

Mujeres transformando la empresa

Hacia un nuevo concepto de empresa social y múltiple

La empresa es una realidad socioeconómica compleja y plural, que es difícil explicar en un concepto único. La definición que se da de empresa en la literatura, unas veces incide en los aspectos subjetivos, otras en los patrimoniales, o en los funcionales; también se manejan definiciones que ponen el acento en el carácter institucional de la empresa, o en el aspecto organizativo. **El concepto que más peso tiene es el económico**, según el cual la empresa es una organización de factores productivos (capital y trabajo) para la producción e intermediación de bienes y servicios destinados al mercado.¹ Esta definición acaba limitando la razón de ser de la empresa al de mera productora e intercambiadora de bienes en el mercado. Sin embargo la empresa es mucho más, con su actuación interviene en la sociedad, dentro de ella se produce un proceso de socialización y educación personal. Estos aspectos más humanos de la empresa no deben dejarse de lado, porque son los que realmente nos dicen cómo funcionan las empresas y cómo se organizan y se desarrollan las relaciones entre las personas que forman parte de esa unidad productiva. Todo ello es lo que conforma la estructura y cultura organizacional, y es aquí precisamente donde debe operarse el cambio, puesto que como señala M. Amparo Ramos (2005:40) ambas son de carácter androcéntrico, primando los valores masculinos asociados a los roles de género asignados socialmente.

Uno de los grandes retos de este milenio, será transformar el concepto de empresa, desplazando la concepción económica hacia una concepción social de la empresa. La empresa es un agente social que interviene e incide en prácticamente todas las áreas de nuestras vidas.²

¹ El concepto económico de la empresa es producto del paradigma neoclásico que impera en la disciplina económica, que se centra en el mercado y en los intercambios monetarios, aislando cualquier análisis de las relaciones sociales o de los intercambios no monetarios. (Carrasco, 2006)

² Como trabajadores/as remunerados pasamos casi un 50% de nuestras vidas en la empresa. Las empresas inciden en nuestro comportamiento como consumidores. Los medios de comunicación, que son empresas, tienen un papel relevante en la socialización humana actualmente.

© Autora: M^a Luisa de Miguel 03/03/09

Este documento ha sido elaborado por M^a Luisa de Miguel. Para su reproducción parcial deberá citarse la fuente completa y su dirección electrónica. Para su reproducción total será necesaria autorización por escrito de la Autora y citar la fuente completa y su dirección electrónica.

No debemos olvidar que la empresa no sería tal sin personas detrás, que con sus decisiones y sus acciones determinan la vida de la organización. Las empresas se relacionan entre sí en el mercado, que no es un ente abstracto, por mucho que así se lo quieran calificar, si no que es un espacio donde interactúan personas con distintos papeles (consumidores, productores, comercializadores).

Esa concepción social de la empresa significa entre otras cosas:

- a) Otorgarle un papel de agente social y por tanto de responsabilidad en la construcción y transformación social
- b) Desplazar la importancia del beneficio económico como medición del éxito empresarial, hacia un beneficio social en el que no solo importe cuanto se factura, cuota de mercado, en cuantos países se está presente, sino que se mida aspectos tales como: el comportamiento de la empresa con sus recursos humanos (como trata a las personas), si se aplica el principio de igualdad en la empresa, si se respeta el medioambiente, que tipo de productos o servicios oferta en el mercado, y que beneficio reportan los mismos al conjunto de la sociedad, si realiza publicidad engañosa o desleal.
- c) Reconocer el papel educador que tiene la empresa desde un punto de vista interno y externo.

Un concepto menos económico de empresa, permitirá entre otras cosas, terminar con la categorización de pequeñas, medianas y grandes empresas, incluso microempresas, que está basado en criterios cuantitativos (valor muy masculino) y por supuesto económicos (cifra de negocio, balance, n° trabajadores/as), pero también desplazar la importancia de las empresas industriales frente a otro tipo de empresas o actividades (artesanos, servicios, comercio, por citar algunos ejemplos).

Un nuevo concepto de empresa menos universal y objetivo, da cabida a todos y todas, y a muchas formas de entender, ver y hacer empresa. La empresa no deja de ser un proyecto de una o varias personas que con sus decisiones y sus conductas influyen en la conformación de esa realidad. Resulta curioso, sin embargo, que esa cultura empresarial androcéntrica que pretende generar un concepto único de empresa y empresario, persista a pesar de la masiva incorporación de la mujer al mundo empresarial.³ Esa inmovilidad cultural, a pesar del incremento de empresarias, tiene su explicación entre otras causas, en el escaso margen de acción que la cultura androcéntrica deja a las mujeres al acceder al mundo empresarial, que se ven avocadas a elegir entre dos alternativas:

- a) Si reproduce los roles asociados a lo femenino, estos claramente chocan y no son compatibles con el concepto de empresa que es masculino, con lo que la empresaria y directiva puede verse aislada
- b) Asumir y adaptarse al modelo de empresario o directivo imperante, sería una especie de travestismo, en el que el sujeto mujer tendría identidad de género femenina pero ejercería un rol masculino (Macionis, 1999:345). Esta opción puede suponer un desencaje y una frustración.

En la empresa se reproduce el sistema social del que habla Rosa Cobo (2005), en el que el género (edificado sobre el sexo) es un principio de jerarquización que asigna espacios y distribuye recursos distintos a varones y mujeres. Una de las manifestaciones de esta jerarquización en la empresa, es la tendencia generalizada a que las mujeres ocupen los escalafones laborales más bajos o se centren en áreas menos estratégicas (Ramos, 2005:40). Esta distinta posición supone menores probabilidades de promoción a cargos de mayor poder o decisión. Otro reflejo de la cultura patriarcal está en la feminización de sectores y su consiguiente desvalorización, o en el tamaño de las empresas creadas por mujeres y la minusvaloración de las pequeñas empresas, todo lo cual se traduce en los órganos de representación y decisión del sistema empresarial.

³ El número de empresarias españolas se ha incrementado un 160% en los últimos 20 años frente al 35% en el caso de los hombres. (Ramos,2005:37).

“En la Unión Europea un tercio de los negocios son creados por mujeres” (Toribio,2001:49)

© Autora: M^a Luisa de Miguel 03/03/09

Este documento ha sido elaborado por M^a Luisa de Miguel. Para su reproducción parcial deberá citarse la fuente completa y su dirección electrónica. Para su reproducción total será necesaria autorización por escrito de la Autora y citar la fuente completa y su dirección electrónica.

En el contexto empresarial actual, con la definición de empresa imperante y su abstracción a un modelo único y patriarcal, desarrollarse personal y profesionalmente como empresaria en estas condiciones, en el sentido de trascender, de llegar a ser, y de crear un proyecto propio, tal y como lo expresa Simone de Beauvoir en el *Segundo Sexo*, no es tarea fácil. La situación en la que están las empresarias no es equiparable a la de los empresarios, y la situación como dice Beauvoir (1949) condiciona su libertad de acción y por tanto la posibilidad de realizarse. Se ven obligadas a aceptar unas reglas del juego que no han creado y con las que no están de acuerdo, pero que si no siguen supone su exilio del sistema. Esto es una forma más de opresión impuesta desde fuera que impide la construcción de un modelo propio de ser empresaria, y la existencia de un concepto de empresa que no es inclusivo.

Por tanto el primer objetivo será transformar el concepto, no solo porque en él no tenemos cabida las mujeres, y esto es una forma de exclusión social más, sino porque hay otros muchos grupos de personas que no encajan en este modelo. Porque la maximización del beneficio no genera riqueza, la genera para unos pocos, los que ya la tienen, pero está produciendo desigualdades sociales, y el progreso no puede entenderse solo en términos económicos y para unos pocos.

Partiendo de un concepto más social de empresa, en su transformación no solo tiene porque intervenir las empresarias y los empresarios, sino que el restos de los *stakeholder* (proveedores, clientes, empleados/as) también deben participar, porque todos interactúan en el mismo espacio. Todos ellos forman parte del mundo empresarial como sistema, y comparten problemas de acceso, ascenso y visibilidad similares, especialmente en el caso de las mujeres. Pensemos en los puntos que nos unen como mujeres, a trabajadoras, empresarias, profesionales, y directivas, y aglutinémoslas a todas en pos de un objetivo común de transformación empresarial: la fuerza de acción será mayor y el logro del beneficio común beneficiará a todas. Por otra parte la unión de mujeres que actúan en distintos subsistemas (pensemos en profesionales que actúan como proveedoras de servicios de otras empresas y que pertenecen a sectores como los medios de comunicación, el derecho, el urbanismo)

permite ampliar los campos de actuación y además aprovechar las conexiones entre subsistemas, favoreciendo un doble cambio, al estar actuando en la transformación del mundo de la comunicación, el jurídico y el empresarial a la vez.

¿Cómo son las empresas actualmente?

En esa transformación es muy importante diagnosticar la situación sobre la que se quiere intervenir, en este caso hablamos del sistema empresarial, sobre su cultura que se conforma por la de las empresas que en él actúan y por las de las organizaciones que las representan. No obstante no debemos perder de vista que el sistema empresarial está integrado en un sistema mayor que es el de la sociedad en su conjunto. Quizás el problema parte, de la histórica división del trabajo en productivo y no productivo, que ha dividido a la sociedad en dos partes que parecen actuar la una sin tener en cuenta a la otra, pues para cada una se crearon valores y reglas del juego distintas.⁴

- **Ámbito no productivo:** cooperación, orientado a personas, influencia, interdependencia, emocionalidad, cultura del cuidado
- **Ámbito productivo:** competencia, jerarquía, autoridad, independencia, racionalidad, orientado a tarea

La empresa, junto al mercado, eje de la Teoría Económica clásica y neoclásica iniciada por Adam Smith, ha reproducido los valores de la guerra⁵, descuidando por completo los valores del mundo no productivo. Al incorporarse las mujeres al mundo productivo, se ha producido un choque de valores, que aún hoy está sin solucionar y que está produciendo graves consecuencias no solo para las mujeres sino para la sociedad en su conjunto.

⁴ Ramos López, M. Amparo (2005); Jericó, Pilar. (2006); Sarriés Sanz, Luis y Nuria del Olmo Vicen, (2006); Granillo Vázquez, Lilia(2007)

⁵ Sun Tzu “El arte de la guerra”. Victoria (ganar-perder), Estrategia ofensiva (agresividad), el otro es el enemigo a quien hay que batir (competitividad) subordinación (jerarquía)

© Autora: M^a Luisa de Miguel 03/03/09

Este documento ha sido elaborado por M^a Luisa de Miguel. Para su reproducción parcial deberá citarse la fuente completa y su dirección electrónica. Para su reproducción total será necesaria autorización por escrito de la Autora y citar la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta dicotomía de valores, no es natural, es simplemente producto de una asignación interesada de espacios, que a su vez es producto de toda una forma de pensamiento (generado e impuesto desde una óptica masculina) que hunde sus raíces en Aristóteles, y que básicamente consisten en concebir el mundo y el estado de las cosas en oposición y jerarquía (pensamiento binario). Por tanto podemos y debemos romper con las dicotomías que existen en el mundo empresarial que están construidas por oposición y producen exclusión, y poner el acento en la conexión y la relación, que construye valor, incluyen, e incluso multiplican (Moreno et.al,2009)

Muchos autores están hablando de cambios de paradigma en la empresa, de la competencia a la cooperación (Granillo, 2007:8), de la maximización a la optimización (Moreno,2009:55), de la verticalidad (jerarquía) a la horizontalidad (Ramos,2005:54), pero quizás el cambio de paradigma más importante sea el de la **reconciliación del mundo productivo y el reproductivo**, de lo personal y lo profesional, de lo económico y lo social. Se trata de romper con el pensamiento binario y pasar a un pensamiento conectado, donde “lo uno o lo otro” pasa a ser “ambos” (Drucker Foundation,1996:290). Esta reconciliación permitirá incorporar a la empresa valores del mundo no productivo, tradicionalmente asociados a la mujer (colaboración, influencia, comprensión, intuición) y mantener en ella valores del mundo productivo tradicionalmente asociados al hombre (ambición, racionalidad, análisis, seguridad).

Sin embargo la cultura empresarial dominante, no ha experimentado esta transformación de la que hablo y ha construido un sujeto empresario al que se le asignan atributos tales como: competitivo, racional, independiente, estratega, analítico, orientado al triunfo (Ramos, 2005:106). Esto acaba significando que quienes no reúnan dichos atributos, no encajan en la definición de empresario/a. Asimismo con el concepto único de empresa que maneja acaba invisibilizando los modos de hacer de las mujeres, y generalizando los comportamientos masculinos a todo el colectivo empresarial, como si fuera universales. Los estudios sobre empresas se centran en multinacionales, pymes de gran tamaño o grandes empresas, y luego se habla del liderazgo, de gestión del talento, de innovación en las empresas aplicando conclusiones

de unas a todas, cuando hay considerables diferencias entre unas y otras que afectan a esas variables.⁶ En esa generalización de resultados las mujeres resultan excluidas o invisibilizadas, pues por citar un ejemplo, si se estudia la tarea directiva, la presencia de mujeres en la dirección de las empresas aumenta a medida que disminuye el tamaño de la empresa medida por número trabajadores/as.⁷ Si en el análisis del comportamiento directivo se incluyen únicamente empresas con más de 10 trabajadores/as el 80% del comportamiento directivo analizado será masculino. Lo mismo podemos argumentar si el análisis se centra en el sector industrial, fuertemente masculinizado, y que por otra parte ha sido el marco de referencia de la ciencia económica.⁸

Esa Cultura organizacional, crea una identidad común (que no es tan común), que dirige la forma en que las personas que forman parte de ella se relacionan entre sí, creando reglas, estableciendo barreras de entrada, de movimiento en el grupo y redes sociales que mantienen la cohesión de sus miembros de una forma similar a lo que ocurre dentro de una familia. Muchas veces la cohesión viene del silencio tácito que todos/as profesan, repitiendo comportamientos que nadie cuestiona. Esa identidad común se crea a lo largo de los años por el mantenimiento de unos valores y reglas que crean y transmiten los líderes de ese grupo, así funcionan y perviven. Esas reglas y valores no forman parte del conocimiento explícito, se transmiten de forma silenciosa, parece un secreto de familia. Las mujeres al llegar a la familia callamos, y los que están en la familia también, y así nadie habla de lo que hay que hablar, porque cuestionar puede hacer tambalear el sistema o ser expulsados de él. Esa “conspiración silenciosa” (Bennis, 2009:25) está siendo especialmente perjudicial para las mujeres, porque están pero no son, porque no pueden cuestionar lo que siempre se ha hecho así.

⁶ No es lo mismo hablar de innovación en una empresa del sector de las nuevas tecnologías con una plantilla de 5 personas, que de 500. No es lo mismo liderar una empresa de ingeniería espacial a una empresa dedicada al pequeño comercio.

⁷ Instituto de la Mujer (2001;2002). Encuesta de Población Activa. Datos correspondientes al IV trimestre: En el 2001 el % directivas en empresas +10 trabajadores era el 17,1%, en las de menos de 10 del 26,2% y en las empresas sin asalariados del 46,9%. Seguramente los datos serían todavía más dispares si se analizaran empresas de +50 trabajadores/as.

⁸ Para Adam Smith el trabajo industrial, la industria era el único que creaba riqueza.

© Autora: M^a Luisa de Miguel 03/03/09

Este documento ha sido elaborado por M^a Luisa de Miguel. Para su reproducción parcial deberá citarse la fuente completa y su dirección electrónica. Para su reproducción total será necesaria autorización por escrito de la Autora y citar la fuente completa y su dirección electrónica.

Cada empresa tiene su propia cultura, y el mundo empresarial en general tiene una cultura propia construida por los valores y reglas masculinos que son los únicos existentes hasta no hace mucho más de 25 años y que siguen imperando porque en las cúpulas de dirección hay un altísimo porcentaje de hombres dirigiendo a cada vez un número más grande de mujeres, sin que este aumento en la base se traduzca proporcionalmente en la cúspide. Parece claro que si esa cultura está formada por reglas como: jornadas laborales interminables, disponibilidad *full time*, jerarquía vertical, la vida personal es la laboral, reuniones de trabajo durante comidas o cenas en las que se tratan asuntos no laborales, relaciones sociales excesivas como forma de crear relaciones laborales, distintos sistemas de comunicación, ejercicio del poder formal, el acento en la cantidad y no en la cualidad o calidad, las mujeres seguiremos estando presentes en la empresa pero no representadas.

Cultura y estructura organizacional son los dos principales factores externos que obstaculizan la representación igualitaria de las mujeres en la empresa, junto al de los estereotipos de género. En cuanto a los factores internos son productos de los procesos de socialización que no desarrollan en las mujeres habilidades relacionadas con el poder y la autoridad, tampoco se las educa para ser ambiciones y acaban, no solo no siéndolo, sino renegando de la ambición pues la entienden cargada de sentido peyorativo en el sexo femenino (Ramos, 2005:39-46). Es interesante y novedoso el concepto de factores explicativos interactivos (Ramos, 2005:47) que relacionan los externos con los internos, como por ejemplo la cultura de disponibilidad *full time con la interiorización del deber de cuidado de la familia* que hace imposible para las mujeres acceder a puestos de dirección o ser titulares de empresas de mayor tamaño.

Todo ello nos da la pista de hacia donde dirigir nuestra actuación : cambiar la cultura empresarial, empezando por el mismo concepto de empresa, y por los valores que la están sosteniendo, incorporando los valores del mundo no productivo que están aportando las mujeres, y sumarlos a alguno de los ya existentes, de tal forma que tanto empresarios como empresarias, y el resto de sujetos intervinientes en el sistema

adopten ambos y los apliquen en sus relaciones, en sus decisiones y sus comportamientos, haciendo primar unos sobre otros en base a la situación sobre la que intervenir, y no en base a una sobrevaloración o infravaloración previa de unos u otros por su origen o procedencia.

Estrategias para el cambio

Actualmente hay varias causas que están revelando que el sistema empresarial no es tan homogéneo e impenetrable, una de ellas la incorporación de la mujer, que aunque lentamente, plantea valores nuevos, antes impensables como la igualdad de oportunidades, la conciliación, la flexibilidad. La “conspiración silenciosa” antes citada, está empezando a tener fugas, el sistema tiene fisuras, y precisamente esto está generando lo que Rose Braidotti llama “aporías de la estructura” que no son otra cosa de vacíos de poder que deben ser aprovechados para producir un cambio de marco o paradigma(2000:75). Estamos según Rosabeth Moss Kanter (Drucker Foundation, 1996:128) en una era en la que se están reedificando todas las instituciones sociales y económicas, lo que propicia una forma de liderazgo que desafía el sistema, lo traspasa, y genera conexiones y colaboraciones entre las distintas partes de las organizaciones, pero también con las redes que las rodean. Esta idea es corroborada recientemente por Tom Karp y Thomas Helgo, al hablar de la necesidad del cambio de paradigma en la gestión empresarial, que pasará de necesitar líderes que se centran en el control y la eficiencia a requerir líderes que se ocupen de “multiplicar los logros humanos en un mundo con una creciente incertidumbre, cambios a un ritmo vertiginoso y una creciente complejidad” (2008:51)

Aquí es donde las mujeres tenemos que intervenir, pero de forma unida y colectiva, concentrándonos en los problemas que compartimos o en los intereses que nos unen y provocar un cambio empresarial de una forma activa, poniendo el acento en la deslegitimación del sistema patriarcal empresarial imperante o en su irracionalización, más que en lo que Celia Amorós denomino “Memorial de agravios”, que es frecuente encontrar en el discurso en torno a las empresarias.

La oportunidad está en aprovechar esa ampliación de las fronteras que suponen estos periodos de tránsito, o las fisuras del sistema para generar nuevos espacios, no en un sentido físico, sino simbólico. Las redes de empresarias, directivas y profesionales son un ejemplo de espacio simbólico en el que todas ellas pueden hacerse oír y ver con más fuerza. Pero serían un espacio creado dentro del sistema, son una organización empresarial que puede estar integrada en organizaciones mixtas (Federaciones y Confederaciones de Empresarios), no están fuera del sistema. Sin embargo para que esas redes tengan capacidad transformadora deben incorporar la conciencia “nómada” de la que habla Braidotti (2000), pues eso posibilita atacar el sistema desde dentro y desde fuera: su movilidad le permite salir del sistema, cuando lo cuestiona y lo mira desde la distancia, evitando ser absorbido por éste, y a la vez entrar del sistema para aportar una visión externa, las influencias del entorno, y comenzar la transformación desde dentro. Esta actitud de no acomodarse que caracteriza al sujeto nómada evita para las empresarias el peligro de acabar validando una estructura y un orden que les es ajeno, aunque estén dentro de él.

La riqueza de las redes está precisamente en las diferencias y la multitud de experiencias que se pueden aportar como conocimiento para otros/as, en lo que se denomina por Fernando Chaparro “capital social” (2001:22) también conocido como sabiduría colectiva, que produce un conocimiento conectado con mayor poder transformador y creativo. Su poder reside en las conexiones que se generan en la interacción de diferentes personas en distintos momentos y espacios, tal y como establece Bertalanfy en su Teoría General de Sistemas (1968).

Sin embargo no se ha potenciado a las redes por su poder de conexión y por tanto transformación. Se las ha considerado únicamente como sistemas de representación de un colectivo, en este caso las empresarias, que han definido de una forma homogénea e inmutable. En este sentido Judith Butler (1999:33) plantea la desviación que se produce cuando el único interés de un movimiento reivindicativo es la representación, pues acaba generando y perpetuando situaciones de dominación y exclusión. En el caso de una asociación empresarial o profesional la dominación vendrá dada por la imposición de la definición de un sujeto inmutable de empresaria, y la apropiación del papel de

interlocutora de los intereses de todas, cuando esas todas no caben en el sujeto. La exclusión porque tratará de rechazar a través de diversas estrategias todo modelo o actuación de empresaria que no se adecue a su definición y porque excluirá probablemente toda relación y conexión con otros sujetos, que sin pertenecer a la clase empresaria, pueden estar relacionados con ella y realizar aportaciones valiosas. Por ello insisto en la unión de empresarias, directivas, profesionales y por que no trabajadoras bajo una misma red o en redes colaborativas.

Aprovechando el potencial de las conexiones que se producen en las redes, propongo la implantación de Programas Formales de Mentoring (PFM) dentro de redes empresariales porque posibilitan que los modelos de empresarias (mentoras) sean generados internamente. El objetivo a corto plazo de los PFM es facilitar el acceso, adaptación y socialización de las nuevas empresarias en el mundo de los negocios. Las mentoras son las agentes socializadoras y por ello deben ser rigurosamente seleccionadas y formadas para ejercer su rol como mentoras que implica un liderazgo transformacional. Con ello se evita que las empresarias noveles perpetúen con su actuación un sistema empresarial patriarcal, pues disponen de otros modelos de comportamiento que han alcanzado el éxito.

El proceso de socialización empresarial es un momento de intervención clave para romper con la cultura empresarial dominante. Cuando una mujer accede por primera vez al mundo empresarial se va a encontrar con unas normas no escritas, y unas formas de hacer que son específicas de ese contexto, y que además se transmiten de generación en generación. La incorporación de la mujer a la empresa es reciente, por tanto es fácil entender quienes han establecido esas normas. Se produce en este proceso de adaptación al mundo empresarial, un ajuste de roles: hasta ese momento se venía ejerciendo un rol (estudiante, cuidado familia, buscadora empleo, entre otros) y ahora hay que desempeñar un rol de empresaria o directiva. Este momento temporal, que puede extenderse entre uno y tres años, es de gran importancia para romper con los estereotipos y modelos existentes, puesto que durante el mismo la persona aprende y generalmente acepta los canales y vías de interacción establecidos por un particular grupo social.

Esta imitación o reproducción de conductas se hace de forma inconsciente (Macionis, 1999:345) de ahí la importancia de introducir la actitud crítica en la observación de modelos y en el aprendizaje por imitación que se produce en esta etapa.

Los programas formales de mentoring son una estrategia de actuación colectiva para transformar la realidad empresarial, que debería ser analizada y puesta en práctica, dentro de las redes de empresarias y directivas. Estos programas están dirigidos a guiar y acompañar a las empresarias noveles en sus inicios en el mundo de los negocios. Las empresarias más veteranas, que actúan como mentoras, son agentes socializadores secundarios con capacidad de producir una transformación cognoscitiva en sus mentorizadas⁹ (Funes, 1994:201). Entiendo que la labor socializadora de las asociaciones de empresarias es doble: por un lado transmitir la cultura empresarial y cuestionarla desde un punto de vista feminista, enseñando a moverse en ese ámbito a las nuevas empresarias sin ser absorbidas o exiliadas, y por otro ofrecer modelos empresariales que no reproduzcan el modelo androcéntrico imperante. Se trataría de ir creando una nueva cultura empresarial o de transformar la existente, dando cabida al punto de vista de las mujeres. La importancia de estas redes no solo está en el cambio que pueden producir en sus asociadas sino en la sociedad en general, por la repercusión de sus actividades en los medios de comunicación, porque los modelos que generan pueden ser modelos para otras empresarias fuera de la red, porque sus asociadas con sus comportamientos son agentes de cambio en todos los entornos en que se mueven fuera de la red.

Dentro de esta estrategia de intervención, las empresarias noveles son también parte activa en el proceso, pues de acuerdo con sus características, experiencias y valores, mediante acciones de asimilación y acomodación a su entorno, realizarán acciones tanto para transformar aspectos concretos del ambiente, como para aceptar o rechazar, el contexto social. En ese proceso de negociación social que se produce entre la nueva empresaria y el sistema empresarial, va a resultar mucho más fácil y efectivo tener

⁹ Las mentorizadas son las empresarias noveles beneficiarias de los programas formales de *mentoring*. En la lengua anglosajona, se denominan *mentees*. Pueden aparecer también referenciadas en la literatura como tuteladas.

referentes y apoyos que conozcan el sistema, luchan por transformarlo y pertenezcan a él (Rodríguez, 2002:34). Esos referentes son los modelos de empresarias y directivas que pueden aportar las redes empresariales. Sin estos modelos, es más fácil que las empresarias noveles tengan un papel pasivo y sean absorbidas por la cultura dominante.¹⁰

Una aportación que realizan los programas de mentoring en todo este proceso de socialización empresarial son las acciones encaminadas a fomentar el aprendizaje social en movilidad de las empresarias noveles. Este aprendizaje que denomino móvil¹¹ se desarrolla principalmente durante los encuentros empresariales (actos, eventos, jornadas, cursos) en los que confluyen empresarios y empresarias de todo tipo y se teje toda una red de relaciones y tráfico de información. En estos encuentros pueden observarse en acción toda una serie de reglas escénicas e interpretación de papeles que dan forma y mantienen intacta la cultura empresarial patriarcal. Estos espacios son los escenarios donde se desarrolla “La Teoría del Guión” de la que hablan Macionis y Plumer (1999:363), si bien aquí aplicada a las relaciones en el mundo de los negocios. En estos ambientes también se pone en acción otro elemento de poder utilizado por el sistema patriarcal: el lenguaje. Con discursos y comportamientos se mantiene esa cultura empresarial androcéntrica que repite un papel ya asumido, estudiado y adecuadamente puesto en escena. Precisamente es en este tipo de actos donde se mueve la elite empresarial, donde se gestan las relaciones, las estrategias, y donde se puede observar en acción el comportamiento de todos los actores. Ese comportamiento en colectividad muchas veces difiere del que se desarrolla a nivel individual o en grupos más pequeños.

El poder de las palabras no se basa en las palabras mismas, es decir, en lo que se dice, sino en el contexto en que se pronuncian (Alvarez, 1996:165). El impacto que una opinión o un consejo dado en un evento empresarial, dentro de un grupo de empresarios de reconocido prestigio que es aplaudido y seguido por todo el grupo, puede tener en

¹⁰ Sobre la importancia de contar con mentoras que faciliten la introducción en las redes empresariales y que actúen como modelos ver Ramos López, M^a Amparo. (2005) “Mujer y Liderazgo”.Pág.42.

¹¹ Sobre como funciona y se fomenta el aprendizaje móvil de las empresarias noveles consultar Mentoring y redes sociales, espacios para el aprendizaje” en http://www.council-consultores.com/uploads/documentos_adjunto/documentos_adjunto167.pdf (2008)

© Autora: M^a Luisa de Miguel 03/03/09

Este documento ha sido elaborado por M^a Luisa de Miguel. Para su reproducción parcial deberá citarse la fuente completa y su dirección electrónica. Para su reproducción total será necesaria autorización por escrito de la Autora y citar la fuente completa y su dirección electrónica.

una empresaria novel es alto, puede condicionar su actuación futura, por el simple hecho de quien lo pronuncio, donde y como, más que por el contenido de la opinión o consejo, que entre otras cosas puede no ser aplicable a ella. En estos contextos existe un poder simbólico que legitiman unas relaciones de poder y mantienen esa cultura de la que hablo en este trabajo. (Alvarez, 1996:165). Citando palabras de Bordieu: “Pensar que existe ese mundo tal y como se transmite, independientemente de las relaciones de poder y de los intereses de los que tienen el poder para crearlo, olvidándose de las situaciones personales, es una forma de legitimar el poder simbólico que sirve al beneficio de las clases sociales que tienen el poder para crear el mundo —los sistemas de percepción y apreciación— y someter sin cuestionamientos a los dominados” (Alvarez, 1996:169)

Si las empresarias noveles observan y por tanto aprenden que para lograr el éxito en el mundo de la empresa deben reproducir el rol masculino de empresario ajustarán sus comportamientos a ese rol y por tanto contribuirán a mantener el sistema. Si pueden observar, convivir e interactuar dentro del mundo empresarial junto a empresarias que no reproducen ese rol y que tienen éxito verán otra posibilidad o alternativa que pueden seguir, y con cada empresaria que no adopte el rol masculino imperante se está generando una fisura en el sistema. Si además estas acciones individuales se unen a través de un colectivo la fuerza de la transformación es mayor, puesto que la transformación del orden social no puede llevarse a cabo únicamente por acciones individuales desconectadas.

De ahí la importancia de los programas formales de mentoring dentro de las redes de empresarias: aportando modelos empresariales que no reproducen estereotipos empresariales masculinos, estimulando la reflexión crítica de los roles imperantes, donde las empresarias noveles son acompañadas por sus mentoras, quienes las animan a desarrollar la observación de comportamientos y luego someterlos a una reflexión crítica, para escoger un modelo propio que no simplemente repita lo ya existente.

El mentorado es una plasmación de la forma de ejercer el poder por las mujeres, Dunlap y Goldman (1991), ampliaron el concepto de "facilitador del poder" en el liderazgo de las mujeres, en el sentido de desarrollar la habilidad para ayudar a otras personas a llevar a cabo sus fines, por sí mismas, y para poder compartirlos, negociarlos o complementarlos. Las mentoras son líderes transformacionales que fomentan y apoyan el desarrollo personal y profesional de otras compañeras (empresarias, directivas, profesionales), motivándolas para trascender sus propios intereses por el bien de la comunidad. Esas mentoras son una red circular, dentro de la red general, que por su mayor experiencia en el mundo empresarial, manejan mayor número de relaciones, de conocimiento no tácito, de información sobre el mundo empresarial, y posibilitan crear puentes con otros grupos en los que también se genera esa información, mantienen la cohesión del colectivo en torno a unos valores y principios que son aquellos por y para los que se crean la red, y que no son otros que generar un cambio a favor de la igualdad de oportunidades real y efectiva en el sistema empresarial.

Son esas mentoras las que hacen fluir y circular la información, conocimiento, experiencias y relaciones que se generan dentro de la red, ese capital social y relacional, al que muchas veces no tienen acceso todas las empresarias, directivas y profesionales. Se encargan de acoger a las nuevas empresarias y hacerlas participar plenamente de la red, detectan en las nuevas incorporaciones mujeres que pueden a su vez ejercer como mentoras o líderes transformacionales para otras. Una de sus funciones capitales es la de detectar, guiar, apoyar y desarrollar a futuras mentoras, mujeres con capacidad de ser líderes transformacionales, modelos y ejemplos para otras mujeres en el mundo de los negocios.

Las mujeres no deberíamos desaprovechar las posibilidades del liderazgo transformacional, convirtiéndonos cada una de nosotras en ese tipo de líder, para ayudar a otras a que lo hagan también. Las cosas no se cambian por imposición, se mantienen por imposición y se cambian por convicción. El poder por influencia tiene un gran futuro en el mundo empresarial, y este se puede ejercer desde cualquier lugar pues se basa en el reconocimiento de los demás.

Podemos ser líderes transformacionales hacia abajo (con las personas a nuestro cargo), hacia los lados (con nuestros/as colaboradores/as y compañeros/as, clientes, proveedores), y por supuesto hacia arriba (con la dirección, los accionistas, la Administración..). Estaríamos pues ejerciendo una autoridad informal, basada en recursos emocionales y espirituales, frente al poder o autoridad institucional que representa la dirección basada y apoyada en los atributos que proporciona el cargo, en los recursos físicos y materiales y que se orienta más a la administración y gestión. Este liderazgo hace frente a la necesidad de cambio proyectando una visión y estableciendo estrategias, desarrollando equipos de trabajo, así como motivando y apoyando y hace en su variante de líder carismático “hace que gente corriente haga cosas extraordinarias en situaciones adversas” (Ramos,2005:85)

El **liderazgo transformacional** y el mentoring implican un incremento de las capacidades del o los sujetos destinatarios para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas a los que se enfrentan y para tomar decisiones acerca de sus vidas y trayectorias, posibilitando un cambio generado desde el propio beneficiario del mismo. Es pues una clara estrategia de empoderamiento.

Todas podemos ser líderes en nuestro entorno o ámbito para ello no necesitamos que nadie nos nombre como tales, simplemente debemos poseer un deseo de cambiar las cosas, energía, entusiasmo, confianza y seguridad para hacerlo e ir desarrollando una serie de habilidades que nos permitirán aglutinar mejor intereses personales hacia una misión común y hacer crecer a todas las personas que trabajan con nosotros y pueden contribuir a ese cambio.

Las redes empresariales pueden ser un espacio idóneo para propiciar la aparición de esas líderes transformacionales que las mujeres necesitamos en la empresa, y a través de programas de mentorado pueden proporcionar la formación y entrenamiento adecuados para que se conviertan en mentoras y modelos de otras empresarias que en un futuro puedan continuar con su labor, y todo ello de una forma coordinada y colectiva.

BIBLIOGRAFIA:

Alvarez Sousa, Antonio. “*El constructivismo estructuralista: la teoría de las clases sociales de Pierre Bourdieu*” *Reis*.75 (1996):145-172

Beauvoir, Simone de (1949). *El segundo sexo*. 2ª ed.2008. Madrid. Ediciones Cátedra.

Bennis, Warren, Daniel Goleman y Patricia Ward Biederman.”*Mentiras vitales: por qué no decimos la verdad sobre nuestras empresas*”.*Harvard Deusto Business Review*.nº175 Enero(2009)

Bertalanfy, Ludwing von (1979) “*Las culturas en cuanto sistemas: Spengler y más allá de Spengler*” *Perspectivas en la Teoría General de Sistemas*. Alianza Editorial. 69-79.

Braidotti, Rosi, (2000) “*Sujetos Nómades*” Colección Género y Cultura. Ed. Paidós.

Butler, Judith, (1990) “Sujetos de sexo/género/deseo”. Título original: “Subjects off Sex/Gender/Desire”, publicado en *Gender Trouble. Feminism and the Subversión of Identity*, Nueva York, Londres. Routledge, pag.1-34. Traducción de Mónica Mansour.

Carrasco, Cristina (2006).”*La economía feminista: una apuesta por otra economía*”.*Estudios sobre género y Economía* .Ed.Akal

Chaparro, Fernando. “Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor del desarrollo”. *Ciência da Informação*, Vol. 30, No 1 (2001):19-31

Cobo Bedia, Rosa.”*El género en las ciencias sociales*”. *Cuadernos de Trabajo Social*.Vol.18 (2005):249-258

Drucker Foundation (1996).*El líder del Futuro*. Traducida por Ediciones Deusto 2004

Funes Rivas, Mª Jesús.”*Procesos de socialización y participación comunitaria*”*Reis*.67 (1994):187-205

Granillo Vazquez, Lilia.”*Sabiduría, desarrollo sostenido e igualdad de oportunidades: programas de mentores y mentoras*” *Mujeres, Derechos y Sociedad*. Enero del 2007: Año 3: Núm. 5:

Goleman, Daniel (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Edición en castellano. Editorial Cairós, S.A.

Jericó, Pilar. (2006). *No miedo. En la empresa y en la vida*. 4ª Ed. Barcelona. Alienta Editorial

Karp, Tom y Thomas Helgo. “El futuro del liderazgo”. *Revista Harvard Deusto Business Review*. nº 170 Julio (2008): 50-56

Macionis, Jhon J. y Ken Plumer (1999). “Género y sexualidad”. *Sociología*. Ed. Prentice Hall. Madrid. 343-373

Moreno, María; Francisco Jiménez Plano y Salvador García.” *La empresa con sentido: construir una comunidad consciente*”. *Revista Harvard Business Review*. Nº175 Enero (2009):47-56

Ramos López, M. Amparo (2005). *Mujeres y Liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia. Universidad de Valencia.

Rodríguez Carmona-Velasco, Antonio (2002).”Las ONG como agentes de desarrollo: La cadena de la ayuda y los procesos de aprendizaje y formación de capital social”. Tesis doctoral. Departamento de Economía Aplicada I. Madrid. Universidad Complutense

Sarriés Sanz, Luis y Nuria del Olmo Vicen, (2006). *Mujeres Directivas en España. Estereotipos y realidad*. 1ª Ed. Zaragoza. MIRA EDITORES, S.A.