mujer para triunfar en su trabajo y llegar a ser jefa. Estos consejos se refieren a las situaciones por las que atraviesa la mujer a lo largo de su vida profesional: solicitud de trabajo, adaptación, integración, promoción y ascenso. Su marco genérico es Estados Unidos. Dedicar un capítulo entero al tema del acoso sexual.
- Romero, M. (1990) *La actividad empresarial femenina en España*. Madrid: Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales. Estudio sociológico que versa sobre el cambio del mercado femenino en España. Es interesante no tanto para la mujer directiva sino para la trabajadora de base, sus expectativas, derechos y sus reivindicaciones.
- Rose, S. (1986) "Gender at work: Sex, class and industrial capitalism". *History Workshop Journal*, 21.

Conclusiones de un *workshop* donde se recogen enfoques marxistas, neoclásicos y de "la nueva derecha".

- Rosener, L. y P. Schwartz (1980) "Women, leadership and the 1980's: What kind of Leaders do we need?", *The Report: Round Table on New Leadership in the Public Interest*. Nueva York: Now Legal Defense and Education. Resumen de lo tratado en una reunión con intervenciones del público. Es una muestra del debate público sobre el tema.
- Rosener, J. B. (1990) "Ways women lead". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre. Artículo que rompe con una trayectoria que estaba tomando forma en Estados Unidos en los años noventa (Sally Helgesen, Gary N. Power, Betty Lehan Harragan). Su punto de vista es que no existen argumentos de género sino que las empresas contratan a quien puede realizar el trabajo mejor al margen de su género.
- Rosenthal, R. (1979) "Sensitivity to nonverbal", *communication: The Pons test*, Baltimore: The Johns Hopkins University Press. Resultado de unas jornadas especializadas sobre la expresión no verbal.
- Sayers, J. (1982) *Biological Politics: Feminist and Anti-feminist Perspectives*. Londres: Tavistock. Expectativas biológicas respecto del debate de feminización del mercado laboral.
- Scott, J. W. (1986) "Gender: A useful category of historical analysis", *The American Historical Review*, 91, 5 (diciembre). Análisis histórico que empieza en la industrialización y termina con la Segunda Guerra Mundial: Analiza el papel de la mujer en diferentes sectores: algodón, textil y telefónica entre otros.
- Schein, E. H. (1982) *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice Hall International. Manual de psicología para estudiantes.
- Schonberger, R. (1982) *Japanese Manufacturing Techniques*. Nueva York: Free Press. Invita a las organizaciones a sacar valor de los espacios logísticos, con involucración de los clientes, proveedores, colaboradores.
- Secombe, W. (1974) "El trabajo doméstico en el modo de producción capitalista", en *El alma de casa bajo el capitalismo*. Barcelona: Cuadernos Anagrama. Perspectiva marxista clásica de las dos esferas diferenciadas

- Schriesheim, C. A. y M. A. Von Glinow (1977) "The path goal theory of leadership: A theoretical and empirical analysis". *Academy Management*, 20, pp. 398-405. Complementan la versión original de House de 1971 añadiendo algunas variables nuevas puesto que los ítems originales dejaban algunos conceptos algo ambiguos.
- Schriesheim, C. A. y A. S. De Nisi (1981) "Task dimensions as moderators of the effects of instrumental leadership: A two sample replicated test of path-goal leadership theory". *Journal of Applied Psychology*, 66, pp. 589-597. Nuevas ampliaciones de la Teoría de Path-Goal.
- Schwartz, F.N. (1989) "Management women and the new facts of life". *Harvard Business Review*, enero-febrero. La autora, en la misma línea que Gary N. Power, reivindica la maternidad como el hecho diferencial principal. Propone que toda organización se haga cargo de medidas sociales para amortiguar la desincronización potencial producido por el período de cuidado de los hijos/as.
- Sekaran, U. y F. Leong (1992) *Womanpower: Managing in Times of Demographic Turbulence*. Londres: Sage. Visión optimista basada en la importancia cuantitativa que está adoptando la mujer en la dirección.
- Serieyx, H. (1981) "Les leçons des deux rives du Pacifique", *L'Expansion*, 22. Artículo con clara disciplina antropológica de datos sobre las transacciones con las mujeres.
- Shibakawa, R. (1985) "Estrategias de Dirección en las compañías japonesas", en Y. Monden, R. Shibakawa, S. Takayanagy y T. Nagao ed., *El estilo japonés de dirección de empresas*. Madrid: T.G.P. Visión científica y matemático con pretensión de medirlo todo. Llega a la conclusión que lo más importante para la vida de las organizaciones pertenece al mundo de lo intangible. ¿Cuál es el valor de un cliente insatisfecho? ¿Cuál el del satisfecho? ¿Cuál es el valor de un directivo motivado y cuál es el que no lo está? Lejos de no preocuparse por los intangibles, prepara estrategias para el resultado final.
- Smith, P. (1978) "Domestic labour and Marx's theory of value", *Feminims and Materialism*. Londres: Kuhn, Wolpe, Routledge and Kegan Paul. En la corriente liderada por Balbo sobre trabajo doméstico. Se le añaden parámetros como correctores para que pueda

compararse con el trabajo industrial, reconociendo que son dos escalas diferentes.

- Smith, P. B. y M. F. Peterson (1990) *Liderazgo, organizaciones y cultura: Un modelo de dirección de sucesos*. Madrid: Pirámide. La primera edición en inglés es de 1988. Mezcla de manual práctico con casos, y de la teoría más contemporánea respecto de las organizaciones.
- Staines, G., C. Travis y T. E. Hayagrane (1973) "The queen bee syndrome", en C. Travis (ed). *The Female Experience*. Del Mar, California: CRM Books. Presenta la hipótesis de la capacidad destructiva que la mujer puede poseer para personas de su propio género en relación a su trayectoria profesional.
- Stoner, J. A. y R. E. Freeman (1994) *Administración*. México DF: Prentice-Hall. Manual práctico que presenta los conceptos elementales del mánager actual, vinculando sus perspectivas futuras a la flexibilidad.
- Suárez, J. M. (1988) "Calidad total". *Nueva Empresa*, 298, suplemento. Se presenta como un modelo que da respuesta a casi todas las preguntas que se plantean las organizaciones modernas, y cómo un modelo de gestión completo y coherente.
- Takenchi, H. (1983) "La calidad es algo más que hacer un buen producto". *Harvard Business Review*. Bilbao: Deusto. Explica el modelo de gestión TQM.
- Tannenbaum, R. y W. H. Schmidt (1958) "How to choose a leadership pattern". *Harvard Business Review*, 2, pp. 95-101. Incide en la necesidad de coaliciones para la toma de decisiones importantes. Una vez se opta por la decisión ésta es invulnerable.
- Tannenbaum, R., I. Weschler, y F. Massarik (1961) *Leadership and Organization*. Nueva York: McGraw Hill. Pone de manifiesto el peligro de los conflictos de intereses y las metas opuestas frecuentemente encarnadas por distintos departamentos, a pesar de los objetivos teóricos claros y las metas estructuralmente jerarquizadas.
- Tannenbaum, A. S. (1978) *Psicología de la organización laboral*. México DF: CECOSA. A partir de una larga serie de estudios comparados llega, a la conclusión de que la eficiencia de una organización depende de su grado de control. Las teorías inspiradas en los

tipos de liderazgo democrático-autocrático no permiten realizar previsiones en ese sentido.

Tarragó, F. (1992) *Elements básicos d'economia de l'empresa*. Barcelona: EUMO. Manual complementario de otro anterior titulado *Iniciación a la Economía de la Empresa* que es básico para estudiantes de ciencias empresariales. Es una exposición excelente de los aspectos diversos de la actividad empresarial desde una perspectiva actualizada y moderna.

Taylor, F. W. (1970) *Principios de la administración científica*. México DF: Herreros Hermanos, edición en español de 1911. Uno de los textos clásicos de la historia del management. Descripción de mecanismos de gestión que hacen que ser humano sea una extensión de la máquina especialmente por el control.

Taylor, S. J. y R. Borgman (1992) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós. La primera edición en inglés es de 1984. Descripción del método cualitativo enfatizando en que las lecturas verticales y luego horizontales de los datos obtenidos no son garantía suficiente para la conceptualización sino que van más allá de las personas y de los contextos estudiados para llegar a una comprensión sensata.

Tena, J. (1989) *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Barcelona: EADA gestión, Gestión 2000. Presenta las diferentes visiones con las que se puede organizar una empresa de forma global y con casos reales para clarificar la problemática de las organizaciones para la adaptación a su entorno.

Terborg, J. R. y D. R. Ilgen (1975) "A theoretical approach to sex discrimination in traditionally masculine occupations". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp. 352-376. Explora la situación pasada, presente y futura de las mujeres en el mercado laboral. Pretende ayudar a aclarar diferencias y discriminaciones por sexo.

Thevenet, M. (1986) *Audit de la culture d'entreprise*. París: Les Éditions d'Organization. Expone algunos de los problemas de las organizaciones en cuanto a liderazgo, roles, financiación y compatibilidad en temas familiares.

Tissier, D. (1988) *Management situationnel. Les voies de l'autonomie et de la délégation*. París: INSEP. Centra su línea de investigación en la propia figura del mánager con una triple visión: los/as colaboradores,



la tarea, y los objetivos. Está en la línea de Hersey y Blanchard aunque es crítico de sus teorías.

- Townsend, R. (1970) *Más arriba en la organización*. Barcelona. Folio. Ofrece información, estrategias y consejos prácticos para las personas próximas a la toma de decisiones en las organizaciones.
- Trist, E. L. y K. V. Bamford (1951) "Some social and psychological consequences of the long-wall method of coalgetting". *Human Relations*, 4, pp. 3-38. Expone sistemas, hoy considerados obsoletos, desde el Instituto Tavistock, donde se interrelaciona la tecnología y los procesos organizativos.
- Urwick, L. F. (1967) *Elementos de la organización*. México DF: Herrero Hermanos. La primera edición es de 1944. Discípulo de Mooney, plantea en términos económicos unas propuestas orientadas a generar beneficios altos a costes bajos. Las personas son consideradas como un gasto.
- Vázquez, I. (1990) *Empresa y grupo. Fundamentos de la conducta humana en la organización. Aspectos grupales*. Barcelona: Eada Gestión. Trabajo de carácter práctico para profesionales de los recursos humanos, o para Departamentos donde se hace indispensable la colaboración.
- Verdú, A. (1996) *Contenido y manifestaciones de la Cultura Empresarial*. Barcelona: Colección Management y Empresa, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. Ensayo en que la corresponsabilidad del directivo se pone de manifiesto en temas de poder, capital humano, legislación, etc. Orientado a la mejora de la socialización de las personas en su trayecto hacia la empresa.
- Verdú, V. (1996) *El planeta americano*. Barcelona: Anagrama. Ensayo sobre la experiencia del autor de su estancia durante tres años en Estados Unidos. Su mensaje puede resumirse en una llamada a los europeos a la resistencia frente al mito estadounidense.
- Viedma, J. M. (1992) *La excelencia empresarial*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana. Repaso a los planteamientos emitidos por T. Peters. Intento de dogmatizar una serie de planteamientos y conductas que se producen en las empresas tanto orientadas al exterior como de puertas adentro.
- Vroom, V. H. (1960) *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. Englewood Cliffs, New

Jerrey: Prentice-Hall. Introducción a la formulación y estimación de modelos psicológicos en las organizaciones.

Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley and Sons. Establece la validez de criterio y fiabilidad de un modelo diseñado para medir el de efectividad de un liderazgo determinado.

Vroom, V. H. y P. W. Yetton (1973) *Leadership and Decision Making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press. El autor pretende medir desde los datos de innumerables test a directivos, elementos común a todos.

Vroom, V. H., y A. G. Jago (1978) "On the validity of the Vroom Yetton Model". *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 151-162. Exposición de su teoría para detectar los estilos diferentes de dirección así como de resolución de problemas en el marco de las contingencias externas a la empresa.

Vroom, V. H. (1984) *Leadership and Decision-Making*. In *Osaka University 50th Anniversary International Symposium on Democratization and Leadership in Industrial Organizations*. Osaka: Faculty of Human Sciences, Osaka University, Japón. A la luz de las numerosas críticas que suscita su teoría, el autor considera la necesidad de justificarse con nuevos incentivos que intentan homogeneizar sus pruebas.

Waterman, R. H. (1987) *The Renewal Factor*. Nueva York: Bantman. La organización la concibe como un juego de ajedrez. El poder de cada pieza de la organización viene dado por su posición, en lugar de conseguir su posición en virtud de su poder o de su competitividad. Las reglas de juego atribuyen posiciones especiales a las distintas piezas.

Weber, M. (1944) *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, cuarta edición. Constructor de las teorías tradicionales del poder más emblemáticas de las organizaciones y de la sociedad.

Weber, M. (1985). *Sobre la teoría de las ciencias sociales*. Barcelona: Planeta. Clásico teórico, punto de referencia obligada en términos de poder, autoridad y burocracia.

Weiss, R. y N. Samuelson (1958) "Social roles of American women: Their contribution to a sense of usefulness and importance". *Marriage and Family Living*, 4. Uno de los primeros autores en insistir en la importancia del trabajo doméstico en el seno familiar.

- White, B. y C. Cox (1991) "A comparison of the characteristics of female managers and female entrepreneurs". *Women in Management Review & Abstracts*, 6 (2), pp. 17-24. Se trata de un estudio comparativo entre 60 directivos de ambos sexos para detectar diferencias sustanciales en la forma de dirigir. El resultado sorprende a las propias autoras puesto que confiesan que *a priori* serían muchas más.
- Whyte, W. F. (1955) *Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry*. Nueva York: Harper and Row. Sus estudios están orientados a lo que hoy se denominan dinámica de grupos. Insiste en no centrar toda la administración gerencial a la tarea, sino flexibilizarla hacia los entornos externos y internos de la organización.
- Woodward, J. (1958) *Management and Technology*. Londres: Her Majesty's Stationery Office. Investiga las interrelaciones entre la eficacia probada por las teorías del *mánager científico* desarrollado y maduro con las contingencias externas para lograr más eficacia.
- Zerilli, A. (1988) *Fundamentos de Organización y Dirección General*. Bilbao: Deusto. Es uno de los adversarios principales de Taylor por sus métodos: "no vacila en recurrir a cualquier modo de presión con tal de inducir a los trabajadores a realizar la máxima cantidad de trabajo, recomendando despedir a los que no quieran o no puedan alcanzar el rendimiento fijado por él".
- Zwzeig, F. (1952) *Woman's Life and Labour*. Londres: Gollancz. Presenta de forma crítica el papel de la mujer como madre en la esfera laboral como un impedimento falto de regulación.



**APÉNDICES**



Apéndice A.- **PROTOCOLO**, 354

Apéndice B.- **FICHA TÉCNICA**, 356

Apéndice C.- **CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**, 358

Apéndice D.- **TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS**, 360





Apéndice A

**PROTOCOLO**



1. ¿Cómo situaría su organización?
2. ¿Cómo se definiría usted dentro de su organización?
3. ¿Qué funciones tiene dentro de la organización?
4. ¿Qué funciones estratégicas utilizaría para la optimización del rendimiento de su equipo?
5. ¿Cuántas horas a la semana dedica a la empresa?
6. ¿De qué cree que depende el rendimiento de su equipo?
7. ¿Qué es lo más importante en su trabajo?
8. ¿Cómo complementa su rol directivo con el de madre, esposa, etc?
9. ¿Qué trayectoria ha seguido hasta llegar al cargo que ocupa?
10. ¿Qué tipo de obstáculos ha encontrado?
11. ¿Tiene la sensación de una doble presencia?
12. ¿Cree que ha llegado hasta lo máximo?
13. ¿Se ha cuestionado alguna vez dejarlo todo y dedicarse a la vida doméstica?
14. ¿Qué atributos más notables cree que se necesitan hoy día para ser un buen directivo/a?
15. ¿Cree que delimita eficazmente la dedicación al mundo del trabajo y al que no lo es?
16. ¿Cree que hay diferencia entre jefe-hombre, jefe-mujer? ¿En qué sentido?
17. ¿Cómo valora la entrada de la mujer en la dirección?
18. ¿Cómo ve a la mujer en la dirección?
19. ¿Cree que existe un liderazgo femenino determinado?
20. ¿Cómo ve el futuro de la mujer directiva?
21. ¿Conoce a otras mujeres directivas?



Apéndice B

**FICHA TÉCNICA**



Ficha Técnica

fecha.../.../.....

~~Tachar el que no proceda~~

Nombre y apellidos \_\_\_\_\_ edad \_\_\_\_\_

casada  sí  no soltera  sí  no viuda  sí  no divorciada  sí  no con hijos  sí  no cuantos

Titulación \_\_\_\_\_

Formación Complementaria \_\_\_\_\_

Cargo en la empresa \_\_\_\_\_ Desde \_\_\_\_\_

Ha trabajado en otras empresas  sí  no ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

¿Qué cargos ocupó? \_\_\_\_\_

¿Has realizado estancias superiores a cuatro meses en el extranjero?  sí  no

Nombre de la empresa donde trabaja \_\_\_\_\_

sector \_\_\_\_\_ Subsector \_\_\_\_\_

nº de empleados  facturación anual aproximada \_\_\_\_\_

¿és de origen familiar?  sí  no ¿hay capital extranjero?  sí  no

En el caso de haber más de una empresa

Nombre de la empresa-2 \_\_\_\_\_

sector \_\_\_\_\_ Subsector \_\_\_\_\_

nº de empleados  facturación anual aproximada \_\_\_\_\_

¿és de origen familiar?  sí  no ¿hay capital extranjero?  sí  no

¿Cuántos cargos hay jerárquicamente por encima de ti?

¿Tus funciones tienen carácter ejecutivo?  sí  no

Has accedido al puesto

- promocionando
- desde el exterior
- por contactos
- por otros motivos

(señalar los que proceda)

¿Qué consejos dirías a las directivas que empiezan?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ordena las siguientes habilidades directivas comenzando por la que creas mejor:

capacidad de anticipación    buen juicio    comunicación

imaginación    dinamismo    lealtad    coraje

exigencia    adaptabilidad    competencia

riesgo    ser comprensivo

1. \_\_\_\_\_ 7. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_ 8. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ 9. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_ 10. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_ 11. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_ 12. \_\_\_\_\_





Apéndice C

**CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**



	Titulación	Formación complementaria	Plantilla de empresa	Facturación en millones de pta. anuales	Origen	vía de acceso	Estancia profesional el extranjero superior a 4 meses
D-1	Geografía Humana	MBA-IESE	2.000	40.000	Multinacional	Exterior	Sí
D-2	Ingeniería industrial Filología inglesa	PADE-IESE	3+red	20.000	Nacional	-	Sí
D-3	INEF	Dirección de empresas EADA	300	1.500	Multinacional	Exterior	Sí
D-4	Derecho (inacabado)	Dirección de empresas EADA	75	1.500	Familiar	Promoción	Sí
D-5	Ciencias económicas	MBA-ESADE	550	100	Multinacional	Exterior	Sí
D-6	Ciencias empresariales	MBA-ESADE	6+red	5.000	Familiar	Exterior	Sí
D-7	Ciencias económicas	MBA-IESE	6+red	5.000	Multinacional	-	Sí
D-8	Estudios medios	Gestión integral de marketing-IESE	240	12.000	Multinacional	Promoción	No
D-9	Ciencias empresariales	Máster desarrollo organizacional	600	...	...	Exterior	No
D-10	Ciencias empresariales	Posgrado Publicidad	3.000	12.000	Familiar	Promoción	No
D-11	Derecho	Posgrado gestión financiera y bursátil	3.000	...	Nacional	Exterior	Sí
D-12	Ingeniería industrial	MBA-IESE	6.000	250.000	Multinacional	Promoción	No
D-13	Derecho	MBA-IESE	26	...	Nacional	Promoción	No
D-14	Farmacia	MBA-IESE	8.000	...	Nacional	Exterior	No
D-15	Psicología industrial	Posgrado recursos humanos	500	40.000	Multinacional	Promoción	Sí
D-16	Estudios medios	-	15+red	350	Nacional	Promoción	Sí
D-17	Ciencias económicas	MBA-ESADE	10+red	350	Multinacional	Promoción	Sí
D-18	Filosofía	MBA-IESE	230	14.000	Nacional	Exterior	No
D-19	Derecho	-	60	35.000	Nacional	Promoción	Sí
D-20	Graduado social	Cursos especialización recursos humanos	2.200	150.000	Multinacional	Promoción	No
D-21	Ciencias económicas	Máster en Dirección de empresas	11.000	...	Nacional	Promoción	No



Apéndice D

**TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS**



**Relación de las entrevistas realizadas:**

- D-1, 362
- D-2, 380
- (\* ) D-3, 399
- (\* ) D-4, 412
- D-5, 427
- D-6, 434
- D-7, 449
- D-8, 460
- (\* ) D-9, 490
- (\* ) D-10, 501
- (\* ) D-11, 523
- D-12, 536
- (\* ) D-13, 559
- D-14, 574
- D-15, 594
- (\* ) D-16, 609
- D-17, 625
- D-18, 648
- D-19, 665
- (\* ) D-20, 673
- (\* ) D-21, 700
- (\* ) Entrevistas en catalán.

## ENTREVISTA 1

### ¿Cómo situaría a su organización?

Dentro de un entorno empresarial, dentro de una organización de una compañía multinacional, dentro del sector del consumo con un crecimiento anual del 6% aproximadamente, a nosotros que nos gusta situarnos dentro de las compañías excelentes donde nos rodeamos de gente buena y buena gente trabajando y con diferencia por ejemplo respecto a un código ético serio pero siempre sabiendo lo que están haciendo.

### O sea, ¡están en la bandera!

Mi sitio es bandera total y absoluta o sea cosas que se están haciendo en el área por ejemplo de informática es tradición teniendo en cuenta que tenemos medios para hacerlo, tenemos inmediato conocimiento instantáneo. No somos la primera compañía de España, pero con un miniordenador en mano en este momento es capaz de generar los pedidos de compra en fábrica. Los sistemas integrados de logística, y la propia organización de AAA se le ha definido como un centro de experiencia, esto quiere decir, que hay gente dispuesta a pagarles a Estados Unidos los salarios de la gente que

Entorno empresarial.

Compañías excelentes.

Código ético.

Conocimiento instantáneo.

Miniordenador  
pedidos de  
compra.

Sistemas integrados centro de  
experiencia.

Proyectos.

Organización  
inter-  
nacional.



tenemos trabajando aquí para que estos proyectos que se desarrollan a nivel nacional aporten a toda la organización internacional..., como pequeños sabios, o sea, si tu eres bueno en este área, desarrolla tu fortaleza. Es el sistema donde estamos y donde hemos querido llegar. Lo que pasa que hay veces que en Europa las compañías no estamos acostumbrados a verle el otro lado de la moneda.

desarrolla tu fortaleza.  
Europa.

Digamos que el esquema americano o sea de empresas americanas no se adaptan al de la vieja Europa o no tiene nada que ver ...

Empresas americanas.

Yo creo que funcionan básicamente casi todas pero es porque y especialmente en nuestro sector, las pautas nuestras de personal cada vez son más comunes, yo creo que nos adaptamos al sistema de trabajar de ellos y ellos también racionalizan lo que sería el día a día que cuesta muy poco entre en lo que es la manera de ver el negocio.

¿Como se definiría dentro de la organización?

AAA tiene un área de recursos humanos que yo creo que tiene bastante más peso específico que el que parece, dentro del área de Recursos Humanos trabajamos en dos aspectos uno es organización y desarrollo y el otro es rela-

Recursos Humanos.

ciones laborales. Para entenderlo de 2000 empleados de los cuales 1500 están bajo convenios colectivos y serían los empleados que están en campos funcionales y los 500 empleados de fábrica y luego habría otros 500 empleados que serían profesionales los que no están sujetos a ningún convenio, la gente que esta en política salarial. Entonces, desde el área de organización y desarrollo que es en la cual estoy yo, trabajamos todo lo que es los paquetes de compensación de estas 500 personas que están fuera de convenio, como coordinar un pacto con la compañía a un convenio individual. Desde cómo te sitúas respecto al mercado porque es ahí todo nuestro espectro salarial, o sea, ¿cuál quieres que sea tu posición en el mercado? puedes llevarte a lo mejor gente que quieres llevártelos exclusivamente por un tema de salario, otros quieres llevártelos por temas de inversión, otros quieres llevártelos a medio o largo plazo, pero siempre respecto a beneficios extrasalariales, no os penséis que este sistema es paternalista sino también que los paquetes no son a corto plazo sino sobretodo a largo. Entonces todo lo que sería la parte de organización a la compañía allí hacemos el papel de constructores de los

Convenio.

Política salarial.

Organización y desarrollo.

Salario.

Espectro salarial.

Beneficios extrasalariales.

Sistema paternalista.

managers de compañía y de la organización, y les ayudamos a decidir y se lleva también toda el área de formación. Somos el salvaguardas también de lo que sería el sistema de Recursos Humanos propios de AAA que nos llevan a poder manejar organizaciones también altas como la nuestra que básicamente son tres sistemas de Recursos Humanos. Hacemos la valoración de proyectos dentro de lo que es el trabajo de la gente, luego hay otra herramienta muy propia de AAA que básicamente es definir personas con competencias propias de la gente de éxito dentro de la organización como AAA, gente que es valida aquí a lo mejor no es valida en otro entorno y gente que es muy valida en otro entorno o no lo es pero la gente aquí tiene un perfil y ese perfil se ha de definir y se han de valorar o sea el perfil propio de compañía y entonces a partir de ahí definir cual es el plan de formación que tu precisas si yo no soy buena aquí, pensamos fuera de la "caja", es decir, en AAA se valora mucho el que tu aportes ideas que seas capaz de pensar ideas extrañas pero que creas que pueden dar innovación pues adelante, ¡ah! pero si eres muy rígido y siempre hicieras lo mismo sería una debilidad dentro de esta organización, en una com-

Constructores de managers.

Sistema de RR.HH.

Valoración de proyectos.

Perfil propio de la AAA.

Plan de formación.

pañía alemana lo que serías una debilidad es que se te ocurrieran cosas extrañas y encima te pusieras a trabajarlas por tu cuenta sin pedir previa autorización. Entonces en una compañía alemana es para irte a la calle coger la puerta rápidamente sin preguntar más, aquí lo peor que te puede ocurrir es que te abran la puerta y te digan váyase usted a otro lado por aquí no...Entonces compañías capaces de vender PPP en forma de ccc pues tenemos de ser capaces de vender lo que sea internamente. Luego el tercer instrumento dentro de la compañía sería un plan de Recursos Humanos que afectaría por igual que en cualquier área por ejemplo en Finanzas, si nosotros en este momento teníamos definido absolutamente todos los puestos directivos, sabemos perfectamente que si tal como a ocurrido ahora, el mercado nos absorbe a un directivo, o se jubila... nosotros debemos disponer de un sustituto a los 15 días entonces los planes de Recursos Humanos con banquillo están elaborados, se trabajan se preparan, se activan, trabajan a nivel de transferencias ....alguien que esta en planificación financiera y creemos que además es aplicable a otro sitio... es el día a día nuestro. Ahí tengo pronósticos de gente,

Aportar ideas, innovación.

Rígido.

Compañía alemana.

Instrumento empresarial.

Plan de recursos humanos

Puestos directivos.

Substituto.

entonces hay gente que viene de una forma prediccional de carrera y da un paso detrás de otro incrementando nivel, hay gente que lo valora. Entonces se generan especialistas dentro de los funcionales con escala.. hay gente que lo que esta valorando es el llegar a tener una formación generalista, entonces es bueno conocer que son ellos mismos los que te están pidiendo esto. De ahí el que nosotros tenemos muy claro que en la cabeza, es la compañía que te puede ayudar en tu plan de carrera. A esto estamos muy poco acostumbrados, es como las practicas de la universidad, aquí vamos un poco a ver si me promocionan a ver si no; las piezas tu también las has de mover y te has de mojar y has de definir un poquito que es lo que quieres ser de mayor por eso herramientas como el *Assesment Center* continuado en nuestro caso te ayuda ha pensar que quiero ser de mayor y que soy de mayor lo que quiero ser es director, ¿cuál es tu sueño?, entonces lo que te ayudamos es a que te conozcas a ti mismo y a definir que cosas te hacen falta para llegar a ese sueño, nadie te lo promete, pero, si tu quieres llegar a ser director de una operación pequeña como puede ser Malta o Chipre o pues igual si ahora estás en la área de producción

Pronósticos.

Especialistas

Formación generalista.

Plan de carrera.

Prácticas de la Universidad.

*Assesment Center*

tendrás que conocer de otras áreas, si los deseos tuyos coinciden con la decisión que la compañía tiene, te tuya.

Pequeña operación.

**¿Cómo tienen segmentado el mercado?**

No lo tenemos en este momento, porque lo tenemos por categorías de clientes. Hay muchísimos productos entonces si nosotros realmente queremos atender las necesidades de nuestros clientes no las atendemos a través del producto; hay bolsas de 25pts. para niños pequeños y bolsas de 99pts. para señoras y hipermercados y bolsas de 125pts. en un bar cuando vas a tomarte una cerveza, nuestra segmentación viene por Kits.

Clientes.

Segmentación.

**¿Cuántas horas dedica a la semana a la empresa?**

Unas cincuenta horas. Depende de las épocas del año. Tengo dos niños en casa, tengo una vida personal que me apetece y me gusta vivirla no soy una madre excepcional pero a lo mejor me apetece sentarme a leer un libro o, siempre digo lo mismo, y todo el mundo se me ríe, es salir a merendar con mi abuela de 86 años y con la cual me lo paso muy bien y disfruto mucho. Entonces, hace dos años se me planteó un aumento profesional, en el momento mío personal que estoy, quiero un trabajo que

No soy una madre excepcional.

me llene que me haga utilizar mi cabeza y mis conocimientos porque no me he pasado estudiando todo el tiempo para ahora entrar en una etapa estancamiento, ahí hay un balance entre la compañía que quiere una persona experta en suposición, yo tengo un aprobado, llevo 4 años en AAA y las cosas las manejo bien. A mi me gusta el trabajo que hago, y en ese sentido es por eso que puedo trabajar un volumen de horas correcto, a lo mejor otras personas dentro de la compañía trabajan más horas.

Volumen de horas.

**¿Cómo conjuga los diversos roles con esta panorámica?**

Mal, Nuria, mal, mal. Sacrificándose. Lo complementas como puedes, yo lo veo con otras carreras profesionales de otros compañeros míos que han desertado de alguno de los roles. Entonces, tu has de conjugar, coincide en la vida de las mujeres entre los 30 y los 40 te coinciden las dos cosas, o sea, tu te inicias en la vida como madre, en mi caso se inicia a los 23, inicias como madre, esposa y como mujer, porque juegas también ese papel. Yo soy la primogénita de trece, y también adquieres un rol respecto a tus padres que se van haciendo más mayores respecto a esos hermanos, se te plantean una serie de problemas que tu

hasta ahora no tenías, el único problema que tenía de recién casada era la nevera, no había problemas de ese papel que tienen que hacer las hermanas mayores. Esas dos cosas te confluyen y hay un momento de desespero, ves a tus compañeros al lado y dices ¿yo que narices hago?, porque yo era tan buena como ellos y sin embargo no estoy creciendo al ritmo que crecen ellos. Y por otro lado, las madres a las salidas del colegio no van con la lengua fuera como llevas tu, y dices ¿qué hago yo que voy todo el día con la lengua fuera? y no les doy puré de verduras porque no me ha dado tiempo de pasarlo, entonces hay un momento que te entra cierto complejo, estoy haciendo bien mi vida o no estoy haciendo bien mi vida, entonces te has de sentar una tarde cada seis meses y has de decir ¿cuál es mi papel entonces? ¿hay que buscarlo?, entonces DIR-1 lo que busca es sentar la cabeza, esto es muy importante si no quiero un trabajo asfixiante, tengo un trabajo y la compañía sabe que estoy a gusto en mi trabajo, que de momento no quiero ofrecer más profesionalmente a nivel cuantitativo, de mayor experiencia y ahora se van reduciendo las plantillas, si eres abierta y no tienes vergüenza de coger y contar lo que

Compañeros.

Rol de madre,  
esposa y mujer.

Problemas.

Momento de  
desespero.

Madre con la  
lengua fuera.

Cierta complejidad

No tener ver-  
güenza.



te ocurre en otros roles. Por otro lado funciones siempre con ayuda de terceros o sea, las cosas claras, o tienes una madre fantástica o una suegra maravillosa o no tienes niños o eres una especie de maravilla... yo estoy aquí a las 8,30 horas de la mañana. Estoy hablando a partir de una visión particular en la cual creo que mi vida familiar tiene un papel muy importante, una jerarquía de valores, no soy una mala hija. Yo no digo que tengo la gripe cuando mi hija tiene la gripe o sea, el caso es que se plantee así, cuando alguien tiene la gripe (en casa) pues ese día procuraré comer en casa en vez de comer fuera con compañeros de trabajo; pero intento tener una organización humanística (en casa) como si fuera una empresa, yo he tenido toda la vida dos canguros porque hoy mismo tengo una enferma. Has de tener las cosas muy organizadas para que te funcionen, yo creo que cada vez mas hay chicos que se están planteando los mismos problemas que nos planteamos nosotras.

Vida familiar.

Jerarquía de valores.

Organización humanística.

**¿De qué cree que depende el rendimiento de su equipo?**

Que estén a gusto con lo que hacen. Cada uno buscamos algo distinto en el trabajo, o sea, hay equipo pluridisciplinar, no queremos gente

Estar a gusto con lo que hacen.

atormentada ni frustrada en el trabajo. El dinero no marca la diferencia. Si las hay entonces esta persona contamina al resto, sin embargo hay gente que esta dentro de la casa que esta cobrando menos que en las compañías de la competencia pero aquí están al lado de gente muy buena y dentro de un plazo razonable harán su tercer o cuarto postrado y están aprendiendo en serio y encima se le ayuda ha hacerlo. Hay gente que trabaja con un equipo profesional donde te permiten entrar cosas y en una compañía puntera dentro del sector como la nuestra. En Recursos Humanos, si hay gente en un equipo o proyecto que no esta haciendo a gusto lo que hace, es una disfuncionalidad, más vale que no estés. En otras puede que todavía cuadros con Balances, Calidad, pero, en Recursos...

Competencia.

Recursos Humanos.

Disfuncionalidad.

**¿Qué es lo más importante en su trabajo?**

Pregúntalo de otra manera.

**En su escala de valores jerárquicamente ¿la familia está...? ¿en su trabajo que es más importante? ¿sabe distinguir fácilmente?**

Yo tengo dos roles clarísimos cuando estoy aquí, ¡¡estoy aquí!!

**¿Tiene la habilidad para estar aquí sin estar allí...?**

¿Estas aquí?, ¡estas aquí!. Siempre hay alguna gestión que estas haciendo desde aquí pero al igual que desde casa estas haciendo una gestión de empresa. O sea, hacer compaginar los dos estancos es muy difícil, pero cuando estoy en casa estoy en casa. No obstante, cuando salgo del trabajo salgo cansada, mi cansancio se transmite con la presencia en casa.

Gestión.

Presencia en casa.

**¿Cómo lleva la doble presencia familiar?**

**¿La constata, como lleva el tema?**

A ver, los días de vacaciones los llevas mal, las cosas claras. Mientras los niños están en el colegio las cosas las llevas bastante bien, la mayor parte del día está todo el mundo tan ocupado como lo estas tú. En época de vacaciones, pues, junio, julio y agosto es un problema. Tienes que dejar las cosas muy organizadas.

Vacaciones.

Problema.

Cosas organizadas.

**¿Qué trayectoria ha seguido hasta llegar al cargo que ocupa?**

Empecé trabajando como administrativa en una compañía de viajes y allí pasé a American Express en posiciones administrativas hasta que llegué hasta supervisora de la agencia de viajes de aquí en Barcelona, después también

Posiciones administrativas.

estuve en el Círculo de Lectores dentro del área aaa cuando comencé el MBA y al terminarlo en dos partes fue cuando entre en AAA en compensación. Fuimos unos cuantos dentro de un proceso profesional, era una buena época. Luego vinieron las disminuciones de personal dentro de la compañía. O sea, que eramos tantas personas aquí y de golpe y porrazo nos quedamos en cuadros, con lo cual nos hemos ido incrementando todos un número de responsabilidades. Te diré que hace tan solo unos años yo hacia cientos de horas y me ha costado años llegar hasta aquí. A mí me da mucha rabia cuando hay veces te encuentras amigas que dicen: "¡hay que suerte tienes, que trabajo tan bonito!" dices muy bonito pero llevo muchos años trabajando. Te da la sensación de que las cosas... coges.... llegas... y no! Las cosas las tienes que trabajar.

MBA

Responsabilidades.

Cientos de horas.

Llevo años trabajando.

**¿Con qué tipo de obstáculos se ha encontrado?**

Te encuentras, un gran obstáculo que es la posición social... la gente es muy dura trabajando seguramente con las mujeres. Es un obstáculo de incomprensión de si no ¡lo necesitas! ¿qué haces trabajando?. Y la hay en este país. No es un obstáculo, pero te duele.

Obstáculo " posición social.

Luego hay otro obstáculo, que hay personas que le da vergüenza decir cuantas horas trabaja y a otras que no. Y lo que está cambiando es que pudieras organizar tu horario de trabajo de forma distinta a como tradicionalmente se organiza. Sin embargo, hay personas que solo ven que eres profesional si no estás tantas horas. Que no tienes un puesto de responsabilidad si no estas tantas horas... es cuestión de que te dejen tiempo y espacio.

También hay obstáculos psicológicos, te voy a poner un ejemplo: hace poco , mi hijo tenía un partido de fútbol-sala, y me apetecía mucho irle a ver, máxime cuando me lo pidió reiteradamente y era el final del campeonato; ese día me marché a las cinco y dije a mi personal que tenía una cuestión familiar...en la puerta me encontré a un directivo del mismo rango y nos saludamos ;Hola!,¿dónde vas tan pronto? le pregunté, el me dijo ;tengo una gestión de empresa! ¿y tú? , yo le dije:tengo una cuestión familiar. Al cabo de media hora nos encontrábamos los dos en el mismo campo de fútbol-sala... ,porque resulta que los dos tenemos un hijo de la misma edad que van al mismo colegio. O sea que los hombres, tienen como vergüenza de asumir según que roles, para

Vergüenza decir cuantas horas trabaja.

Horario tradicional.

Puesto de responsabilidad.

Obstáculos tradicionales.

Cuestión familiar.

Gestión de empresa.

nosotras no. Esto es un obstáculo que vosotros los hombres debéis salvar.

**¿Cree que ha llegado hasta lo máximo?**

No, yo creo, y esto lo digo con el corazón en la mano, que el desarrollo tradicional de cada profesional mas bien empieza ahora. Yo no creo en aquello de "lo que no has hecho a los 40", difícilmente lo vas a hacer, y las mujeres a los 40 se van a tener que agarrar todas a las sillas porque nos vamos a encontrar con que no se nos precisa tanto a nivel de presencia en casa. Hay una curva de presencia y otra de preocupaciones, porque con mi hijo de seis meses yo fui capaz de sacarme la carrera y al año siguiente acabar el máster. En este momento no me puedo sentar con ellos, he de estudiar, he de decirles que no jueguen tanto. Estas en el proceso educativo. Pero llegará el momento que ese papel no lo seguirás teniendo y por tanto podrás coordinar mejor los horarios. Los temas de casa llegan más a la madurez.

Desarrollo tradicional profesional.

Menos presencia en casa a partir de los cuarenta.

Sacar la carrera.

Proceso educativo.

Coordinar mejor los horarios.

**¿Se le ha pasado por la cabeza alguna vez el dejarlo todo?**

Sí que me lo he planteado..., hay épocas que te planteas dejarlo porque vas cansada, hay problemas con los hijos, hay épocas que tienen

un trabajo estudiantil. Hay esas parcelas que al final de algún día parece que te venzan, pero luego siempre los superas... pero hay momentos que te lo planteas.

**¿Qué atributos más notables cree que se necesitan hoy día para ser un buen directivo/a?**

Que sepa motivar a su gente, que sepa ilusionar a su gente con los proyectos que esta desarrollando. Que sea íntegro. Que sepa entusiasmar a su gente con los proyectos que esta llevando. Entusiasmarla pues, desarrollándola.. Y luego ha de ser flexible.

Motivar a la gente.

Desarrollar a la gente, entusiasmar.

**¿Cree que entre jefe hombre y jefe mujer hay una diferencia destacable, constatable?**

Yo te puedo ..... es que con una jefe mujer se nos esta haciendo difícil a las mujeres por la sencilla razón de que estamos acostumbradas a mirar hacia arriba y ver hombres. Entonces lo que nos está ocurriendo ahora es diferente. A mi, trabajar con un hombre lo he considerado natural, yo cuando trabajo, trabajo y punto, no se establece ningún tipo de margen interpersonal, pero hay un cierto secretismo respecto a como funciona esto personalmente.

Flexible.

Mirar hacia arriba.

Con una jefa mujer hay una apertura que en principio te encuentras... esto si hablamos de

No hay margen interpersonal de gé-

yo como mujer respecto a lo que tengo arriba, porque siempre se ha separado lo profesional de lo personal, y con jefas mujeres yo te diré que si esa jefa mujer que tienes arriba es integra y es femenina vas a tener pocos problemas si la tienes disfrazada de marimacho pues tendrás serios problemas.

nero.  
Secretismo.  
Jefas mujeres.  
Es femenina.  
Disfrazada.

**¿Qué proporción de mujeres directivas tiene AAA?**

En AAA el 35% de directivos son mujeres. Las mujeres que estamos somos todo gente que venimos de facultades de Económicas o Empresariales y con el tiempo nos vamos incorporando.

35% de directiva  
Económicas o  
empresariales.

**¿Cree que existe determinado liderazgo femenino?**

Lo tenemos que ver todavía. Te puedo decir que ahora mismo nosotros estamos sometidos a este tipo de liderazgo; mi opinión es que sí. Tiene una buenísimas capacidades profesionales porque es una profesional como la copa de un pino. Ese acercamiento me ha hecho pensar de que sí existe el liderazgo femenino, tiene ese detalle personal... no vamos a cenar fuera que os invito a mi casa.

Liderazgo femenino.

Esto lo vamos a ver mezclado con mujeres que las veo escribir... Se trata de que tra-



bajemos todos juntos que ganemos dinero y nos lo pasemos bien. Hay sitio para todos.

Hay sitio para todos.

**¿Cómo ve el futuro de la mujer directiva?**

Sabiendo combinar. Si dejamos de pensar que el mayor número siempre será de hombres... nos va a costar un rato, lo que os va a costar es a vosotros básicamente, porque el problema está en que mi marido no sabe que hacer cuando llega a casa, está acostumbrado a trabajar y cuando disponen de tiempo libre hacemos deporte o vemos fútbol o leemos un libro. Cuando sepamos diferenciar esas dos cosas empezaremos a poder tener mayor espacio para todos.

**¿Conoce a otras mujeres directivas para que ellas opinen en esa línea?**

Respuesta: 7

**Muchas gracias por su colaboración.**

## ENTREVISTA 2

### ¿Cómo situaría a su organización?

Es una organización muy avanzada, implantamos nuevos sistemas adaptados a las nuevas organizaciones.

Nuevos sistemas.

### ¿La podríamos situar dentro de las "excelentes" utilizando la terminología de Tom Peters, o cree que esta terminología forma parte de los grandes "Best Sellers" de kiosco?

No, no, la excelencia tiene su parcela científica, yo personalmente lo que más hago es prospectiva, por lo tanto, y esto es la llave precisamente del asunto, cosa que las empresas españolas todavía utilizan muy poco. Claro, doy más programas de prospectiva fuera de España que en España, hacemos muchos programas transeuropeos, programas de empleo, programas de reconversión, para adaptarse a los nuevos entornos... intentamos anticiparnos a los temas del día a día, gestión de costes, nuevos sistemas de distribución, análisis retrospectivos.

Excelencia científica.

Programas de prospectiva.  
Empleo.

Reconversión nuevos entornos.

Análisis retrospectivos.

### ¿Cuántos colaboradores tiene empleados?

Yo tengo tres personas en nómina, pero tengo asociados *out sourcing* de todos los tipos y de

todos los sectores. Nos reunimos cuando hace falta y si no nos vemos... da igual, cuando nos reunimos hacemos los proyectos y programas que hacen falta.

*Out-sourcing*

**¿Cuántas empresas tiene?**

A parte de esta consultora, la otra es química, en ésta lo que hago es: busco y compro alta tecnología para los industriales, en ésta no tengo apenas colaboradores, prácticamente estoy sola.

Alta tecnología.

**¿En la empresa consultora de formación, como se definiría dentro de la organización?**

La estructura de la empresa yo creo que es del año 2000. En cuanto a facturación yo creo que cerraremos alrededor de los 20 millones. En cuanto a la cualificación de la gente, lo hago con la mejor gente que hay en el entorno para realizar un programa concreto.

Estructura del año 2000.  
Programa concreto.

**¿Cuáles son sus orígenes en el mundo de la empresa?**

Yo lo primero que hice fue montar corporaciones en los Estados Unidos y España. He llegado a dirigir 145.000 personas; ésta es pues mi formación base. Puesto que soy filóloga de inglés y francés, ingeniero industrial y como es natural con esta formación polivalente mi vida profesional empezó con la publicidad,

Formación base.  
Formación polivalente.

después con el marketing, después por el montaje de empresas de venta directa como Stanhome, Amway... son todas empresas enormemente ágiles y enormemente fluidas, y con estructuras muy flexibles, con sistemas muy dinámicos. Pues esto me dió una formación enormemente e indiscutiblemente amplia con gran cantidad de humanidad, una gran cantidad de comunicación y de sistemas. Estas empresas son empresas totalmente dotadas de sistemas, y los cambian a la medida de lo que los agentes del entorno cambian, o sea que, *system pentium* y *system planning*, es una cosa que prácticamente he vivido con ella en mi vida profesional y sigo igual. He trabajado 10 años con John Naisbitt y es muy difícil estar encasillado en algo cuando se está trabajando con John Naissbitt, con perspectivas y megatendencias. Y a partir de esto he ido desarrollando mis propios modelos de sistemas de gestión e innovación y de programas que ayudan a resolver y a autoevaluar las propias capacidades.

**¿En estos momentos la función suya dentro de estas empresas cuál es?**

Yo coordino programas, yo no hago todos los programas solamente europeos, lo hacen per-

Empresas ágiles y fluidas.

Sistemas dinámicos.

Sistemas entorno cambiante.

Vida profesional.

Megatendencias.

Sistema de gestión autoevaluación.

Coordinar.

sonas diferentes, colaboradores míos. Yo hago programas de formación o programas como este que hemos hecho ahora que nos han dado un premio de la Comunidad Europea que versa sobre la transformación de la pequeña empresa "Gourmet" y el pequeño detallista, un premio de calidad. Yo en esto participo poco, yo lo que más hago son muchísimas conferencias de muchas clases, escribo y participo en muchas organizaciones.

Programa de formación.

Calidad.

Participo en organizaciones.

**¿Supongo que es una falacia preguntar qué categorías tienen estos colaboradores suyos, pero no tengo pudor?**

Son los mejores expertos en su especialidad, no obstante cuando necesito un nuevo programa como el que acabo de hacer de comunicación con una nueva empresa, muy especial, me he buscado la persona que más sabe, más adecuada a esta organización, no tan solo el que más sabe, sino el que más entiende.

Expertos.

El que más sabe, el más adecuado, que más entiende.

**Reformularé la pregunta de otra manera, ¿a quién tiene debajo?**

Yo no tengo a nadie debajo, los tengo al lado. Cada programa tiene una estructura diferente y mis colaboradores tienen del 40 al 50% de la facturación total, el management es todo suyo, ellos pueden contratar, subcontratar.

No tengo a nadie debajo, los tengo al lado.

**¿Entonces usted no participa?**

Yo participo, lo que no doy es ninguna infraestructura, yo gestiono una dinámica internacional, me llegan ofertas y cosas de todo el mundo. Las que conozco las hago, las que no, busco con quien hay que hacerlas. Las reglas del juego son muy claras, el programa es tuyo y nos vemos conjuntamente para darle una estructura y el mayor beneficio económico se lo lleva la persona o grupos de personas que lo lleva a cabo, que generalmente tienen sus colaboradores.

El management es suyo.

Gestiono.

Generalmente mis colaboradores tienen colaboradores.

**¿Cuántas horas dedica a esta actividad?**

Todo el día y toda la noche, yo es que no trabajo, donde empieza mi vida familiar y mi vida laboral esto no tiene límite, es un continuo.

Mi actividad es un continuo.

**Perdone la impertinencia, pero he observado que ha dado unas instrucciones para comprar unos regalos para Navidad, en cambio lo está haciendo desde su despacho profesional. ¿Es éste el concepto de continuo que me comentaba?**

Efectivamente yo tengo dos hijos, uno de ellos es disminuido, y me ayuda todos los días aquí en el despacho, y el otro me hace traducciones, interpretaciones profesionales porque

Tengo dos hijos.

es físico teórico y tiene la cabeza como una catedral, y claro lo que él me hace sé que está bien hecho, y cuando tengo cosas difíciles en alguno de los idiomas que el domina, generalmente le pido que lo haga porque además conceptualmente entiende lo que está diciendo.

**¿Hablando del equipo que trabaja en la empresa, su rendimiento de qué depende?**

Su rendimiento depende de que hagan lo que les guste hacer. Cuando les adjudico un programa, el programa es suyo. Contrariamente a la gente que no tiene los contactos suficientes y está hundida en la gestión, mis colaboradores me llaman, o les llamo cuando les puedo llamar, incluso a los grupos instruidos, extraordinarios, con temas que a todos les apasionan, este es su rendimiento.

(enfaticando)

Gente hundida en la gestión.

Yo no puedo considerar esto un trabajo.

**Ahora ya tiene los chicos crecidos, pero cuando eran pequeños y necesitaban de cuidados, ¿la situación debía ser diferente?**

Rendimiento.

Yo siempre he sido partidaria de que hay una cantidad y una calidad. Ahora tengo dos pero he tenido ocho, tengo seis hijastros y un marido que valía por veinte. Entonces, por lo que yo tengo debilidad es por la calidad y no por la cantidad. Si hay algo de malo en la

mujer, sobretodo mediterránea, es sobrecuidar, mimar, sobreproteger, sobrevalorar a los hijos.

Calidad antes que cantidad.

**¿Quiere decir que es mejor el modelo anglosajón?**

Mujer mediterránea.

Debemos llegar a un equilibrio. Lo que las españolas son unas madrazas, ¡unas madrazas!!.

Cuando abrazamos a nuestros hijos y no les dejamos moverse para nada, y creo que hay que enseñar a los hijos a valerse por sí mismos. No hay que decirles todo el día que los amas, y que se sientan amados... Yo no sé si hay que se sientan y se sepan tan amados como los míos, y hay veces que he estado meses de los que he estado dos días en casa... Pero le preguntas a mis hijos, incluso de pequeñitos, ¿quién te ama a ti?... Porque si alguno ha tenido alguna operación quien ha estado a su lado ha sido su madre... y ellos lo saben, y mis hijos a mi me pueden hablar de lo que sea.

Sobreproteger.

**Para mi está claro el rol madre y el rol profesional, pero el rol esposa, a pesar de que hace años...**

Veintidós años.

**...que enviudó, ¿cómo lo recuerda?** Ya te he dicho que era un continuo... yo me portaba de una manera con mi marido que a él



le gustaba y él me correspondía, yo también lo hubiera enviado a la m... si hubiera sido de otra manera. Cuando amas a otra persona le amas y le das lo que esta persona quiere. Amar es dar y no esperar.

**Pero ¿él también estaba relacionado con el mundo de la empresa?**

Sí, por supuesto. Él tenía su empresa y yo las mías. Te voy a un ejemplo de una jovencita que yo la amaba mucho porque las dos nos criamos en Cuba y ella tocaba en la Filarmónica de Nueva York a los 17 años, y esto no lo hace todo el mundo. Y en estas que se casó con un griego que le dio a escoger entre él o el piano.

Yo esto nunca lo entendí, o sea, amas a una persona y le arrebatas algo para lo que ella se desvive. Ella era una pianista increíble y quedó sepultada para siempre, o sea que, una persona a la que se supone que amas, que le quitas aquello que sabe hacer mejor.... No lo entiendo. Para mí amar es ver a la otra persona disfrutar con lo que le gusta, evidentemente en una situación de pareja yo indiscutiblemente en mi pareja amé a mi marido una barbaridad y él me amó a mí, me dejó hacer, bueno... fuera de su contexto puesto que era

tradicional como una mala cosa, pero él veía que yo disfrutaba con según que cosas y me lo permitía hacer.

**¿Él era empresario también?**

Él era empresario. Es que su empresa era suya y la mía era mía.

Marido empresario.

**¿Entonces no eran incompatibles?**

No, no, en absoluto. Bueno yo siempre aconsejo al hombre y a la mujer, bueno a la pareja, que si pueden no trabajar juntos mejor, porque se crea una determinada vida más cómoda, más independiente. Es muy difícil de armonizar. Además creo que cuando nos unimos a una hora los dos queremos hablar de muchas cosas distintas, cosas nuevas... la vida en común a mí me duró muy poco pero llevé una vida muy llena, muy bonita, muy difícil de repetir. Llegar a esta armonía que teníamos... que no nos entendían ni nuestros hijos: ¿cómo dejas a papá ir a jugar a hockey a Inglaterra?... Porque él disfruta, ¡pues que se vaya y disfrute!.

No trabajar juntos marido y mujer.

**Hasta ahora me ha explicado un camino de rosas, pero probablemente ha habido obstáculos, ¡cuéntemelos!.**

Muchos, muchos obstáculos. Pero yo tengo la virtud de la sensatez, me da igual. Valoro

más lo positivo que lo negativo. Obstáculos he tenido muchos en empresas dónde trabajé 14 años, donde me hicieron toda clase de perrerías, pero por otra parte tenía una satisfacción tan grande, tan grande, ayudando en este caso a mujeres, ayudándose a sí mismas, a ver cómo evolucionaban en su trabajo... algunas que venían absolutamente destrozadas, desde el punto de vista laboral, económico... como aprendimos a trabajar, a relacionarse, cogían confianza en sí mismas. Todos esos ingredientes me satisfacían más que todas las perrerías que me hacían en la empresa, que me las hacían. Cuanto más alto estás mayor es la guerra, cuando llegas a la cumbre que dices: ¡ya has llegado!, entonces las perrerías se transforman en grandes problemas.

**En estas circunstancias, en una empresa grande y con esas tensiones... ¿le han venido ganas de tirarlo todo al traste e irse a su casa a sus labores?**

A mi casa sí, a mis labores no, a las cosas que me gustan. En esta empresa donde estaba en Massachusetts le dije al presidente John: *I'm tired. I'm not interested yet in this job.* Me pagaron cuatro años y me marché, me hicieron un gran favor porque hice cosas,

Sensatez.

Muchos obstáculos.

Me han hecho perrerías.

Cuanto más alto estás mayor es la guerra.

Estoy cansada.

trabajé con John (Naissbitt). Monté una empresa, monté la otra... Me monté mi propia vida, ¿qué se paga un precio para conocerlo todo mejor? pero mi tiempo, el que yo le pueda dedicar mi tiempo a las cosas que me gustan, esto no tiene precio. Si uno sabe lo que quiere en la vida, pues tienes el 90% ganado.

Monté empresas.

**¿Qué atributos cree que se deben poseer para dirigir una empresa?**

Bueno... el primero es la anticipación, y la flexibilidad ante el cambio, después la capacidad de liderazgo en la empresa para entender a los demás, saber escuchar, también saber transmitir a los demás.

**Usted que está en contacto con otros directivos de otras organizaciones, ¿cree destacable alguna de estas características en el jefe-hombre y jefe-mujer?**

Anticipación, flexibilidad, liderazgo.

El hombre quiere seguir imitando el arquetipo de un... Mario Conde, actitudes jerárquicas, yo trabajo mucho porque llego a casa a las diez de la noche. Para tener éxito quiere imitar derechos adjudicados por otros, por eso hace sufrir a toda la organización.

Arquetipo Mario Conde.

La mujer sin embargo es enormemente flexible, la mujer..., hay mujeres y mujeres, hay muje-

Derechos adjudicados.

res que son arpías y otras que son una maravilla, al igual que los hombres.

Lo que pasa que la mayoría de las mujeres no están de acuerdo en que para tener éxito tengan que llegar tarde a casa, somos mucho más flexibles, abiertas a la comunicación porque históricamente se nos permite visionar la relación entre la familia, el entorno, una doble presencia.

El hombre es lineal, cuando está haciendo una cosa no le distraigas porque no puede hacer otra. La mujer en cambio, está en casa con un hijo enfermo, el teléfono en la mano para llamar una ambulancia, estar haciendo la lista de la compra y pensar en la cena del día siguiente, todo al mismo tiempo y normalmente, y esto el hombre no lo podrá hacer, entre otras cosas porque su formación base no le ha permitido gestionar esta idea. La educación en nuestros colegios no esta orientada a la supervivencia.

Pero esto está cambiando, ayer mismo vi un anuncio en televisor arropado por la Generalitat y el Institut Catalá de la Dona en el que explicitamente se indicaba que ¿no los marque de pequeños haciendo alusión a la campaña de reyes de niños?, entonces ya ins-

Flexibilidad.

Mujeres arpías

Éxito.

Comunicación históricamente.

Familia doble presencia.

Hombre lineal.

Todo al mismo tiempo.

Formación base orientada a la supervivencia.

titucionalmente ya hay cierto entorno cam-  
biante, la misma sociedad está despuntando.

Estamos marchando.... Los niños tienen que tener como asignatura, como formación base la supervivencia, que cuando les pase algo puedan coger un teléfono y llamar a una ambulancia, el que tus propios hijos puedan depender de ellos mismos sin tener que depender de papá, de mamá, del tío. Eso es fundamental, fundamental. Después a medida que va avanzando en la educación, la educación tiene que dejar al lado la memoria y adentrarse muchísimo más en la tolerancia, en la capacidad de implicaciones..., es ese ejercicio del conocimiento no de la memoria el que debe tener la educación en una segunda etapa, y en una tercera etapa tiene que tener la universidad...., el aprender de toda la vida, pero de manera muy continuada, y la mujer es contextual con su razonamiento. Nosotros vamos a una educación de sistemas, de sistemas cambiantes, en el que hoy estoy haciendo esto con este número de elementos porque esto es lo que tengo que hacer pero mañana nos cambian uno de estos elementos, nos cambia el comportamiento y tengo que estar operando con otros sistemas. Y es que puedes cambiar de

Formación base.

Tolerancia.

Universidad.

La mujer es contextual.

sistema... éste es el factor base que deberíamos tener para operar con nuevos sistemas y no decir, bueno, y ahora ante esto que hago, y me voy a arriesgar a un sistema establecido, a un factor establecido, no el factor innovador. Esto nos indica que los niños tienen que ir hacia unas mayores interpretaciones, a medida que vas aprendiendo, vas viendo...

**En este contexto, ¿cómo ve la mujer en la dirección?**

Algunas imitan a los hombres, por ejemplo la que se quiere quedar porque lo tiene como objetivo, porque todavía no ha entendido, que no tiene que suplantar al hombre, porque ahora mismo esta mujer cuando entienda que lo que hay que hacer es decir ¿qué interés quiero? y ¿qué conseguir? ¿comprendes? y luego....

Yo ahora mismo tengo problemas domésticos absolutos, yo tengo problemas muy importantes.... pero mira, manejo mi propio tiempo, hago las cosas en mi silla, conozco gente absolutamente fabulosa, pero no solamente conozco gente fabulosa, es que recibo faxes de gente fabulosa, a nombre del alcalde... compartiendo conmigo mi idea o invitándome a

Educación de sistemas.

Nuevos sistemas.

Sistema establecido.

Imitan a los hombres.

Suplantación del hombre.

Tengo problemas domésticos .

Compartiendo mis ideas.

que haga no sé qué en Kuala-Lumpur, ¡yo no doy a basto de las cosas que puedo hacer!, tengo una casa de narices... en la montaña mirando al mar, ¡qué más quiero!. Tengo dos hijos a los que adoro, tengo uno minusválido pero es autosuficiente, el otro está estudiando física teórica porque le sale de las narices y se lo está pasando bomba. Cuando nos unimos todos nos amamos y nos respetamos. Mañana tengo 66 personas en casa para darle al tió... a ver ¡qué más quiero! ¿ser presidente del Banco de España?.

**Según Maslow ¿entonces usted estaría arriba del todo de la pirámide, en el estado de la autorrealización?**

La autorrealización no se acaba nunca en la familia. Muchos directivos creen en los estereotipos, este señor el día que descubra que es un ser humano, querrá dedicarle tiempo a su familia, a sus hijos, a la cultura, abrirse hacia nuevos sistemas, nuevos campos... lo que está haciendo es sentarse en su sillón hasta las diez de la noche y a su vez controlar a la gente que se quiere marchar pero no lo hace porque está su jefe. Es una forma de despotismo ilustrado. La mujer no quiere estar hasta las diez de la noche y choca con

Autorrealización.

Estereotipos familia, hijos, cultura.

Control.

Despotismo ilustrado.



el comportamiento del hombre porque lo ha hecho siempre. La mujer entonces se da cuenta que para tener éxito no tiene que suplantar a un hombre, que es lo que le está pasando todavía, hay que sustituir a un hombre que está en un puesto determinado, lo tiene que sustituir y ir a un puesto determinado, lo que está haciendo es saliéndose para montar su propia actividad.

Éxito de la mujer.

**Entonces ¿cree que hay un liderazgo femenino particular?**

Yo creo que la mujer que sigue siendo mujer, que no quiere imitar a un hombre, si que tiene un tipo de conducir, de liderar y de incentivar diferente.

Liderazgo femenino propio

**¿Qué características tiene este tipo de liderazgo?**

Es mucho más participativo, mucho más convincente, mucho más entendiendo a la gente a la que tienes que orientar al objetivo. Menos dando órdenes, menos mandando y más pidiendo por favor.

Estilo participativo, objetivo, menos ordenes, pedir por favor.

**Hay una opinión muy consolidada respecto a este tema anterior, hay gente que a todo esto le llama hacer de madraza.**

No, no, hacer de madraza es no dejar a la gente que pierda... necesitamos gente que no

Madraza.

se le tenga que decir absolutamente todo lo que tiene que hacer. Necesitamos personas que de golpe se comporten con otras personas de otra determinada manera. Nosotros necesitamos un par de generaciones de gente que haya sido educada de manera diferente. Hay que comenzar a trabajar en equipo desde pequeñitos para luego hacerlo en la vida profesional. Hay un liderazgo diferente, un liderazgo diferente cuando no se quiere imitar al patrón que hemos conocido hasta ahora, cuando asumes tu propia dimensión. Yo como mujer amo a mi manera, no voy a flagelar al de al lado cuando puedo lograr que haga lo mismo de otra forma.

Necesitamos que pasen un par de generaciones

Trabajo en equipo.

Patrón conocido.

Dimensión.

**¿Conoce a otras mujeres directivas de otras corporaciones que practiquen este liderazgo y tengan éxito?**

Conozco de todo: la que quiere imitar absolutamente al hombre y se comería a otra mujer si conviniera siguiendo los canales jerárquicos, y otras que no lo toleran y lo mandan todo a paseo y tienen sus empresas montadas y no tienen aquel lastre de depender de alguien al que no conocen ante el cual se revelan interiormente ¿comprendes?, porque la mujer no entiende la falta de eficacia, la mujer es

Imitación al hombre.

Canales jerárquicos.

ejecutiva. Dicen de los hombres que detrás de un gran hombre hay una gran mujer, mentira; detrás de cada gran ejecutivo generalmente hay dos o tres secretarias de dirección que le están haciendo absolutamente todo porque el otro no sabe hacer absolutamente nada, absolutamente nada... Se sienta a pensar, pero quien en realidad le sacan las castañas del fuego son esas secretarias porque tienen un gran sentido común, porque ya saben en según que circunstancias hacer una cosa u otra.

**¿Está de acuerdo conmigo en qué entonces hay directivas que pisan a otras?**

Por supuesto, yo conozco a un numeroso número de arpías, pero que son verdaderas arpías, que han devorado a otras señoras, que se han parado sobre ellas y las han aplastado, que se han ido a la cama con un señor para que les de protección, y además con una frescura increíble. Las he conocido, que duda cabe, como conozco unos cuantos señores que para tener una... un cierto posicionamiento, hay que darle algo más que lo que describe el puesto de trabajo. Me resisto a hablar sobre este tema pero ese tipo de hombres existe, ha

Dependencia de alguien, no entender la falta de eficacia.

detrás de un ejecutivo.

el ejecutivo no sabe hacer nada: piensa.

Posicionamiento anormal.

existido y existirá.... Cada vez menos pero  
ahí está.

¿Conoce a otras mujeres directivas para  
poderles hacer una entrevista similar a esta?

Repuesta : 3

Muchas gracias, le estoy muy agradecido  
por su colaboración.

### ENTREVISTA 3

#### Com situaria la seva organització?

Dintre d'on?

#### Dintre les tendències actuals.

Atípica, una situació atípica. I, a més a més, aquest tema ja me l'han comentat altres clients o empresaris. Tant el tipus d'empreses que tenim com la forma de dirigir-les no està emmarcada en cap tendència de *bussines*; penso que, abans d'entrar a fer preguntes més concretes, t'explicaré com sóc.

Atípica.

Clients.

*Bussines*.

La meva forma de ser... totes les meves empreses s'assemblen bastant a la meva persona; jo en principi, sóc llicenciada en Educació Física i especialista en bàsquet. Per un altre costat, tota la meva família és empresaria: la meva àvia va ser empresària, la meva mare va ser empresària, el meu avi tenia un negoci, el meu pare en tenia un altre, o sigui, en la meva història familiar tant les dones com els homes han tingut empreses pròpies.

Família empre-  
sària.

Història familiar.

#### Quants germans són?

Un. Tinc un altre germà. Els pares de la meva mare eren empresaris, però amb negocis dife-

rents; la meva àvia ja tenia el seu negoci propi, el meu avi tenia el seu negoci propi, el meu pare tenia el seu negoci propi, la meva mare tenia el seu negoci propi, i jo vaig trencar l'esquema familiar i vaig fer INEF. Vaig fer un parèntesi generacional, i vaig fer INEF. Però, llavors faig un parón, faig una reflexió, acabo INEF, i faig un màster en direcció d'empreses, i entro en un MBA i em trobo que no entenc res de res; jo tinc el concepte d'empresa de gestió a nivell internacional, però vaig perduda, d'INEF passar a un MBA de caràcter internacional, que d'aquí a aquí no té res a veure, i de l'MBA al que és una empresa familiar, no és aplicable. Això és comerç internacional.

Negoci propi.

MBA.

Gestió internacional.

**Totes aquestes empreses eren familiars?**

Sí, sí. Propietària la meva àvia de l'SSS, propietari el meu avi de FFF, propietària la meva mare de gestions immobiliàries. La meva família és empresària. Jo volia ser directora d'un gimnàs, però no ho podia fer perquè la meva formació no és suficient. I havia de fer un màster de direcció d'empreses. No sabia què era. Faig un MBA, al mateix temps que imparteixo classes d'Educació Física i que treballo a l'empresa del meu pare, i l'MBA és

Formació.

a nivell internacional, i no és compatible ni amb el col·legi on treballa, perquè no puc hi aplicar res, ni a l'empresa del meu pare, que és familiar. Dic: "haig de treballar en una multinacional a la força perquè si no, no puc aplicar res del que m'estan dient". A més a més, tinc una base dolenta respecte dels meus companys de classe. El meu company és economista i jo llicenciada en Educació Física, i quan ell veu el balanç, el veu normal, i jo no sé què és un balanç, o sigui, sobresurto totalment, no estic a l'alçada del grup, estic allà de "invitado especial". No em quadra res del que m'expliquen amb la pràctica. Llavors, vaig a totes per entrar en una multinacional, i aconseguixo entrar a l'EEE espanyola, una multinacional de lubricants i em donen un projecte que és un tema de qualitat. Et trobes amb una estructura tipus Ford o IBM, dins l'EEE; jo ja veig que és compatible el que m'ensenyen aquí (MBA) amb el que l'EEE fa.

Multinacional.

Balanç.

Multinacional.

Qualitat.

### De quin any estem parlant?

Això de l'EEE va ser al 89. Llavors, ja puc anar coneixent i aplicant a la vida real el que m'ensenyen al màster. I ja estic en el món empresarial, ja he fet el salt, de l'MBA i hem trobo treballant en una multinacional de

Món de la empresa.

lubricants; i què passa, jo allí com a directora de qualitat, tinc els meus problemes, perquè és un projecte molt ambiciós, però la gent, en el tema de qualitat, hi creu, però no s'hi pot dedicar, jo sóc una dona, els de l'EEE són tot senyors, les úniques dones que hi ha són secretàries, no hi ha ningú que tingui despatx, jo he d'assistir a les reunions de direcció i... jo em reboto amb tots, i comencen aquí tots els enfrontaments que vulguis i totes les preguntes que em vulguis fer.

I com a l'EEE, jo no tinc futur, ni com a dona ni com a res.

**Com situaria l'EEE? Ha variat?**

Sí que ha variat, perquè des que vaig marxar s'han contractat bastantes dones en llocs relativament importants. A l'EEE espanyola, a l'EEE de Dinamarca, a l'EEE de Noruega, i als Països Nòrdics hi ha directores, allà. Jo et parlo de l'EEE espanyola, ara per ara, després d'anar-me'n, tinc constància que s'han contractat dones en llocs relativament importants. No menyspreo les secretàries, però en llocs de tècnic de laboratori, assistent... el fet que a l'EEE hi hagi dones en llocs relativament importants estic convençudíssima

Problemes.

Tot són senyors.

Em reboto amb tots.

No tinc futur.

Contracte de done  
en llocs de  
responsabilitat.



que, darrere, hi ha una subvenció a nivell estatal... a nivell comunitari, per als llocs de treball. Si contractes dones reps subvencions, i l'EEE si té dones al laboratori estic més convençuda que és: u) perquè pel mateix lloc de treball paga menys, dos) perquè ha rebut la subvenció.

El cost laboral d'aquesta dona és més reduït que si la mateixa persona és un home.

**Com definiria el que estava fent dintre de l'organització?**

Jo, tenia un projecte mànager, avui diríem, tinc despatx, tinc secretàries, tinc ordinadors i tinc ponts aeris i tinc directors, o sigui, és un projecte.

**Tenia horari o fitxava?**

Hi havia el concepte de *fitxatge*, però em vaig adonar compte que els que fitxaven eren els operaris i els secretaris i jo vaig dir que no fitxava. Jo entraré i treballaré i vostès al novembre tindran el projecte sobre la taula, però jo no fitxo.

Cada vegada que obria la boca a l'EEE era per un enfrontament conflictiu.

**Tenia un equip o tenia una secretària?**

Em van dir que jo disposava dels recursos necessaris i sobretot vaig demanar ajuda,

A darrere hi ha una subvenció.

Cost laboral.

Projecte mànager.

Jo no fitxo.

llavors em van posar una secretària. Quan tenia algun dubte tècnic podia accedir directament a l'EEE anglesa perquè m'informessin, els recursos que jo necessitava me'ls van facilitar. Sempre d'entrada tenia un cap molt antic i molt carca, llavors... el meu cap no canviarà mai. Està fora de joc, pot ser bo en el lloc que ocupa. Hi ha directius que són molt autoritaris i molt jeràrquics i tenen la dona com una persona més al grup, i no fan cap tipus de discriminació ni res. Els directius d'abans eren homes poc evolucionats.

Accedir directament a la empresa matriu.

Cap molt antic i molt carca.

Directius autoritaris.

Poc evolucionats.

**D'aquest projecte, què era el més important, l'objectiu?**

L'objectiu final. Al mes de novembre, el certificat a sobre la taula.

Objectiu final.

**Era mare, era esposa quan estava exercint a l'EEE?**

No, sóc soltera, sense compromís i sense fills.

**Hi ha hagut obstacles de tipus personal?**

Cap ni un. Les amistats que tinc són amistats que són amics perquè saben com sóc; si no, ja no serien amics. I a casa, al contrari, a casa el que fes falta.

**Va trobar-se persones que li fessin la  
quitza dintre l'empresa?**

Dins l'empresa vaig trobar-me, el meu cap, amb el qual vaig tenir discussions on podíem haver arribat a les mans, si hagués fet falta, vàrem estar cridant, una situació molt salvatge. Aquest que anava a matar contra mi; un grup de persones neutres, que sempre n'hi ha, que ni blanc ni negre, i un altre grup de gent que em va donar suport, que, per cert, no estan a l'EEE. No és que els hagin acomiadat, però estaven molt evolucionats i en aquella empresa no quadraven, i un és director de no sé que i l'altre de no sé quants. Es va dividir clarament, la gent que veia que jo tenia raó i que allò era impresentable, els que en passaven i que anaven en contra meva, estaven a matar amb mi, i els altres que estaven acollonits i estaven allà sense dir ni blanc ni negre.

En l'empresa: una situació molt salvatge.

**Quins atributs pensa que un directiu  
utilitza, quines habilitats destacaria?**

D'allà, no valia la pena. Aquí ho tinc clar perquè sóc jo la que dirigeixo. Allà hauríem d'haver buscat un equip que hagués atacat a dues bandes. L'objectiu era el certificat i aconseguir-lo i el cap que no baixava del bu-

Sóc jo la que dirigeixo.

rro i que si feia falta presentàvem una dimissió. L'equip havia de ser un equip amb un perfil de gent amb una personalitat molt forta, sense cap condició econòmica, que anar-se'n a l'atur no els afectés la moral, perquè era guerra de guerrilles el tema aquell. Allà no hi havia equip.

Allà no hi havia equip.

Com situaria aquestes tres organitzacions atípiques que dirigeix?

Totalment flexibles. El perfil de gent com jo, jo em plantejo que el que haig de muntar, com que vinc de l'esport col·lectiu, tinc clar que haig de muntar equips que siguin compactes, i no vull persones super bones, no vull un jugador que em destaquí i que em pugui distorsionar l'equip i que ningú se senti dependent d'ell. Jo vull gent normal, tots tenen estudis superiors, m'és indiferent la carrera que tinguin, però han de tindre estudis superiors, perquè penso que té una sèrie de qualitats com l'esperit de sacrifici el que s'han sabut posar a prova durant cinc anys que si t'examino, si no t'examino si et suspenc, el quedar-se fins a les tantes de la nit acabant un treball. Llavors... una persona que ha fet una carrera durant cinc anys demostra que, al menys durant cinc anys, ha

Organització flexible.

Equips compactes.

No vull un jugador que destaquí.

Vull gent normal  
Esperit de sacrifici.

tingut una disciplina i que està capacitada per aprendre. Això és el que em demostra, i la prova és que aquí tots són tècnics superiors, però tinc biòlegs, INEF, economistes, químics, psicòlegs industrials, és igual la carrera, però demostren que t'has plantejat un objectiu a la seva vida i que l'han aconseguit. L'edat, super joves, 23, 25 anys; la més gran sóc jo, que en tinc 36. Una persona de 40 anys no aguanta aquí, salten sols, l'entorn no els és agradable, perquè una persona que ve no està en línia. Una persona que ve aquí que té uns 40 anys és jove, però aquí s'automargina.

Disciplina.

Una persona de més de 40 anys s'automargina.

**Quines estratègies utilitza per optimitzar el rendiment dels seus equips?**

En aquest cas concret d'aquesta empresa nosaltres tenim la ISO-9000, estem certificats d'acord amb aquesta norma, llavors aquesta norma vàrem optar per tindre-la perquè ens millorava l'organització. I tenim comitès de qualitat i cada mes ens reunim, oficialment cada mes ens reunim tots. Allà surten tots els casos, independentment que al meu despatx la porta està oberta i constantment la gent pot entrar i dir: "escolta, hi ha un problema", i el solucionem. És un treball molt en equip.

Cada mes ens reunim.

la porta del meu despatx està sempre oberta

**Quantes hores dedica a la feina?**

Dotze, catorze diàries, dissabtes, diumenges.  
Les que facin falta, no hi ha horari.

no tinc horari

**Hi ha alguna cosa que pugui catalogar com a significatiu referent al rendiment?**

L'èxit d'aquesta empresa de serveis i de l'altra és perquè la gent està superqualificada i contenta amb la seva feina. Jo no faig plans de motivació, és l'entorn. La gent ve aquí.

La gent està contenta amb la seva feina.

No faig plans de motivació.

**Pensa que ha arribat al màxim o té algun objectiu superior?**

És una reflexió que vaig fer fa poc. Jo sempre he tingut objectius. Voler fer INEF, al preu que fos. Volia entrar en una multinacional, a matar fins a entrar a l'EEE. Volia canviar l'EEE de cap, ho vaig aconseguir, volia muntar una empresa, vaig passar-ho fatal, vaig tocar fons, vaig perdre diners, però vàrem sortir-ne. I ara què passa? Jo he anat muntant empreses i estic en una fase en què penso que professionalment ja he arribat a dalt. No vull ser ni ministre, ni... Ara tinc aquesta empresa que no tinc cap intenció de fer-la créixer, n'he muntat un parell més que són junior i que aniran fent, i tinc dues o tres empreses petites que em diverteixen, perquè

Ja he arribat a dalt.

Tinc algunes empreses petites perquè em diverteixen.

ara dirigir-les em sembla fàcil, perquè tinc el perfil de persones que vull i tinc les coses bastant clares.

**Entreveu diferències entre home cap i dona cap?**

No. Només m'he trobat... directors de qualitat i de caps intermitjos baixos, sí que n'hi ha, poques, però n'hi ha. Altes empresàries dintre els meus clients, cap. I dones amb càrrecs directius de tot el bagatge que tinc, només una.

**Però constata que hi ha una incidència de la dona dintre el món directiu?**

En aquest cas és atípic perquè som molt amigues, aleshores no és ...  
Et vaig a dir un *feeling* personal. Si haig de negociar algo important, a mi que em posin un home al davant. Un home empresari, jo estic més qualificada per negociar i sortir ambdues parts beneficiades, que si em trobo una companya, una col·lega davant la taula perquè com que sé com som...

Si haig de negociar alguna cosa important, a mi que em posin un home al davant.

**El plantejament que se li dóna a la dona directiva/empresària té una incidència més forta ara que fa 10 anys o 15 anys aquí a Espanya, què en pensa?**

Jo tinc avantatges familiars. Però les dones

que no tinguin els avantatges que he tingut amb tots els mitjans familiars, econòmics. La meva postura és privilegiada, perquè tinc una història que m'ha marcat molt. Tinc una àvia amb 85 anys que tenia una empresa, tenia carnet de conduir, viatjava i la meva mare ha fet el mateix i he pogut fer la carrera que he volgut, quan he volgut, encara que l'he pagat jo. Tinc uns privilegis dels quals m'he aprofitat tranquil·lament. Jo no sóc un exemple significatiu. Si mirem la resta, la mitjana normal no canvia tant.

**Pot definir si hi ha un lideratge femení?**

No. Jo tinc uns quaranta clients i no hi ha cap dona directiva.

**Es pot considerar que hi hagi lideratge femení diferent del masculí?**

És diferent. D'entrada entre l'home i la dona són diferents. Aposto per la igualtat d'oportunitats, no per la igualtat dels sexes ni de conductes. Llavors... amb igualtat d'oportunitats i dirigint un home i una dona, és totalment diferent. La dona té la forma de treballar més en equip, no té afany de poder, és més maternalista, més constant fins que ho aconsegueix, treballa més de portes endins que

No hi ha cap dona directiva entre els meus clients.

Dirigint, un home i una dona són totalment diferents.

La dona treballa més de portes endins



de portes enfora, no pots demostrar que ets molt bona i posar-te medalles perquè t'acabaran dient: "*seguro que has llegado aquí porque pam...*"

El concepte de treball en equip, de comptar amb la col.laboració de la gent, no ser orgullós.

**Coneix a altres dones directives per poder fer una entrevista com aquesta.**

Resposta: 2

**Moltes gràcies per la seva col.laboració.**

## ENTREVISTA 4

### Com situaria aquesta organització?

Començo situant-me jo. Jo sóc empresària, estic en aquesta empresa ben bé per tradició i obligació familiars. Jo no volia de jove, no volia ser empresària, o sigui que sóc diferent en aquest aspecte. Vaig començar a estudiar Dret, volia ser advocada i em volia dedicar a tots els temes mercantils; el que passa, que em vaig casar, vaig continuar estudiant, però vaig tenir problemes de salut molt seriosos i vaig estar tres anys pràcticament inactiva, i després d'aquests tres anys, doncs, en principi, no podia continuar ni treballant ni estudiant, estava dèbil. El que era més fàcil en aquell moment per fer alguna cosa, perquè sempre he sigut molt activa, era venir aquí a ajudar una mica cada dia. Això, junt en que va morir el meu pare i el meu oncle, i que no hi havia ningú, cada vegada vaig anar assumint més responsabilitats, i m'hi he dedicat de ple.

L'empresa és una empresa familiar que va començar a l'època del meu avi, és a dir, és la tercera generació i l'hem anat ampliant cada generació, hem afegit el nostre gra de

Jo sóc empresària

Tradició i obligació familiars.

Estudis de Dret.

Responsabilitats familiars.

sorra, i una empresa petitona, estil pastisseria petita de barri, l'hem convertit en una empresa bastant gran en aquests moments. No és una empresa petita, és mitjana, hi ha 75 treballadors en aquests moments i hem cobert diferents seccions.

La funció que tens dintre de l'organització és la de directora general?

L'organització? Aquí sóc la gerent, tenim una responsabilitat compartida. De totes maneres, les funcions de què jo m'encarrego són les compres, és el personal i són les innovacions. Fem innovacions sobretot de cara a prospeccions de mercat i a veure quines coses hi ha més interessants. Ja et dic que com a empresa si ens haguéssim quedat tancats exclusivament en la pastisseria, hauríem anat morint.

Responsabilitat compartida.

Prospeccions de mercat.

De quantes persones de primera línia disposes?

De primera línia de l'empresa. Tenim diferents seccions, per tant, si busquéssim les diferents seccions, jo crec que tenim responsables de cada secció, que són els que fem la reunió; podríem calcular sis o set persones.

**Cada quant us trobeu en aquestes reunions?**

Com que és una empresa petita dintre de tot, o sigui, és mitjana de volum, però és petita, i és una empresa d'alimentació, que vol dir que s'està constantment de dia en dia conjuntament i vigilant sempre, ens trobem constantment, i constantment podem treballar. De totes maneres, les reunions així, de mirar el que passa, solen ser setmanals i, després, també en tenim per temporades.

Ens trobem de manera continuada

Reunions setmanals.

**Quantes hores dediques a la setmana o al dia a aquesta empresa?**

Moltes. Hores moltes. Tinc... el meu radi d'acció el tinc aquí i encara que faig altres activitats, moltes, com ara aquesta entrevista, la tenim en aquí.

**Quantes hores dediques a la família?**

Visc a Sant Gervasi de tota la vida... el que passa és que jo ara ja tinc una família adulta; he tingut sort a la vida perquè he tingut una família que no m'ha ocasionat cap problema, que ha funcionat perfectament bé, o sigui, que jo puc compaginar-ho. I després, sóc una persona que m'agrada fer moltes coses, a part de l'empresa, i no sé si el tema d'advocat o el tema de política el vaig

No m'ha ocasionat cap problema (la família).

Sempre he fet due coses al mateix

adquirir quan vaig entrar a la universitat, però sempre he fet dues coses al mateix temps... i he continuat. I estic en un partit polític, i tinc responsabilitats, també públiques, no d'una manera continuada, però durant bastants anys i després, dintre d'aquesta conscienciació home-dona, he entrat en una associació de dones empresàries per impulsar més aquesta activitat en una federació a nivell de l'estat espanyol, en una federació iberoamericana; i també, com a empresària, estic a l'executiu de la PIMEC. Va ser la primera vegada que va entrar una dona en un executiu d'una patronal de la petita i mitjana empresa.

**Quin horari fas aquí?**

Cap. Al ser gerent no tens horari. Així pots compaginar més. Per exemple, d'alguna manera, una pauta determinada és que els matins pràcticament els dedico aquí. Ara estic de regidora de l'Ajuntament de MMM i també em crea obligacions; no som el partit que governa, malgrat els nostres esforços, per tant, tampoc no tinc una dedicació exclusiva a l'Ajuntament; hauria sigut diferent si hagués ocupat un àrea de responsabilitat de govern, però hi ha dos dies de la setmana, en

temps.

Estic en un partit polític.

Estic en una associació i una federació de dones empresàries.

Sóc de l'executiu de la PIMEC.

Sóc regidora de l'Ajuntament.

principi, que em reservo més per a les tasques de l'Ajuntament. Els altres, als matins, m'estic aquí i algunes tardes treballo per la associació, o per altres institucions.

**De què creus que depèn el rendiment del teu equip?**

Crec que depèn molt del cap i de les actituds que adopta, de la motivació que els imposa en el si de la persona. Però clar, una persona no es motiva tota sola, es motiva perquè la feina l'interessa o perquè el responsable màxim o el coordinador màxim fa veure que allò és important, llavors se sent part d'aquesta empresa.

Actitud del cap.

Una persona no es motiva sola.

Sentir-se part de l'empresa.

**Què és el més important en la teva feina?**

Estic ocupant un lloc i aquest lloc que estic ocupant és important perquè l'empresa continuï, per tant, són moltes famílies les que depenen d'aquesta empresa. Aquesta responsabilitat és molt important per a mi. I un altra és la feina feta. Quan penses: "home mira, hem fet coses!", i mires enrere i dius: "doncs, estic contenta!, t'has equivocat, d'acord!". La qüestió és actuar i estar il.lusionat amb projectes.

Són moltes famílies les que depenen d'aquesta empresa.

Quants fills tens?

Només en tinc un. Vaig tenir problemes amb els nens, se'm va morir una nena, vaig estar molt malalta precisament per l'avortament d'aquesta

Com converties el rol mare, el rol esposa amb el rol per portar l'empresa?

Portava l'empresa, 12 anys enrere jo portava l'empresa i estava en la política. No estava tan integrada en diferents associacions, és a dir, hi estava integrada, però no tenia un rol actiu; llavors, durant aquest temps, estava més a casa. Hem treballat tots, el fill també. Sabíem que seria fill únic, perquè vaig tenir problemes i no podré tenir cap més fill, va morir la nena, vaig tenir aquest embaràs... un avortament i problemes, sabíem que seria fill únic, i des de molt petit ha fet moltes coses: anava a l'escola, feia esport, li agradava la pintura i la música, compo, toca el piano, toca la guitarra, pinta, fa exposicions, ven quadres... I ha sigut un nen molt actiu. Ha estat en un esplai, ha treballat, ha sigut una persona sense problemes; ell anava a l'escola i després feia activitats extraescolars; no s'ha sentit mai agobiat. Està treballant en una empresa, però fa cursets de hobbies que li agraden, continua pintant i continua

Jo anava de bòlit.  
He anat sempre de bòlit.

component. Jo estava a casa i l'anava a buscar, el portava a un lloc, tornava a la feina o anava a una reunió. Jo anava de bòlit, he anat sempre de bòlit, però és que m'agrada anar de bòlit. He sigut una persona afortunada. He tingut un marit que és molt actiu i treballa molt. I, a casa, arribàvem tots tard. I els dissabtes i diumenges eren bastant sagrats. Els dedicàvem a la família.

M'agrada anar de bòlit.

Els caps de setmana eren bastant sagrats.

**T'has trobat impediments?**

Problemes. El problema és que de sobte tinc massa feina. Però, és que penso que si no tingués massa feina, me la buscaria. Problemes, jo crec que no n'he tingut, però mires enrere i al final resulta que sí, n'has tingut, com tothom, el que passa és que els veus i els magnifiques o els disminueixes, i vas solucionant-los conforme se't van presentant. Jo crec que això he sabut fer-ho.

**El fet de ser dona t'ha comportat algun problema amb aquestes organitzacions, t'has sentit malament amb homòlegs homes?**

Com a dona, no. Però, també perquè he tingut molta sort. He nascut en una família en què la meua àvia ja treballava, cosa que no era normal. No era una família molt... d'aquestes que sonaven a la societat, però tampoc una família

Família que no necessitava el treball de la dona.



que necessitessin el treball de la dona, però, en canvi, era una persona activa i treballava fora de casa; la meva mare ha treballat sempre. Sempre ha tingut un rol fora de la vida familiar i vida domèstica i vida pública. Jo vaig anar a una escola, i ningú em va dir que jo podia treballar o no treballar, quan em casés. Jo em vaig casar molt jove, vaig fer 20 anys i em vaig casar, vaig continuar estudiant i treballava a la tarda. Vaig tenir el primer fill als 21 anys, va ser una nena, però vaig pensar que continuaria treballant, cosa que en aquells moments, et parlo de l'any 66, quan les meves amigues no treballaven, quan vam tenir el primer fill. A mi no se'm va ocórrer i vaig seguir treballant ni al meu marit tampoc.

**Els teus objectius estan assolits o tens perspectives superiors?**

Jo no sóc gens conformista. Sempre pots arribar a més o sempre pots fer més coses. Estic satisfeta del que he fet. He fet bastantes coses i em sento orgullosa, però això no vol dir que ja estigui. Jo no penso jubilar-me ni ara ni quan em toqui, perquè, fins i tot, a vegades dius: "això m'agradaria acabar... sí, sí, quan em jubili de la feina

No sóc gens conformista.

No penso jubilar-me mai.

podré fer aquesta altra feina". És a dir, no penses mai amb una jubilació per quedar-te a casa i tenir una vida relaxada i mirar la TV, i poder llegir. No tinc gaire temps de llegir; ara aprofito i ho faig com puc. No tinc gaire temps per dedicar-me als meus *hobbies*, però quan puc m'hi dedico. I penso, aquesta altra cosa que m'ocuparà més, ho faré el dia que em jubili... perquè et toca per l'edat o perquè t'obliguen. No penso deixar de fer coses. Pots fer mil coses.

Organització,  
intuïció,  
actitud  
motivació.

**Quins atributs més notables necessita avui dia un directiu?**

Ser organitzat, tenir visió intuïció i ganes. L'actitud i la motivació són importantíssimes. Si tu vols i tens ganes de fer una cosa i estàs il.lusionat per fer-la et pots equivocar pots fallar, pots ensopegar, però et tornes a aixecar i al final ho aconsegueixes.

**Quina diferència hi ha entre el que és treball a casa i el que no ho és?**

Jo entenc, en tot cas, el que és treball remunerat i el que és treball no remunerat, però per a mi no és més important un que l'altre. Em refereixo... al que és un treball que em dóna uns beneficis econòmics i al que és un treball que no me'n dóna. Però per a mi

tot és feina i és maca.

**Tens dificultats en trobar espais domèstics dintre del treball de l'empresa?**

El que passa és que no tinc temps. Si tingués més hores també les ocuparia.

Jo faig els reis de la família, fins i tot faig la llista dels reis que m'agradaria.

L'home se sent més important.

**Creus que hi ha diferències entre home i dona dirigit?**

És l'actitud de l'home i la de la dona. L'home se sent important. La dona és més comunicativa, més dialogant, més assequible. Però continua manant.

La dona és més assequible, dialogant, comunicativa.

**Com valores la irrupció de la dona al món de la direcció?**

En aquest moments és positiva i tenim una època molt bona. L'època bona és... perquè estem vivint uns canvis generals de tota la societat, i aquests canvis generals són molt ràpids, i la dona precisament perquè és més dialogant, més comunicativa, no necessita tant posessionar-se del càrrec; també canvia i evoluciona més. Per a la dona és més fàcil canviar i evolucionar i conèixer les coses que estan canviant; l'home... és més jeràrquic, més estructural i les seves empreses són més estructurades. Llavors,

Els canvis actuals afavoreixen la dona.

L'home és més jeràrquic, més estructural.

La dona és més radial, és més àgil.

aquesta figura jeràrquica o piramidal és més pròpia de l'home i la figura radial és més pròpia de la dona; és important de cara a l'empresa. La dona és molt més àgil, té més agilitat i això són avantatges per a l'empresa. A més la dona comunica més amb la gent i motiva més el personal té més avantatges per a l'empresa. I la dona és més intuïtiva, per tant, també és un avantatge.

**Tu que coneixes tantes dones directives i empresàries, com valores la seva expansió, com veus el futur de les que comencen?**

Crec que hi ha de tot. A la dona, per arribar al mateix lloc, li costa molt més que a l'home. A mi no m'ha costat, perquè he tingut sort. Les noies saben que els costarà més i es preparen més. Tenen més bons resultats a les escoles, tenen més bon resultat a la universitat, fan més màsters, acaben més aviat i més ràpid i més nombrosament. A les carreres més difícils, el noi plega i se'n va a una carrera més fàcil, perquè sap que no li costarà tant, ja té la cadira que l'espera; en canvi, la dona se l'ha de guanyar. Aquesta és la dificultat.

A les dones executives els passa més, i, ara, tenim un altre problema les dones, que,

La dona reporta més avantatges a l'empresa.

A la dona, per arribar al mateix lloc, li costa més que a l'home.

La dona ara té més bons resultats acadèmics que l'home.

aquesta actitud que jo he dit que era un avantatge, com tot el que és un avantatge també es pot convertir en un desavantatge que tenim davant de la feina, que és l'actitud. Nosaltres lluitem pel càrrec per ser felices, i demostrar que valem i, en canvi, l'home sí que el necessita i, com que el necessita, la seva pròpia personalitat s'aferma molt més en ell. I no ho necessita. Podem ser feliços fent la feina. És a dir, actitud davant la feina. L'home necessita una feina important per ser important i la dona busca una feina que interressi. Si la dona no es troba molt interessada o molt motivada per la feina que fa, plega i en busca una altra. I ens trobem que moltes dones executives, en llocs importants, et parlo dels Estats Units, pleguen molt més sovint que l'home i quant els preguntes per què pleguen d'aquell lloc important que té poder, ja no parlem de les remuneracions econòmiques, però tenen poder de dirigir, diuen que no les feia felices i prefereixen una feina diferent; generalment pleguen i munten una petita empresa. I et diuen que són molt més felices. Han guanyat felicitat, que és bo. Però han perdut poder. I sobretot, com a dona, hem perdut una dona que

Nosaltres lluitem pel càrrec per ser felices.

L'home ho necessita per la seva pròpia personalitat.

La dona si no és feliç amb una feina, plega i se'n busca una altra.

Les dones directives poden plegar per guanyar felicitat en detriment del

era representativa i, per tant, és dolent per a les dones en general. És bo per a ella perquè ha guanyat felicitat, però és dolent per a les dones en general, perquè des del punt de vista reivindicatiu, una altra dona ja ha plegat.

poder.

Consideres que hi ha un lideratge

femení?

No. Però hi ha una forma de manar femenina. Sí, hi ha una forma de dirigir i de liderar i crec que no és que siguem diferents, sinó que ens han fet diferents. I com que ens han fet diferents als homes i a les dones, aquesta diferència es tradueix en la nostra manera d'actuar; per tant, també es tradueix en la nostra forma de liderar i de manar i de governar i aquesta és una de les coses que és interessant: que les dones també intervinguin, perquè complementa la feina que feien els homes. També et diré que si evoluciona el món cap a una equiparació o igualtat d'educar i d'entendre els nens quan neixen, perquè això ve des del principi, tant si és nen com nena ho vas fent exactament igual, arribarà un moment en què aquesta diferenciació no existirà i penso que serà bo, perquè ara et van marcant; si ets nen et marquen amb unes

Hi ha una forma de manar femenina.

No som diferents si no ens han fet diferents.

tendències i si ets nena et marquen amb unes altres. A vegades no són les tendències per a les quals tu ets més apte en aquest moment, però, en canvi, perquè ets noi has de jugar a pilota, i... perquè ets nena, no pots fer segons quin tipus d'esport, perquè no queda bé. I, tal vegada, series una gran esportista. També podem parlar d'altres formes de desenvolupar-te a la vida. Com que ets nena, has de fer aquests estudis, no els facis o aquesta carrera no la triïs! o aquesta professió no la triïs! perquè no és adequada per a una noia. O, perquè ets noi, no triïs aquesta professió perquè no és adequada i, això, potser ens perdem uns grans puericultors, és a dir, uns grans homes que serien fabulosos per al jardí d'infància i per a la canalla i unes grans dones que serien fabuloses per a la investigació o per a les matemàtiques. Perquè les hem marcades diferents, de vegades, des del moment en què han nascut. Hi ha un estudi d'uns holandesos, científic, sobre els bebès nounats, en una clínica. Quan estan dins dels llits en una *nurseria*, graven en vídeo els familiars que van a veure la criatura que ha nascut; i com

parlen, i pel to..., saps si es tracta d'un  
nen o una nena i es diferencia bastant.

**Moltes gràcies per la teva col.laboració.**



## ENTREVISTA 5

### ¿Cómo situaría a su organización?

GGG es una empresa mundial con capital americano en el mundo químico de pinturas, cristales, resinas y masillas, que tiene especial incidencia en los sectores industriales de decoración y automoción. GGG Ibérica, es una empresa participada 60/40 minoritaria en la participación de la familia NNN, catalana de origen. GGG Ibérica tiene dos áreas bien definidas: automoción e industria. Dentro de automoción se han separado la división de pinturas para piezas de plástico, que es la que yo dirijo en España dependiendo directamente de París. El grupo de plásticos lo llamamos APA (Automobile Plastic Applications) y en general diría que es una empresa muy avanzada con un esquema muy a la americana.

Decoración y automoción.

Yo dirijo.

Empresa muy avanzada, esquema a la americana.

### ¿Cómo se definiría dentro de la organización?

Ocupo un rol importantísimo ya que el puesto y el mercado es nuevo hasta ahora. GGG era un satélite de automoción, ahora tiene estatus de división con cuenta de resultados propia, debido a que la estrategia de clientes,

Ocupo un rol importantísimo. Clientes, productos márgenes, precios.

productos, márgenes, precios no tiene nada que ver con la automoción. El reto mayor del puesto es trabajar con automoción en España pero con el grupo europeo de plásticos.

**¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización?**

Soy la representante en el comité directivo y mis funciones van orientadas a establecer estrategias en España y Portugal, y liderar un equipo humano de técnicos y comerciales. Tengo la responsabilidad de la cuenta de resultados de APA España y la responsabilidad de mercado incluye el control sobre los factores indirectos de producción, distribución y marketing de productos. Mis decisiones inciden en APA a nivel Europa. También entre mis funciones debo estar en comunicación continua con el grupo automóvil primeros equipos.

Representante del comité directivo.

Estrategias en España y Portugal.

Factores indirectos de producción.

Comunicación continua.

**¿Cuántas horas dedica a la semana aproximadamente a la empresa?**

Un mínimo de 60.

**¿De qué cree que depende el rendimiento de su equipo?**

Un entorno favorecedor es imprescindible, y el buen clima de trabajo de un lado y la afinidad entre los miembros por el otro. La lealtad y

Entorno buen clima de trabajo.

el objetivismo, también es muy importante que no fallen los medios y poder practicar el *feedback*.

**¿Qué es lo más importante de su trabajo?**

Asegurar el beneficio para los accionistas para que puedan ser reinvertidos en crear más puestos de trabajo, y mejorar los medios actuales. Segundo, crear unos puestos de trabajo felices para mi equipo, y tercero asegurar que el cliente esté satisfecho con nuestro servicio, y que GGG sea el primer nombre que pronuncie.

**¿Cómo complementa su rol directivo con el de madre, esposa, etc..?**

Yo prefiero darle la vuelta a la pregunta, es al contrario, como complemento a mi rol de madre, esposa, persona con el rol de directiva. Estando bien a nivel privado, no es conflictivo cumplir con el rol directivo, para mí resulta más difícil estar bien a nivel privado, de hecho he tenido ciertas turbulencias personales. Yo estoy divorciada y tengo un hijo del primer marido, y ahora estoy loca por tener otro con mi nuevo marido, entonces estaré plenamente satisfecha. Cuando los roles personales se invierten o se tuercen es cuando se crea el conflicto.

*Feedback.*

Asegurar el beneficio de los accionistas.  
 Crear puestos de trabajo.  
 Que la empresa sea el primer nombre que pronuncie.

El rol personal (privado) por encima de los otros.

Conflicto

**¿Qué trayectoria ha seguido hasta llegar al cargo que ocupa?**

Trabajando siempre, estudiando al mismo tiempo, sacando la carrera de mayor, estudiando un MBA en otro país, viajando constantemente debido a cuestiones personales, con mucho trabajo, poca política, instinto de supervivencia y unos...de hombre.

Mucho trabajo, poca política.

**¿Qué tipo de obstáculos ha encontrado?**

Obstáculos todos. Política es lo que siempre me ha faltado, desventajas de tipo social, el físico por ser mujer, la edad por demasiado joven, la ambición, también ha sido un obstáculo la falta de seguridad y confianza, la responsabilidad hacia mi hijo, el error de "conciencia" hasta que descubrí que mi rol de directiva está supeditado al de madre y esposa.

Desventajas de tipo social, demasiado joven.

Obstáculos: falta de seguridad y confianza.

Supeditación del rol de madre y esposa.

**¿Cree que ha llegado a lo máximo?**

No. Sólo me estoy demostrando a mí misma lo que puedo, a lo máximo llegaré cuando pueda compaginar el tiempo privado y profesional en un 60 y 40% respectivamente.

**¿Se ha cuestionado alguna vez dejarlo todo y dedicarse a la vida doméstica?**

Constantemente, me gustaría trabajar desde casa en un futuro, controlando mi tiempo y

Me gustaría trabajar desde casa en un futuro.

recursos, que de hecho ya es lo mismo que hago ahora. Creo que es un mito el hecho de que tenemos que sentir la necesidad de estar en casa, y esto nos crea conflicto con nosotras mismas.

Mito: estar en casa.

**¿Qué atributos más notables cree que se necesitan para ser una buena directiva?**

Querer dirigir, creer en las personas y lealtad hacia los objetivos de la empresa y del puesto, o sea, activa la ética.

Dirigir,  
lealtad hacia los  
objetivos,  
ética.

**¿Cree que se limita eficazmente el mundo del trabajo y lo que no lo es?**

Sí, quizás algo descompensado con el trabajo.

**¿Cree que hay diferencia entre jefe hombre y jefe mujer?**

Muchísima

**¿En qué sentido?**

El perfil es totalmente diferente, la mujer tiene cualidades complementarias, por ejemplo, la comunicación, la intuición, la falta de egoísmo y la sensibilidad. No obstante los dos son necesarios en una organización. Otra cualidad de la mujer es que estamos especialmente capacitadas para llevar varias cosas al mismo tiempo. En contraste al egoísmo (sentido masculino), enfoque en el trabajo, frialdad en decisiones, racionalidad... que

Cualidades  
complementarias,  
comunicación, in-  
tuición,  
sensibilidad.  
Estamos capaci-  
tadas para llevar  
varias cosas al  
mismo tiempo .

caracterizan al hombre.

**¿Cómo valora la irrupción de la mujer en la dirección?**

Esencial para que el tándem social funcione.

**¿Cómo ve a la mujer en la dirección?**

Creo que el hombre ha nacido ejecutivo, la mujer debe probar que puede serlo y esto siempre será así hasta que nosotros eduquemos a nuestras hijas de la misma manera que a nuestros hijos. El hecho de ser ejecutiva se convierte en un objetivo en sí mismo, y nos olvidamos del porqué de serlo, y de los medios para serlo. *Ways means and ends*, en que ordenan. Nosotras nos vemos forzadas a olvidarnos del camino y sólo seguimos una idea fija: llegar. No, no debiera ser así, el camino y los medios son realmente de más valor que el llegar, y esta es la ventaja comparativa de la mujer. Creo que debieran haber los dos puntos de vista del management, el management vertical y el horizontal (mujer), y dar la misma poca importancia a las dos. Creo que la mujer directiva debe demostrar al mundo que vale, pero no contra el hombre, sino contra todos. La mujer que lucha contra el hombre y no contra el sistema no merece mucho tiempo.

El hombre ha nacido ejecutivo la mujer debe probarlo para serlo.

*ways means and ends*

Nos vemos forzadas a olvidarnos del camino.

Ventaja comparativa.

No contra el hombre si no contra todos. (sistema)

**¿Cree que existe un determinado liderazgo femenino?**

El perfil de directiva femenina es en estos momentos el de una mujer dura, rígida, fría desgraciadamente, no como realmente la mujer es.

Mujer dura, fría, rígida.

**¿Cómo ve el futuro de la mujer directiva?**

Brillante si dejamos de imitar a los hombres y capitalizamos en nuestros valores y talentos.

Dejar de imitar a los hombres.

**¿Conoces a otras mujeres directivas que estén dispuestas a realizar una entrevista como esa?**

Respuesta = 6

**Muchas gracias por tu colaboración.**

## ENTREVISTA 6

### ¿Cómo situaría a su organización en las tendencias actuales?

Mi empresa es una empresa familiar, en estos momentos porque el accionariado es familiar, y entonces, como toda empresa familiar que sobrevive ha de ser absolutamente dinámica y flexible.

Mi empresa es familiar.

Dinámica y flexible.

### ¿A qué se dedica?

A fabricación de abonos de uso doméstico. Entonces mi competencia directa es multinacionales. Yo, la ventaja que tengo sobre los multinacionales es esta: que yo lanzo un producto y cuando lanzo un producto para mi representan dos meses y para una multinacional es dos años.

Lanzo un nuevo producto en dos meses.

### ¿Cómo se definiría dentro de la organización?

Yo, personalmente supongo que soy un poco como el puntal. Un poco el puntal de mirarlo desde arriba y no perder la visión absolutamente global desde arriba. Y entonces es... un poco no perder esa visión global para en un momento determinado decir por aquí o por allá. Yo dejo hacer bastante y opino bastante.

Soy el puntal de la empresa.

Dejo hacer y opino bastante.



¿Hay más hombre o mujeres?

Hay más hombres.

¿Su relación es igual con los hombres que con las mujeres?

Totalmente.

¿Si tuviera que hacer una descripción de un puesto de trabajo, como lo haría?

Directora general. No me meto en detalles.

¿Cómo optimiza el rendimiento de su empresa?

Totalmente. Creo que para que una empresa funcione, primero buen producto, podrás vender durante pocos años una cosa que es de mala calidad o sea, la base es el producto, que el producto sea de óptima calidad primera, y segunda que sea un producto un poco diferente al resto. Si puede ser un producto un poco más con idea mucho mejor. Paralelamente el equipo. Un buen equipo.

Buen producto.

Producto diferente.

Un buen equipo.

¿El equipo tiene muchos años?

El equipo lo renové nada más entrar. Lo renové todo.

Renové el equipo.

¿Hace cuantos años esto?

Hace 5 ó 6 años.

Y para mejorar los resultados del equipo, ¿tiene reuniones mensuales, semanales,

**o cuando se terció?**

Periódicas, y esto quiere decir que si veo que, bueno, siempre funcionamos por estadísticas de ventas, costes, si veo que hay algunos de estos parámetros que se dispara, no hace falta esperar a la reunión, o sea, opero directamente. ¿Qué ha pasado aquí? antes de que no venga algo más gordo; hombre, las empresas pequeñas es esto, no te puedes permitir el lujo de dormir la siesta.

**¿Hace más entrevistas que reuniones?,  
entendiendo como entrevista es con una persona  
y las reuniones con varias.**

Las dos cosas. Si porque no son reuniones propiamente dichas, es que a nosotros nos encanta... a mí me hace mucha gracia llamar por teléfono, ¡esta reunido!, entonces yo, en principio, es que estoy reunida siempre. Entonces, para mí no son reuniones, para mí es coger y hablar con esa persona, oye que pasa aquí, como fue esto, como fue este tema..., estoy reunida. Hoy a todo se le llama reunión y para mí nada es reunión. Para mí la reunión en serio es una reunión de accionistas.

Reuniones.

**Y el rendimiento de este equipo ¿de qué cree que depende?**

Yo valoro mucho a mi equipo, depende también

de que tu les incentivos. No monetariamente. El desarrollo, los desánimos, les des de vez en cuando, la patadita, como digo yo, la bronca, y se dan cuenta, o sea, no una bronca, y si hacen algo bueno pues muy bien, y si hacen algo malo recordárselo. Las dos cosas, pero de una forma muy prudente. Tampoco es cuestión de pegarle un chorro. Recordar. Y la historia en esto, cuando ya llevas un número de años con alguien, te acuerdas de aquella persona, en este sentido recordar la historia es una buena herramienta, ¿te acuerdas aquella vez que pasó aquello? pues bien, que no nos vaya a pasar ahora.

Incentivos no monetarios.

Prudencia.

Recordarle la historia.

**¿Cuántas horas dedica a la semana aproximadamente a la empresa?**

Yo me dedico siempre todas las mañanas. Siempre. Entonces además, por las tardes algunas tardes, o algún fin de semana. Porque, probablemente, cuando se trate de ver a ese distribuidor en la zona de Madrid, que durante toda la semana este de viaje. Y solo lo puedes ver el sábado, pues el sábado cojo el avión y me voy para Madrid.

Trabajo todas las mañanas.

**¿Qué es lo más importante de su trabajo?**

Para mí en mi trabajo, egoístamente, el sentirme satisfecha, el sentir que he cogido una

empresa, la he tirado para adelante.

Una especie de orgullo, orgullo pero sabiendo que gracias a ese equipo lo has tirado para adelante. Pero bueno, tu has seleccionado el equipo, y tu en un momento determinado podrías echar a una determinada persona porque no te funciona bien, y yo la he tenido que echar.

O sea, es un poco la sensación de decir, lo he hecho, lo he conseguido. Y además estoy luchando, y además estoy ahí, y además estoy en el mercado y tengo mi pedazo de pastel, y además... son muchas cosas.

**¿Cómo compaginas el rol directivo con el rol madre, el rol esposa, el rol hija?**

Con mucho sacrificio. Con una organización del tiempo exacta. Si no eres organizada, te va a fallar, el marido te va a fallar, la familia te va a fallar, alguna de estas te va a fallar. Y de vez en cuando, falla, de perfectos el cielo supongo que está lleno, pero yo no. Pero me refiero a que hay que estar pero que muy organizada, y en un momento determinado tomar las prioridades, o sea, ser profesional. Yo señalo mucho la profesionalidad. Pero saber ser profesional para mi también es en casa. Entonces, saber cuando realmente hay el problema y que magnitud tiene.

Orgullo.

Echar a una persona.

Estoy en el mercado.

Sacrificio.

Organización.

Ser profesional.

Si un hijo esta con una neumonia a 40 de fiebre, y son las once de la mañana, tienes que controlar el despacho, que todo siga en orden. Si en aquellos momentos viene una persona citada, ¿puedes delegarlo?, sí, vete a la clínica mira a ver a tu hijo y luego vuelves. No pasa nada.

A mí me gusta mucho la empresa, cuando me preguntaban y tu que vas a ser, en el primer año de carrera, yo siempre he dicho, ¡yo tener mi propia empresa!. Y los de allí siempre se reían, me decían: "yo quiero ser director financiero, yo quiero ser director general". Yo siempre decía: "no quiero ser director financiero, si llega ¡fantástico!; pero yo quiero llegar a tener mi propia empresa." Esto lo tenía muy claro. Entonces, me preguntas por los roles ... pues mira, intento ser un poco balanza, entonces, no te diré que tiendo para el lado profesional o para el lado familiar, sino que en determinados momentos tengo que tender para el lado profesional y en determinados momentos pues bueno, para el lado familiar. Nunca decantarme para un lado o para el otro suficientemente como para dejar el otro. Pero hay que tener mucho sacrificio, o sea, realmente, en el lado familiar lo que

Quiero llegar a tener mi propia empresa.

Balanza entre roles.

Nunca decantarme para un rol u otro.

para una mujer a lo mejor, es importante, para mí, no lo es. Yo ya lo he sacrificado.

Para una mujer lo más importante son los fines de semana. Bueno, yo cuando tengo que viajar el sábado pues intento dedicar tardes a mis hijos, y ese sábado lo intento montar de tal manera que mis hijos más o menos están colocados no me encuentran a faltar y mi marido se va a jugar al golf. Y cuando llego de viaje dices ¿alguien me ha echado a faltar? No. Pero yo ya lo he montado. O sea, no dejo: ahí te quedas ... el paquete con marido.

**Y la trayectoria autobiográficamente hasta donde está ahora, desde que dejó de estudiar ¿cómo ha ido?, ¿qué empresas ha pisado y le han servido de experiencia?**

Muchísimas. Yo trabajé cuatro años en una auditoría. He visto muchas empresas. Realmente el trabajo de auditoría en mi época yo creo que, ahora es igual, la auditoría de cuentas, informes de auditoría. Lo que te exige la ley. Entonces, en aquella época el trabajo era muy duro, pero muy duro. Y ahora creo que también lo es, sobre todo en multinacional americana, las españolas, siempre había una diferencia entre multinacional y española. Realmente no tenías tiempo para ti, no tenías tiempo para

Tengo experiencia en auditoría.

Trabajo muy duro.

nada. O sea, yo salía de casa a las ocho de la mañana y llegaba a casa a las nueve de la noche. Y muchos fines de semana me tocaba trabajar. Y además viajar. Y a mi me respetaban bastante. No tengo mucha queja en esto.

El cliente siempre te respeta.

El cliente siempre te respeta. Te respetaba el gerente del trabajo que te asignaban, trabajos que había gente que se pasaba dos meses en Madrid. Mi caso no era, yo podía quedarme quince días en San Sebastián, pero dos meses en Madrid, esto me lo respetaron.

**¿Estas experiencias le han servido para autoformarse?**

Muchísimo. Me han enseñado conocimientos. Siempre cada año, te hacían seminarios. Mucha puesta al día a base de seminarios.

Puesta al día.

Me ha servido también para coger seguridad. Porque ya desde el principio tenías que hablar con un director financiero para pedirle unos determinados datos, o porque establecías contacto con la gente. Que esto es muy importante, porque me daba cuenta de que mucha de la gente que estaba por ejemplo en contabilidad, se congelaban, era su sitio, sus compañeros de trabajo y de ahí no se movían. Absolutamente. Yo que pasaba por ahí, yo y todo el mundo como nosotros, que ahora cambias de empresa, ahora

cambias de tal, ahora de cual... Es que era constante. A la que ya te habituabas a una, te conocías los nombres y apellidos, que también era importante para crear un poco de familiaridad. Ya te ibas.

**A nivel de obstáculos, ¿con cuáles se has encontrado?**

A nivel de obstáculos, es difícil porque normalmente las mujeres no disponen de tanto tiempo, yo era soltera, entonces, me casé, y seguí trabajando en auditoría, y entonces fue cuando después se murió mi padre, tuve que hacer cuatro cosas respecto a mi padre ... y salió la oportunidad de esta empresa. Esta empresa que era de capital francés. El capital español fue complicado.

**¿Tiene la sensación de doble presencia?**

**¿Aquello que comentaba antes de hacer tres cosas al mismo tiempo?**

No. Cuando estás en una yo lo que recomiendo, hombre, cuando estás en el trabajo has de hacer tres cosas a la vez. Pero si estás en el trabajo estás en el trabajo.

Si estás en el trabajo, estás en el trabajo.

**¿Le llaman y le dicen que su marido está en el hospital. ¿Cómo reacciona?**

Muy sencillo. Yo a veces, a mi secretaria la he enviado a recoger a mi hijo. Pero porque



estaba con un poco de fiebre y lo he hecho enviar a no se donde y tal. Nada de interés. Ahora, si me llaman del hospital, por mi marido, clarisimamente, me voy al hospital.

**¿Qué edad tienen los niños?**

Ahora, la mayor va a cumplir seis años, y el pequeño tiene cuatro recién cumplidos.

**Están donde necesitan muchas atenciones...**

Yo creo que ya lo he pasado. Las continuadas atenciones las he pasado.

**A los dieciocho años también necesitan atención...**

Yo creo que a cada edad se necesita atención. El tema es que tu las analices y analices las necesidades de esa familia. Y luego dejarte mucho de historias.

analizar las necesidades

**¿Cree que ha llegado a lo máximo?**

No, Yo podría llegar más arriba. Lo que pasa que no tengo tiempo de llegar más arriba. Que podría hacer. Cambiar de empresa pero esta empresa es medio mía, entonces, ¿qué podría hacer?. Una empresa de facturación superior de volumen superior de responsabilidad superior. Yo esta empresa que tengo, me han salido gente que quieren comprarla. Pero considero que..., la vendo y qué..., ¿compro otra?. No soy capaz

No tengo tiempo de llegar más arriba.

de quedarme quieta o con el dinero en el banco. Además tengo un marido que me apoya muchísimo, y que también es empresario nato. O sea, que somos los dos un poco igual en este aspecto.

Tengo un marido que me apoya muchísimo.

El es asalariado, pero el cogió el contacto para la compra de esta empresa. Se compró por muy poco dinero o sea, fue una operación financiera. Él es director general, pero en aquella época era director financiero. Quiero constatar que no fue medalla mía, fue medalla en conjunto.

Mi marido es director general  
Fue medalla en conjunto.

**¿Qué atributos son indispensables para ser directivo?**

Profesionalidad y lo enfatizo supinamente, si estás grabando que salga bien gordo; ética. Porque muchas veces se confunde la profesionalidad con llegar arriba pronto y a batacazos, para mi un buen profesional ha de ser ético. Es muy "fácil" ganar dinero. Es más difícil ganarlo honrosamente y con una cierta paciencia. A ciertos niveles hay mordidas por todos lados y no puedes. Creo que profesionalidad es igual a ética y además cada año, yo en esto no lo cumplo mucho, pero ser consciente de que tus conocimientos hay que irlos actualizando.

Profesionalidad  
ética.

Formación.  
Actualizar conocimientos

**¿Cree que hay diferencia entre jefe**

**hombre o jefe mujer directivo?**

Si, hay diferencias. O sea, es diferente porque, creo que las mujeres que llegan arriba tienen más responsabilidades que los hombres, normalmente las mujeres que llegan arriba muchas no están casadas, o si están casadas no tienen hijos, porque, requiere un tiempo que no se tiene.

Un hombre, intrínsecamente ya está. En que el puede trabajar desde las ocho de la mañana hasta las diez de la noche que nadie le va a molestar por una llamada de un médico de un hospital. Aquí está también la diferencia.

Pero también hay otras diferencias, que es la intuición femenina, la imaginación. Eso el hombre no lo tiene tan acentuado. Y creo que es muy importante.

**¿Tuvo su mentor en la auditoría?**

Si. La auditoría es muy importante. Quien se hace valer le apoyan. Y te miman. Y más a una mujer.

**¿Valora la irrupción de la mujer en la dirección?**

Si.

**Antes no constaban en catálogo y ahora cada vez hay más mujeres ¿cree que se va a es-**

Las mujeres que llegan arriba tienen más responsabilidades que los hombres.

Diferencia entre género.

Quien se hace valer le apoyan.

**tabilizar o se va a disparar?**

Creo que la tendencia, será a la alza entre segmentos de empresas pequeñas y medianas.

En empresas multinacionales, empresas de una alta facturación de cinco mil para arriba de facturación. Es más difícil pero es muy positivo y además creo que la mujer llega cada vez mejor a ese segmento de empresas pequeñas y medianas. Que luego son el motor de la economía.

La mujer llega cada vez mejor a ese segmento de empresas pequeñas y medianas

**¿Cree que existe un liderazgo femenino en particular?**

Sí. Yo me lo he encontrado.

**¿A veces con las mujeres directivas colegas o con los clientes?**

Con los dos.

**¿Dónde está la diferencia?**

Con la mujer directiva, profesional. Una reunión con una mujer directiva puede durar diez minutos. Nos entendemos perfectamente. Es un magnetismo. En un hombre, de entrada conectas igual pero requiere mas tiempo. A un hombre quizás le has de hacer valer, de entrada. Luego por conocimientos, por trato ya es exactamente igual. Pero con un hombre en la entrada te has de hacer valer.

Una reunión con una mujer dura minutos.

A un hombre has de hacer valer

¿Cómo ve el futuro de la mujer directi-

va?

Mira, yo lo veo bueno. Lo veo bueno siempre y cuando el sistema económico, el producto interior bruto tal y cual, todo favorezca. Ella tiene suficientes obstáculos. La mujer tiene muchas ganas. Cada vez hay más mujeres que hemos demostrado que valemos más. Entonces creo que por hoy está bien. Pero sigue habiendo la perspectiva entre hombre y mujer mejor hombre. Porque no hay partos, no hay absentismo no hay problemas familiares.

Pero cada vez la educación de la mujer es superior. Y educación ya no a nivel de licenciatura sino educación familiar. Pero antes la mujer era muy ama de casa, estaba muy dirigida. Ahora puedes decir, a mí que me gusta ser ama de casa, excelente, pero si a ti realmente te gusta dirigir una empresa hazlo porque vales, porque te gusta y lo vas ha hacer muy bien. Entonces el otro aspecto lo tienes diferente porque no vas de recados los sábados por la mañana, pues bienvenida al club. Juegas al golf, no juego al golf porque no tengo tiempo. Lo veo bueno. A mí por ejemplo nunca encontrarás un peine o un pintalabios en mi

La mujer tiene muchas ganas

Ella tiene suficientes obstáculos.

No hay partos, absentismo.

Educación familiar.

En mi bolso no encontrarás un peine pero si una grapadora.

bolso, en cambio si tengo calculadora, grapadora y goma de encolar; y no soy por ello menos femenina.