

EDUCANDO EN IGUALDAD: EVOLUCIÓN DEL FOCO DE LA FORMACION EN COMPETENCIAS A LO LARGO DE LA VIDA

Araceli Estebanz García y Pilar Mingorance Díaz

RESUMEN

Este trabajo presenta una propuesta experimentada por nuestro equipo de investigación y formación dentro de los proyectos Equal de la Unión Europea (2002-2007) como impulso al cambio cultural para la igualdad de hombres y mujeres en el mundo laboral. A partir de los aprendizajes obtenidos con esta experiencia, propondremos la formación para el mundo laboral, centrándola sobre las competencias que se exigen hoy y teniendo en cuenta las barreras con que se encuentran las mujeres para desempeñar un puesto de trabajo en igualdad. Barreras de las que deben ser conscientes ellas y los hombres para poder derribarlas. Y dado que la carrera profesional se realiza cubriendo etapas, reflexionaremos sobre la formación adecuada a cada una de ellas: formación inicial; iniciación profesional; transiciones entre los distintos periodos; y particularmente la formación en los momentos en los que las mujeres intentan crear una empresa o liderar o compartir el liderazgo en las grandes y medianas empresas. El poder económico es un factor importante en el camino hacia la igualdad.

Palabras clave: Competencias - igualdad - formación - barreras - género - cultura - liderazgo

ABSTRACT

This work presents a proposal experienced by our team of investigation and formation included in the projects Equal of the European Union (2002-2007) and it represents an impulse to the cultural change for the equality of men and women in the labor world. From the learning obtained with this experience, we will propose the formation for the labor world, centering it on the competences that are demanded today and bearing in mind the barriers, which meet the women to play a job in equality. Barriers of which men and women must be conscious to be able to knock them down. And since the professional career is realized covering stages, we will reflect on the appropriate formation of each of them: basic formation; professional beginning; transitions between the different periods; and particularly the formation in the moments in which the women try to create a company or lead or share the leadership in the big and medium enterprises. The economic power is an important factor in the way towards the equality.

Key words: Competence - equality - training - barriers - gender - culture - leadership

Recepción del artículo: 18.05.2012 • Aprobación del artículo: 25.06.2012

Araceli Estebanz García
Dra.en Pedagogía, Universidad de Sevilla
E-Mail: terabanz@us.es

Pilar Mingorance Díaz
Dra. en Ciencias de la Educación, Universidad de Sevilla
E-Mail: pmingora@us.es

INTRODUCCIÓN

En este artículo abordamos el problema de la formación de las mujeres, y también de los hombres, para los nuevos escenarios laborales, marcados por una cultura liderada por la Unión Europea que pretende conseguir una economía más competitiva, dentro de un contexto de justicia¹. *Promover la igualdad* supone conseguir previa o paralelamente la igualdad de participación y representación, de derechos sociales, la protección contra la violencia sexista, y la corrección de estereotipos de género, sin duda componentes de una cultura donde se asienta la desigualdad. Esta fue la base del Programa EQUAL (2002-2007), creado como un laboratorio internacional para desarrollar y promover soluciones alternativas a los problemas del mercado de trabajo, con el objetivo de desarrollar la cooperación para crear nuevos medios de lucha contra cualquier forma de exclusión, de discriminación y de problemas de legalidad en relación con el trabajo, teniendo en cuenta los cuatro campos temáticos de la estrategia Europea para el Empleo²:

- 1) *Empleabilidad*. Facilitar el acceso al mercado de trabajo para aquellas personas que tienen dificultades de inserción o re-inserción laboral; y combatir el racismo y la xenofobia en relación con el mercado de trabajo.
- 2) *Capacidad de Emprender*: Fomentar el proceso de creación de empresas y la identificación y explotación de nuevas posibilidades de creación de empleo en áreas urbanas y rurales; y fortalecer la economía social (tercer sector), en particular los servicios de interés para la comunidad, prestando especial atención a la adaptabilidad.
- 3) *Adaptabilidad*. Promover la formación a lo largo de la vida y las prácticas de inclusión laboral que fomenten el empleo entre aquellas personas que sufren discriminación y desigualdad en el mercado de trabajo; y apoyando la adaptabilidad de empresas y de sus empleados a los cambios económicos estructurales y el uso de tecnologías de la información y de otras nuevas tecnologías.
- 4) *Igualdad de Oportunidades para hombres y mujeres*. Ello supone reconciliar a la familia con la vida profesional, además de la integración de hombres y mujeres que han dejado el trabajo, desarrollando formas más efectivas y flexibles de organización del trabajo y de servicios de apoyo; así como reducir la brecha existente entre los sexos y apoyar la abolición de la segregación laboral.

¹ *Año europeo de la Igualdad de Oportunidades para todos (2007). Hacia una sociedad justa.* <http://www.europa.eu/scadplus/leg/es/cha/c10314.htm>

² Iniciativa Comunitaria Equal. Andalucía. Mapa Directorio. Consejería de Empleo. Junta de Andalucía/Fondo Social Europeo. www.juntadeandalucia.es/empleo/equal/npe/

Las nuevas políticas y las aspiraciones sociales han hecho posible que el siglo XXI haya comenzado con grandes esfuerzos en la lucha por la igualdad real en el mundo del trabajo. Por la igualdad de las personas, hombres o mujeres, diferentes por procedencia, origen social, capacidades, etnia, etc. No podemos esperar a que el tiempo logre la igualdad, hemos de llenar el tiempo no sólo de ideas sino de formas concretas de vivir, de trabajar y de soñar (Castells, 2001), y de asociarnos también para dar pasos más seguros. Pasos que deben continuar en las líneas de las políticas y también de la formación, basados en el conocimiento de las realidades. Por ello es preciso tener en cuenta las diferencias de género, y pensar en cuáles son las medidas que favorecen la igualdad de oportunidades, y qué cambios se ven necesarios para construir una sociedad justa. En esta tarea juega un papel fundamental la formación, y especialmente la formación para el empleo en igualdad (Estebaranz, 2008).

Nuestra aportación al planteamiento de la educación y la formación para la igualdad, se enfoca sobre todo hacia el conjunto de roles profesionales de hombres y mujeres en la nueva economía, sin olvidar que los desempeñan personas que deben conjugar esos roles con otros, sociales también, que, sin embargo, suelen considerarse como propios de los espacios privados. En los dos proyectos Equal hemos realizado investigación (cuantitativa y cualitativa) sobre valores y competencias de las mujeres andaluzas que han roto el techo de cristal con el fin de obtener modelos y poder utilizarlos en la formación. Hemos querido ayudar a las mujeres andaluzas a situarse con seguridad en los espacios públicos, compartiendo el trabajo y las responsabilidades, como mujeres, reconociendo su identidad y su capacidad de elegir y decidir sobre cuestiones que afectan a la propia persona y a la vida social, compaginando los roles que pertenecen a distintos ámbitos. Y hemos propuesto y realizado actividades formativas, relacionadas con las distintas etapas de la carrera profesional. Específicamente hemos elaborado un material didáctico para la formación en igualdad de los alumnos de Educación Secundaria (Estebaranz y Núñez, 2010), orientado hacia los Profesores y los Orientadores de los Centros, fundamentalmente.

1. APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL CON ENFOQUE DE GÉNERO.

La Sociedad de la Información está provocando cambios en la economía, que se expresan en la flexibilización de los mercados, de los procesos productivos, y en la organización del trabajo. El empleo de por vida, seguro, ascendente y previsible, pasa a ser a ser fragmentado, flexible, y cambiante en cuanto al tipo de modalidad y de actividad. Emergen nuevos trabajos, nuevos empleos, especialmente los trabajadores del conocimiento, y se valora la versatilidad de los trabajadores para realizar distintas funciones; todo lo cual va acompañado de una gran exigencia de educación permanente. La carrera profesional exige formación, alimentación continua y a veces reorientación del rumbo, por ello va unida al desarrollo profesional que se fundamenta en el aprendizaje.

Hablamos de desarrollo profesional para referirnos al conjunto de actividades orientadas a incrementar la competencia profesional, lo cual incluye tanto el conocimiento, como las destrezas y la motivación. Estas competencias hacen posible la adaptación a los cambios, el progreso dentro de la carrera, de manera que se puedan aprovechar las oportunidades de ascender hacia los niveles más altos de categoría profesional, y el ejercicio del liderazgo en las entidades y empresas en las que se ejerce la profesión. La carrera profesional se concibe como la secuencia de roles que desempeña una persona a lo largo de su vida. Roles que cambian y marcan el paso por diferentes etapas. Roles que exigen aprendizaje continuo. La carrera profesional es propia de una persona, de un adulto o adulta que aprende, en interacción recíproca con una serie de contextos, o más bien de escenarios. Por eso, el componente más importante de la carrera, y de la evolución de la carrera, es el personal. A todos los ciudadanos del nuevo siglo se nos pide desarrollar un amplio rango de destrezas y cualidades para un mundo continuamente cambiante; o aprender como una tarea permanente (Longworth, 2003). Pero el aprendizaje personal, es bastante más que el aprendizaje de unas funciones profesionales. Porque nadie hace la carrera solo, y sólo pensando en la carrera, y sólo con la motivación del logro de metas hacia una mayor cualificación y categoría profesional, o hacia posiciones de liderazgo, o hacia la igualdad en la construcción o reconstrucción de los espacios públicos, sino que en esta carrera, cuando la persona que la hace es mujer, siempre están presentes las carreras de las otras personas, sus sentimientos y sus percepciones y necesidades (lo cual es deseable que ocurra también en los hombres). Por eso, el desempeño de unos roles, los profesionales, va acompañado de otros que también cambian y que necesitan incluirse en ese aprendizaje. En nuestros estudios sobre mujeres andaluzas que abren caminos (Estebaranz, 2004) hemos visto que hay diferencia entre la percepción de la propia carrera por las mujeres y los hombres, los cuales establecen sus prioridades con menos barreras, quizá por la pervivencia de la estereotipada división de roles, que sin duda debe ser una tarea para la formación si deseamos avanzar hacia una sociedad más justa.

La formación para el trabajo intenta desarrollar la *competencia profesional*, que se entiende como el dominio de un conjunto de saberes, capacidades, actitudes y habilidades para realizar con efectividad ciertas acciones que pertenecen a un determinado campo ocupacional o profesional. Lo cual requiere tiempo y experiencia en el campo laboral correspondiente. Por otra parte, hace falta definir una nueva profesionalidad, que se basa sobre todo en la formación y desarrollo de competencias más amplias que las habilidades técnicas específicas de una ocupación o profesión, y que son exigidas para la cualificación profesional. Los cambios que inevitablemente se producen en la trayectoria profesional exigen *competencias generales* para la adaptación a los cambios profesionales, y para impulsar los cambios laborales y la innovación en la producción y los servicios. La competencia supone saber hacer y saber por qué se hace o por qué hacer algo, que se expresa en diversas habilidades.

2. EL FOCO DE LA FORMACIÓN EN LAS DISTINTAS ETAPAS DE LA CARRERA PROFESIONAL

La carrera profesional comienza cuando las personas *descubren su interés profesional*, y continúa con el *aprendizaje situado* en el campo profesional correspondiente. No hay un corte entre periodos, pero sí objetivos prioritarios en cada uno.

2.1 Formación inicial.

La carrera profesional es deudora de la formación de base que proporciona el desarrollo de las capacidades cognitivas, afectivas y psicomotrices, sin las cuales no es posible la adquisición de un nivel de competencias necesario para desarrollar un trabajo valioso. En esta primera etapa señalamos los grandes objetivos que se perciben como el foco de la formación:

a) Potenciar el desarrollo de Competencias Generales

- *Desarrollar las capacidades de conocimiento, valorar el conocimiento.* En la Sociedad de la Información, es preciso revalorizar el conocimiento teórico para una nueva definición de la profesionalidad. Lo verdaderamente importante es el uso inteligente y creativo del conocimiento, que se correlaciona con el tipo de trabajo que se puede realizar y con la utilización del conocimiento adquirido durante la formación en el desempeño profesional. El mercado de trabajo requiere capacidades de pensamiento de alto nivel, conocimiento avanzado, destrezas de trabajo y capacidad de aprendizaje continuo. En el caso de las mujeres, a las cuales se les exige más competencia y más demostración de saber en el campo profesional, los mayores niveles de formación (9 puntos por encima de los hombres³) son un instrumento para acceder y desempeñar un puesto de trabajo.

- *Planificación del tiempo. Experiencias pre-profesionales y de ocio.* En el Observatorio hemos visto también que las mujeres valoran haber tenido una formación polivalente, que ha compaginado, por ejemplo, la práctica de un deporte de élite con la formación secundaria y/o con la formación universitaria. El aprendizaje de idiomas y la formación en el extranjero, las prácticas en empresas que han abierto su visión y las puertas al mundo del empleo. Una formación orientada hacia la adquisición de competencias múltiples, porque "al final el expediente no lo es todo", dicen algunas mujeres directivas de empresa, pero sí es muy importante saber distribuir el tiempo. Gestionar bien el tiempo es una capacidad transversal que hace posible responder a distintas necesidades para conciliar la vida familiar, la vida personal y la vida laboral, pero también es necesaria para ser más eficaces en el trabajo, y ésta es una capacidad importante de las mujeres, que sin embargo deberían aprender también los hombres.

³ I.E.A (2007) *Andalucía. Datos Básicos. Perspectiva de Género.* Junta de Andalucía, p.33

Educando en igualdad: evolución del foco de la formación en competencias...

- *Dominio de las TIC.* Las Tecnologías de la Información y la Comunicación asocian la productividad a un cambio en las características del trabajo, de la producción, de la distribución y el comercio, tanto entre productores y consumidores como entre negocios. Internet ha permitido desarrollar formas de trabajo en red: marketing, publicidad y relaciones públicas, gestión del conocimiento, gestión empresarial integral, etc., y desde luego favorece la formación. Está favoreciendo también una flexibilización de espacios y tiempos que suponen un cambio importante en la organización del trabajo.

Pues bien, las mujeres andaluzas que hemos seleccionado como ejemplo de mujeres con éxito en el mundo laboral, muestran que han tenido que aprender e incorporar en su empresa o en su trabajo las T.I.C. que han llegado al mundo de la empresa y de la enseñanza después de su formación. Sin embargo, esta competencia en el uso informado y creativo de las TIC, es una competencia base que debe facilitar hoy la formación.

Las mujeres, especialmente, necesitan aprender a través de las Nuevas Tecnologías por razones de equidad, de lograr una posición de igualdad en la Sociedad de la Información y la Comunicación, y porque de lo contrario pierden oportunidades de trabajo y de participación en la vida pública, que cada vez se relacionan más con la utilización de las TIC; y además, porque las mujeres disponen de menos tiempo y recursos para participar en actividades formativas que exijan desplazamiento del lugar de la vivienda o del trabajo, dadas las desigualdades en las responsabilidades familiares que aún se dan (Estebaranz y otros, 2006). Hoy es preciso potenciar a la mujer a través de la información, la investigación y la formación mediante el uso de las TIC, y apoyar a la mujer para la participación en todos los niveles de toma de decisiones mediante el uso de las TIC.

- *La competencia emocional.* Es la capacidad adquirida, basada en la inteligencia emocional, que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente (Goleman, 1999). La inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispone cada persona para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de sus componentes: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía, y la capacidad de relación. La competencia emocional muestra hasta qué punto alguien es capaz de trasladar este potencial a su mundo laboral en comportamientos tales como valoración adecuada de uno mismo, autocontrol, integridad, adaptabilidad, motivación de logro, compromiso, comprensión de los demás, aprovechamiento de la diversidad, comunicación, liderazgo, colaboración, resolución de conflictos, habilidades de equipo, etc. La competencia emocional es necesaria para enriquecer y humanizar el mundo del trabajo (Goleman, 2002), y esta competencia es una gran aportación de las mujeres, que hay que valorar, porque influye en la creación de un *clima de empresa*, en el que importa el cuidado de las personas y las relaciones personales. En todo caso, el interés que tiene para la buena marcha de las empresas la competencia

emocional hoy, obliga a tomarla en consideración en la formación de base, pero también a cuidar la formación personal a lo largo de la vida.

b) Orientación.

Es el proceso de construir un proyecto vital y profesional. Lo cual significa tener una visualización de la propia carrera, que no es sólo afectiva, familiar, ni sólo profesional. Significa ver cómo compaginar, e incluso equilibrar, la participación personal en los espacios de lo público y de lo privado. En esta etapa señalamos la importancia de la orientación profesional, una actividad formativa si se enfoca hacia la ayuda para una toma de decisiones informada, asumiendo la incertidumbre y el riesgo de toda decisión importante, que no depende sólo de las propias condiciones personales. Una de las quejas de las mujeres participantes en el *Observatorio sobre Andaluzas que abren caminos* en el Proyecto "Andalucía en igualdad" ha sido la falta de orientación durante su formación. Aunque ellas han tenido éxito, no siempre han elegido la carrera que les ha preparado para el ejercicio de su profesión. Además la orientación profesional tiene una función social importante que cumplir: fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en la elección de carrera profesional, rompiendo los estereotipos de género y la segregación laboral horizontal. Pero éste no es más que uno de los estereotipos que hay que combatir junto a otros, por ejemplo, la infravaloración de la Formación Profesional frente al Bachillerato, por desconocimiento de sus virtualidades, que sin embargo algunas empresarias han comprobado.

En esta función de orientación juegan un papel importante los padres. Porque existe orientación profesional en los centros educativos como función formalmente establecida, pero no se le concede el valor necesario al asesoramiento proporcionado por un profesional o un departamento, simplemente porque los padres estiman más la formación universitaria y el camino que conduce a ella por el Bachillerato, además de valorar más las carreras clásicas que las nuevas titulaciones establecidas en los años 80 con el intento de ofrecer una diversificación formativa acorde con nuevas necesidades laborales. En nuestro estudio hemos descubierto la influencia de los padres en la afinidad de profesiones que desarrollan las hijas. Queremos subrayar el valor del ejemplo, de la identificación con los modelos de profesionales familiares, y del impacto de la cultura familiar en la elección profesional. Por eso, la orientación profesional, como toda función educativa necesita *la coordinación entre los ambientes educativos familiares y escolares*.

Definir los propios intereses profesionales y *plantearse objetivos* es el comienzo de la carrera. No pueden definirse al margen del contexto laboral, de las necesidades y ofertas del mercado de trabajo, que es bien cambiante. No pueden definirse sólo mirando hacia adentro, aunque es importante descubrir los intereses y las capacidades personales. Saber analizar la conjunción de ambos aspectos: qué

Educando en igualdad: evolución del foco de la formación en competencias...

deseo y puedo hacer dónde, es una capacidad esencial para *saber elegir y definir la propia carrera*. Y ello necesita datos, información y conocimientos de los nuevos escenarios del empleo y de la formación general y específica que deben adquirir. Pero esta información también la necesitan los padres, por ello hace falta una orientación familiar paralela y una *orientación integrada*.

c) Las competencias profesionales

La formación inicial en cuanto a competencias profesionales está relacionada con la Formación Profesional, que intenta proporcionar la formación necesaria para el desempeño cualificado de las distintas profesiones, en consonancia con las exigencias del sistema productivo. Pero también es función de la Educación Superior que debe proporcionar formación en las competencias profesionales amplias propias de una Titulación, y sobre todo es tarea de la formación especializada de Postgrado.

¿Cuáles son las competencias que exige la Sociedad del Conocimiento? El cambio en la estructura ocupacional ha producido una necesidad y demanda de más trabajadores que participen en las tareas de creación y aumento de conocimiento orientado a la gestión (ingeniería, consultoría, programación, mantenimiento de equipos, marketing, investigación, gestión del conocimiento en las empresas e instituciones, etc.), y una disminución de los trabajadores manuales, por efecto de la tecnificación de los procesos (Perrons, 2003). Por otra parte, se exige una mayor interacción entre los distintos tipos de trabajadores, cambiando el sistema de relaciones y responsabilidades sobre el control de calidad de procesos y productos. Todo ello va exigiendo nuevos tipos de cualificación relacionados con la idea creciente del *conocimiento distribuido*.

Estas nuevas necesidades formativas exigen que los programas se orienten a potenciar el *conocimiento teórico y práctico* y desarrollar la *capacidad de abstracción, de decisión, y de comunicación*. Pero también las *actitudes de responsabilidad, atención e interés por el trabajo*, junto con las *competencias específicas de una familia profesional*, o de una ocupación, según los casos. Pero es preciso *acercar la formación a las estructuras del sistema productivo* contando con la participación de las organizaciones empresariales y sindicales; conectando la formación profesional con las demás políticas de empleo, y optimizando los recursos públicos y privados, tanto humanos como materiales. Ello complementa la formación y *facilita la transición desde el sistema educativo al trabajo*.

2.2 El acceso al empleo.

La iniciación profesional es un momento propicio para el descubrimiento de las competencias personales y la formación profesional específica, o el desarrollo de competencias propias de una profesión. Y junto a ello, hay que prestar atención a

otros aprendizajes personales ligados a la problemática que le plantean a la persona las exigencias del trabajo profesional, sobre todo a las mujeres, porque el mundo laboral está organizado con la mirada y comprensión de los hombres, aún, sobre todo en la organización del tiempo, ya que a los hombres se les ha educado para que empleen el 100% de su tiempo en el trabajo. Y es un criterio que pervive, como indicador de eficacia general.

El primer empleo, y el inicio de una carrera profesional dependen de muchas circunstancias externas que se pueden considerar como oportunidades, pero también de saber percibirlos. En el *Observatorio sobre Andaluzas que abren caminos* hemos visto que la mayoría de las personas acceden al empleo por propia iniciativa personal; también por la red de contactos, y desde luego a través de las Oposiciones, que al fin sirven como un instrumento de igualdad. El 56.9% de las mujeres que han conseguido altos niveles de desarrollo profesional y directivas de la muestra son funcionarias.

En cuanto al acceso al empleo en las diversas empresas, las mayores oportunidades para las mujeres están ligadas al aumento y al progreso de las mujeres en el mundo laboral. Las mujeres empresarias contratan más a mujeres quizá por la consciencia de la desigualdad y por la solidaridad femenina, ya que su actitud es de igualdad, y por lo tanto pueden contratar tanto a hombres como a mujeres; simplemente hace falta contratar a la persona adecuada para el puesto correspondiente.

En las medianas empresas, y sobre todo en las grandes, tienen su propio plan de formación integrado en el Plan estratégico de la empresa, de manera que la formación de las capacidades específicas es un objetivo de la empresa. Por eso buscan a personas recién tituladas para formarlas; gente sin ninguna experiencia laboral, para formarlas específicamente según su cultura y sus necesidades, con el fin de lograr la identificación con la empresa y la fidelización de los trabajadores. Pero también emplean el sistema de la "caza de talentos" de la empresa competidora en el negocio. Es otra oportunidad de desarrollo de la carrera para algunas trabajadoras/es.

Las empresas empiezan a interesarse por contratar a mujeres, debido a las políticas activas de empleo, que tratan de potenciar el trabajo de las mujeres con ventajas fiscales para las empresas. *¿Qué valoran los empresarios a la hora de la contratación de mujeres?* En el Observatorio (2002-2004) hemos identificado algunas características que hacen valioso el perfil personal y formativo de una mujer para la empresa: la capacidad de ser autosuficiente, la autonomía y la capacidad de solucionarse sola los problemas, de priorizar acciones en el tiempo, y de decisión constante: "Ser capaz de buscarte la vida".

- Desde luego, la *capacidad de trabajo*, de *esfuerzo*, la *tenacidad* y la *responsabilidad*. Capacidades con las que están logrando éxito las mujeres, junto con una mayor formación que está varios puntos por encima del nivel de formación

Educando en igualdad: evolución del foco de la formación en competencias...

de los hombres, y que les conduce a hacer las cosas muy bien. Después, valoran también la *movilidad*, sobre todo en las grandes empresas, cuya expansión a nivel nacional o internacional exige personas con *capacidad de adaptación* y *disponibilidad* para trabajar en cualquier lugar.

- Asimismo, el *trabajo en equipo*, tener objetivos, saber competir, y tener *capacidad de aprender*, superarse, *organizarse*, y *relacionarse con gente*. En algunos casos se señala como factor de éxito saber trabajar bajo las órdenes de un jefe... Desconocer los aspectos técnicos específicos de un tipo de actividad productiva puede no ser un obstáculo para la contratación de una persona porque la capacidad de aprender desarrollada facilita la adquisición de cualquier otro aprendizaje.

- Finalmente, en el proyecto *e-Andaluzas en la sociedad red* (2005-2007), hemos visto que en las grandes empresas y en las empresas TIC se valora también el *Doctorado*, precisamente por la revalorización del conocimiento como capital intangible de la empresa. Aunque hay pocas empresas con Departamentos de I+D+i (Investigación, Desarrollo, innovación), van creciendo el número de empresas con Proyectos de este tipo.

- *Desarrollar la conciencia de género*. Un aspecto importante de la formación continua que puede impulsar el desarrollo y la carrera profesional es la conciencia de las desigualdades en el mundo del trabajo entre hombres y mujeres. Precisamente, en nuestro estudio, una de las críticas que hacen las mujeres al mundo empresarial masculino es que las empresas valoran el trabajo de la mujer porque las mujeres son muy trabajadoras, eficientes y logran un orden importante en la empresa. Pero las contratan como administrativas, y no como directivas. Aún estamos en un mínimo porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en las empresas; alrededor de un 16% en las grandes y medianas empresas, y del 11% en las pequeñas empresas (Gómez Torralbo, 2005), siempre refiriéndonos a Andalucía. Además el trabajo de la mujer en la empresa no se valora lo mismo que el del hombre; y la prueba es la diferencia de salarios por el mismo empleo (cerca de un 30% menos). Pero los esquemas culturales se van rompiendo. Primero, por las leyes que tienen un impacto sobre la economía de las empresas, y que hace que se anticipen a las exigencias legales como preparación para una adaptación que no se puede improvisar. Después, esperamos, por la capacidad demostrada de las mujeres que han entrado en el sistema económico y en el sistema de liderazgo.

- *Aprender a ajustar necesidades personales y necesidades empresariales*. Es una cuestión delicada porque la empresa se hace planes sobre las personas y las mujeres tienen que optar entre ir a "Zambia" (por ejemplo) por dos años, donde la empresa considera necesario su trabajo, o tener sus hijos en la edad y momento más adecuado, dos intereses que pueden coincidir en el tiempo, y que plantean problemas de conciliación. Negarse puede ser causa de "irse directamente a la calle". Y ¿cuántos años puede posponer los hijos una mujer que desea tener una

familia? Por eso está claro que "las mujeres para llegar a puestos directivos tenemos que querer, pero es preciso saber lo que queremos y lo que conlleva esa opción". Es preciso saber que hay determinadas cosas a las que indudablemente hay que renunciar. Pero hay que pensarlo y decidirlo sabiendo lo que vas a tener que hacer a largo plazo. Proponerse metas realistas: "Saber por lo que luchas sin intentar tampoco desbancarlos a ellos". Y saber negociar con la pareja la carrera, así como ser capaz de usar una red de apoyos.

- *Aprender a negociar el salario*. Las mujeres estamos luchando por entrar en el mercado laboral y ser reconocidas en la competencia profesional. Pero tenemos poca experiencia, poco interés y mucho pudor en relación con la valoración económica del puesto de trabajo. Hay desigualdad en el salario que cobran las mujeres directivas. Una mujer directiva le resulta más barata a una empresa que un hombre, por el mismo o por un trabajo mejor. En nuestro estudio de 2004, el 8,8 % de mujeres (directivas de empresas) afirman que cobran menos que los hombres por el mismo trabajo. Es un dato, pero hay que tener en cuenta que la mayoría de las mujeres de la muestra (alrededor del 60%) trabajaba en instituciones públicas. Muchas mujeres no saben cuál es el sueldo de sus compañeros del mismo nivel, sólo suponen que es igual al suyo. Pero los hombres sí negocian su salario. Saben lo que valen.

La igualdad exige la capacidad de negociar el salario, porque el cambio no se produce sólo con medidas políticas, y de utilizar inteligentemente el conocimiento para situarse en el contexto y tomar las decisiones adecuadas, entre trabajar o dejar el puesto libre arriesgándose a perder el empleo por exigir un respeto por el propio trabajo y una igualdad. Tenemos ejemplos de situaciones en las que una mujer ha sido despedida de la empresa por atreverse a exigir una subida de sueldo, aunque también reconoce que empujada por influencias masculinas y con actitudes poco negociadoras, y lo que se permite a un hombre no se permite a una mujer. Aprender a negociar el sueldo es un objetivo de la formación, que requiere capacidad de análisis de la situación, de las personas, del liderazgo, y capacidad de comunicación y persuasión, avalada por una *autovaloración ajustada*. No basta con acceder al mercado de trabajo, es preciso participar en los procesos de negociación desde las organizaciones empresariales o sindicales, en las que curiosamente también existe la desigualdad; participar en la *negociación salarial colectiva*, para poder tomar en consideración los problemas de los hombres y de las mujeres. Y aprender a *negociar el salario personal en la parte complementaria* que suele ser más discrecional y donde las mujeres suelen tener más desconocimiento.

2.3 Aprender a Emprender: Competencia y Autoconfianza.

El desarrollo personal de las mujeres, su mayor formación, les ha conducido a construir una imagen de sí mismas como personas que contribuyen socialmente con su actividad profesional. Además, las mujeres desean la autonomía y por eso

Educando en igualdad: evolución del foco de la formación en competencias...

necesitan el empleo, pero la situación muestra una clara desigualdad, ya que el desempleo de las mujeres en Andalucía se sitúa alrededor de 9 puntos por encima del paro masculino⁴. Sin embargo los cambios en el mundo productivo ofrecen la oportunidad de generar un tipo de trabajos y servicios que en algunos casos no existen, y desde luego no pueden dar cobertura a las necesidades sociales que van surgiendo, ni ofrecer contratos a toda la población activa. Hace falta *crear empleo*, crearse el propio empleo y dar empleo a otros; y lograr el reconocimiento social como empresarias. Pero también es preciso *desarrollar la propia autovaloración como empresarias*, y ello exige *apoyo, redes y formación*.

Las mujeres empresarias que hemos estudiado han creado su propia empresa cuando ya han tenido experiencia de trabajo en una empresa similar o en varias actividades. Parten siempre del propio *conocimiento del campo laboral* en el que van a crear su negocio, y del *conocimiento de sus propias competencias*. Las *motivaciones* que hemos encontrado para la creación de la empresa son variadas, pero suelen ir bastante relacionadas: Tener un trabajo interesante, ser autónomas y no depender de las órdenes de un jefe que impone un horario, que exige viajes, traslados, etc. En definitiva, *ser su propia jefa, organizar su trabajo, y desarrollar las propias ideas*. En la organización del trabajo se incluye la necesidad de *conciliación* de la vida familiar y laboral. Es la respuesta a la necesidad de crear una familia, en muchas ocasiones.

¿Cuáles son las capacidades y competencias necesarias para el emprendizaje? En nuestro estudio hemos encontrado las claves para emprender con éxito la creación de empresas por las mujeres:

- *Iniciativa, planificación, capacidad de riesgo controlado*, de asumir fracasos y de resolver problemas, pero también *pasión, gusto por el éxito, por la gestión, y por la dirección de equipos* (Mercadé, 1998). Todas han corrido el riesgo de renunciar a un puesto de trabajo por crear una empresa. Y dadas las dificultades del mercado y las competencias femeninas se reconocen las bondades de crear una empresa en sociedad, que exige mucho de *colaboración*, pero cuyos efectos son altamente beneficiosos: Crear un compromiso con un propósito común; mejorar la comunicación y reducir las incomprensiones; potenciar la creatividad para encontrar soluciones a los problemas; estimular la motivación y hacer las tareas de forma más agradable; prevenir el aislamiento de los individuos; generar un sentido de logro colectivo y estimular a otros a trabajar en equipo. En definitiva, exigencias de la empresa red propia de una sociedad red.

- *Afrontar el estrés*. La creación de una empresa en sociedad (en sus variadas formas jurídicas) supone una suma de competencias y una posibilidad de distribuir las responsabilidades con efectos muy positivos para la reducción del estrés, que se origina por distintos motivos:

⁴ I.E.A (2007) *Andalucía. Datos Básicos. Perspectiva de Género*. Junta de Andalucía, p. 54

- * En los primeros años, mientras la empresa adquiere un lugar significativo en el mercado, es especialmente duro lograr *abrir su propio mercado y adelantarse a la competencia*; todas estas dificultades se afrontan con la ilusión de la juventud y a la vez con la inseguridad de la falta de experiencia, y las observaciones de personas cercanas que pueden demostrar la falta de confianza en sus posibilidades de éxito; pero también con la seguridad de su preparación, de su éxito en la formación y en las actividades laborales anteriores a la creación de la empresa; no obstante, esta etapa origina ansiedad
- * Otra fuente importante de estrés es el *problema de la financiación*, y la responsabilidad de pagar los sueldos a las trabajadoras contratadas (normalmente son mujeres) cada mes. La mayor dificultad que encuentran las mujeres emprendedoras es la financiación para crear la empresa. Las que tienen éxito, reconocen que han dispuesto de varias fuentes de financiación: Principalmente la ayuda familiar, la inversión de su sueldo en la propia empresa, trabajando durante años sin cobrar (alrededor de cuatro), y la ayuda de las subvenciones de las Administraciones, que son bien pequeñas, tanto que a veces se perciben como una mera propaganda política.
- * En algunas ocasiones se añaden las dificultades familiares cuando existen celos profesionales de la pareja, o incompreensión, *falta de equidad en la responsabilidad familiar*, o una falta de negociación entre la pareja sobre el progreso profesional de cada uno y los momentos más oportunos. La preocupación por los hijos pequeños es otra fuente de estrés, sobre todo cuando no hay una corresponsabilidad de la pareja, y aún no la hay en términos generales. Éste es un elemento que está exigiendo un cambio de formación de hombres y mujeres, que propicie un cambio cultural sin el cual no es posible la igualdad.
- * También hemos descubierto *formas de solucionar los problemas de estrés* relacionados con la conciliación de la vida familiar y laboral: desde luego la satisfacción en el trabajo y en la familia reduce el estrés; la comunicación, el apoyo, la dedicación de un tiempo a otras actividades personales, a menudo físico-deportivas, y el desarrollo de una identidad personal como mujer que disfruta de la vida en los espacios públicos y en el espacio familiar, y que se siente segura del sentido de su esfuerzo profesional sin sentirse culpable. En todas las mujeres que han logrado un alto nivel de desarrollo profesional hemos encontrado la necesidad de ayuda doméstica, de apoyo y de un cambio cultural en la familia, en el mundo de la empresa o institución en la que trabajan, y en la sociedad, que se debe poner de manifiesto en las medidas políticas oportunas.

- Es un momento en el que *la formación debe proporcionar información* sobre oportunidades de financiación, sobre convocatorias públicas para el fomento del autoempleo y de Actividades en el ámbito de los Nuevos Yacimientos de Empleo, así como medidas fiscales, formas jurídicas de creación de empresas, procesos y trámites

necesarios para la constitución y la puesta en marcha de la empresa, pero sobre todo apoyo intelectual y emocional para la toma de decisiones. *Las redes de apoyo* a la iniciativa empresarial y las TIC van a tener cada vez más una función importante.

2.4 Las transiciones en la carrera profesional: Facilitar la promoción

En la Sociedad de la Información la organización del trabajo se reordena, y tiene como una de sus máximas consecuencias la desaparición del empleo estable, permanente y de plena dedicación, que es sustituido por la movilidad constante de los puestos y condiciones de trabajo, por la alternancia entre trabajo formal e informal, asalariado o por cuenta propia, períodos de empleo y desempleo, etc.; o cambio de empresa, participando de manera competente en diferentes procesos de producción, o en distintas responsabilidades de la organización. En todas las situaciones, los cambios profesionales exigen formación. Pero se continúa la carrera desde el desarrollo de las competencias sociales y profesionales que la persona poseía.

Las transiciones son difíciles. Comenzar una nueva carrera o una nueva etapa en la propia carrera puede estar relacionado con los cambios domésticos que lleva consigo: con hechos como casarse, tener hijos, divorciarse; con una enfermedad, más o menos grave, o sufrir la muerte de alguien cercano. Tiene que ver con eventos que producen estrés y con los que hay que tratar en la vida. Así se puede entender la discontinuidad en la carrera profesional, que es mayor en las mujeres. Hace falta aprender a conciliar los roles de la vida productiva y de la vida familiar o privada. Normalmente se hace la reflexión sobre la formación profesional sin visión de género, olvidando que la carrera profesional es de una persona, mujer, que desea participar en la vida social productiva, en la vida social con roles comunitarios, y que desea promocionar a la vez que asume sus responsabilidades familiares o de pareja y de ciudadana (Chinchilla y León, 2004). En la actualidad es un tema interesante para poder comprender el desarrollo profesional, sobre todo de las mujeres aún, y en el futuro más inmediato de hombres y de mujeres.

Pues bien, la formación debe facilitar el *conocimiento y el uso de los recursos asociados con un estilo creativo de tratar con las transiciones* de la carrera (Blaxter y otros, 1998): Apoyo financiero y emocional; una red social de amigos; un moderado grado de optimismo; una autoestima saludable; flexibilidad para aplicar los aprendizajes previos a las nuevas situaciones, para intentar conseguir nuevos puestos, y para usar todos los recursos al alcance. Pero la experiencia es una fuente de "empoderamiento", siempre que se aprenda de ella.

2.5 Liderazgo mixto para generar nuevos modelos laborales.

Sin duda ninguna, los mayores obstáculos para la igualdad entre hombres y mujeres

proviene de la cultura de la sociedad y de la cultura de las instituciones, en las que perviven los estereotipos de género que atribuyen a las mujeres la inseguridad y la falta de deseo de poder para responsabilizarse de las grandes decisiones que afectan a la vida social. Los cambios necesarios en la Sociedad de la Información exigen un cambio de dirección y de formas de dirección de las instituciones y de las empresas, también de las decisiones políticas. El *cambio en la dirección*, cuando el mayor capital de las instituciones y de las empresas es el conocimiento y las competencias de los recursos humanos, que son bienes distribuidos, debe orientarse en una nueva dirección: de vigilar el trabajo a participar en él; de organizar jerarquías a organizar agrupaciones; de imponer sistemas y métodos de trabajo a entenderlos; de contratar y despedir trabajadores a buscarlos y conservarlos; a fomentar capacidades intelectuales en vez de manuales; de evaluar el rendimiento visible del trabajo a apreciar los resultados intelectuales invisibles; de ignorar la cultura a construir una cultura acogedora para el conocimiento; de apoyar la burocracia a defenderse de ella (Bennis y otros, 2000).

Todas esas competencias para un nuevo tipo de liderazgo exigen la participación de las mujeres en los ámbitos de poder (Beck-Gernsheim y otros, 2001). Algunos estudios sobre el poder de las mujeres coinciden en la necesidad de que lo compartan con los hombres por dos razones: porque hay que desmontar la estructura patriarcal, y porque ello no se logra sólo con estar en puestos de alta responsabilidad o de toma de decisiones, sino también actuando de maneras distintas para así, cambiando las prácticas, cambiar las concepciones, creencias y motivos que sostienen una sociedad injusta; es una de las ideas que aparece con más intensidad en nuestro estudio. Y las mujeres no desean el poder a cualquier precio, ni para demostrar que lo tienen. Las mujeres desean el poder para hacer, pero sobre todo para plantarle cara a ciertas formas de poder (Wullich, 2004).

La incorporación de las mujeres a los ámbitos de poder o tareas de responsabilidad profesional más altas son beneficiosas para la mujer, para el cambio social, y para las propias instituciones porque incorporan valores positivos para el desarrollo económico y social. Pero nos parece particularmente importante la formación de *equipos directivos mixtos*, que aprovechan los recursos de ambos sexos para trabajar por conseguir un equilibrio y una suma de competencias.

Sin embargo, también hay que reconocer la falta de deseo de poder que se da en muchas mujeres, lo cual tiene que ver con el aprendizaje y con la construcción de la *identidad* como mujer (Hernando, 2003). Y lo cierto es que la llegada al poder de las mujeres supone un doble esfuerzo de trabajo y de rendimiento, de demostración de capacidades, un coste personal en cuanto a las opciones a tomar en cada momento, que pueden ir en detrimento de la profesión o de la vida familiar, y una tensión constante entre dos frentes igualmente exigentes y absorbentes, de los que se sienten igualmente responsables y en los que se exige la misma calidad de cumplimiento.

¿Qué capacidades aportan las mujeres directivas en la empresa? A partir de nuestro estudio hemos descubierto las siguientes:

- La capacidad de *organización*, de hacer muchas cosas a la vez e ir cerrando una a una, de tener en mente varios temas y no tener que decir a quien se acerca: "No, ahora déjame que estoy pensando en otra cosa"...

- *Actuar con naturalidad*, siendo muy honesta. Enseñar o *decir cómo hay que hacer las cosas*, hacerlas bien y exigir que los otros sigan haciéndolas bien, "sin que eso signifique ponerse por encima". Pero sí, hay que *dar información*. La *honestidad* de un jefe tiene también otra exigencia: ser ejemplo y saber resolver problemas. Un jefe tiene que *saber responder a las preguntas de las personas de su equipo*. Lo cual significa preparación, estudio, trabajo, que son la base del respeto conseguido por tener autoridad. La autoridad del saber.

- Todo ello sugiere la necesidad de *formar con una orientación diferente*. Desear el poder, tener *altas aspiraciones*, e incluso ambiciones, debe estar entre los objetivos de hombres y mujeres. Y *compartir el poder*, exige también formación. La *delegación de funciones* es una capacidad que en nuestro estudio aparece como un déficit de las mujeres directivas, ya que necesitan "tener todo bien controlado", y reconocen que es una habilidad a desarrollar, precisamente para la buena marcha de la empresa o institución que dirigen. Es una tarea para la formación en esta etapa.

Las mujeres han mostrado ser capaces de ejercer un *liderazgo compartido*, a distintos niveles. Es una forma positiva de caminar hacia la colaboración y hacia el desmantelamiento de estructuras jerárquicas que se oponen al cambio real en las instituciones y empresas. Este discurso, ya popularmente aceptado, relaciona el liderazgo de las mujeres con las nuevas formas de organización en el mundo postmoderno. Y se denomina "liderazgo horizontal", más basado en las relaciones personales. Pero en el mundo de la empresa, sobre todo cuando la cultura es masculina por historia, las mujeres sienten el conflicto cuando ejercen el liderazgo de una forma más "vertical" pensando que deberían actuar de forma más horizontal. En nuestro estudio de las mujeres en la empresa aparece este conflicto de liderazgo como uno de los elementos principales que genera estrés, porque obliga a las mujeres a adoptar comportamientos y formas de actuación más impositivos y contundentes, dentro de una línea de liderazgo marcada por la preocupación de las personas, la amistad y el apoyo en sus problemas personales.

- Un aspecto importante es que el liderazgo no es sólo cuestión de estilo de lo que se hace, sino también de escucha y de tener en cuenta a la gente; pero ello supone que hay que hacer un trabajo de *gestión de las emociones* considerando las contradicciones del mundo postmoderno. Y las mujeres que ejercen el poder tienen que luchar con las visiones y apreciaciones sobre su forma de ser mujer y de liderar, que puede ser criticada por las feministas, o por las antifeministas, o por ciertas formas de comprender el estilo de gestión de las mujeres, y por los varones. Lo cual

quiere decir que el liderazgo es una oportunidad de transformar las instituciones y de conseguir objetivos de igualdad para las mujeres, pero también una ocasión de retroceso, de derribo... Por eso las *redes de apoyo de las mujeres directivas* desde su campo profesional y desde otros campos profesionales son un instrumento vital para el empoderamiento de las mujeres como colectivo. Hace falta una masa crítica que muestre los efectos del ejercicio del liderazgo de las mujeres y del liderazgo mixto en la lucha contra la segregación vertical.

Por otra parte, dadas las discontinuidades de la mujer en el trabajo y en el liderazgo, y los rápidos cambios que ocurren en él, hay un tema recurrente que es la necesidad de formación, dedicando especial atención a los cursos de formación orientados a jóvenes universitarias o de Formación Profesional y a mujeres que han interrumpido su carrera en puestos de dirección por cuidar a los hijos, para que puedan incorporarse a los mismos puestos.

- Los *programas de formación* deben equilibrar distintos aspectos: la oportunidad de aprender a tomar decisiones, de aprender habilidades y secuencias de acción, de desarrollar la capacidad de *gestión del conocimiento en la empresa*, de gestión del personal o de quipos directivos, etc. En este sentido las TIC facilitan compartir la información a través de la empresa. Hacen posible también la comprensión de los clientes en cuanto a preferencias, necesidades, etc., con efectos en los procesos de producción, marketing y venta. Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación facilitan la formación continua en la empresa, ofrecen información al instante, en el momento en que se necesita; posibilitan el aprendizaje inmediato sobre cualquier asunto o problema que un trabajador tenga.

- Y otro objetivo para la formación es el desarrollo de la *creatividad*, de la capacidad de *innovación y de colaboración* dentro de las empresas e interempresas. La investigación de Sánchez-Apellániz (2004) muestra que hay un camino que recorrer en este sentido que exige soluciones creativas al problema del desarrollo sostenible de las empresas creadas por mujeres; hay, por ejemplo, una dificultad en llegar a crear acuerdos de colaboración interempresarial, que beneficiarían a las PYMES (pequeñas y medianas empresas) andaluzas y a las microempresas, ya que amplían las posibilidades de venta de los propios productos y las posibilidades publicitarias, con un posible impacto en la posibilidad de invertir en capital humano y la diversificación de actividades. Pero también la diferenciación de los competidores necesita innovación en productos, procesos y canales comerciales. Y ello se basa en la creatividad y en la colaboración, en el conocimiento y en el análisis de la cultura que facilita la comprensión y la colaboración del tejido empresarial.

Programas orientados a potenciar la creatividad en las organizaciones, empresas o instituciones, pueden prestar un gran servicio al desarrollo de la carrera profesional pero también a la productividad y al cambio cultural. Programas que deben basarse en el desarrollo del *espíritu crítico* (o poner en duda lo generalmente aceptado);

Observar las cosas con *perspectiva*, y con perspectivas diferentes; usar la *imaginación* para crear nuevas conexiones y relaciones entre objetos, grupos, personas, productos, etc.; *atreverse a pensar* las cosas de manera nueva; *perseverar* en una idea original; cazar y aprovechar las *oportunidades*, las casualidades (de las que nos han hablado todas las mujeres con altos niveles de categoría profesional en nuestro estudio), y desde luego contagiar a otras y a otros la seguridad de que se puede crear una solución que no nos viene dada; lo cual necesita *líderes creadores*, generadores y gestores de de incertidumbres y desafíos. Muchas técnicas se han ido creando para la formación en este espíritu creativo y para su uso empresarial, con el fin de potenciar el pensamiento y el pensamiento en grupo, tales como la técnica de los *mapas mentales* para la exploración de problemas y la generación de ideas, basado en la idea del pensamiento irradiante; la *sinéctica*, o el arte de la creación de analogías; *el arte de preguntar* y sus variantes, como el Scamper; *el brainstorming*; la técnica de *las relaciones forzadas*; el *listado de atributos*. *Imaginar, visualizar el futuro*; *la solución creativa de problemas en grupo*; *la técnica de los seis sombreros para pensar...* y muchas otras que pueden aplicarse al emprendizaje, a la gestión de personal, al plan de marketing de una empresa; a la formación; a la incubación de una idea de negocio, o al análisis del mercado laboral.

3. EN SÍNTESIS, UN OBJETIVO GLOBAL PARA LA FORMACIÓN: *Pensar y construir juntos la sociedad, la economía, la empresa y la carrera profesional*

Las sociedades basadas en el conocimiento se están moviendo hacia una utilización de todos los recursos y formas de conocer para organizarse y funcionar de manera más eficiente. Ser hombre o mujer significa ver el mundo con una diferente mirada, al menos en el grado en que poseemos o usamos determinadas capacidades. Mirarlo con ojos de hombres y de mujeres significa una posibilidad mayor de comprensión: analítica y a la vez global, arriesgada y a la vez práctica, objetiva y a la vez emocionalmente comprometida, visualizando objetivos de productividad y competitividad y a la vez de bienestar del "capital humano" de las empresas e instituciones. Decidir y ejecutar decisiones desde las dos miradas hace posible actuar de manera más compleja y quizá más acertada por tener en cuenta distintas perspectivas, distintas capacidades y las competencias valiosas que ostentan diferentes personas, hombres y mujeres, logrando una mayor capacidad de resolución de problemas en equipo y refuerzo de la creatividad.

Así mismo, los cambios en el mundo del trabajo ligados a la Sociedad de la Información, suponen un cuestionamiento sobre la formación de las personas para el mundo del trabajo, sobre los roles de trabajadores/as y directivos/as, sobre la contribución de las empresas a la sociedad que se quiere construir, y sobre el papel que corresponde a cada parte en ello, de donde deben emanar políticas y estrategias que den cauce

a la solución de estas preocupaciones. Soluciones que deben contar con la diversidad de recursos humanos relacionados con la identidad del ser hombre o mujer, y con la igualdad de oportunidades de las personas ante el trabajo y el desarrollo profesional. Soluciones que pasan por la búsqueda de la innovación y la calidad de las empresas, y en definitiva por la mejora de la sociedad. Una nueva visión que descubre la necesidad de integración en el mundo del trabajo de la diversidad de competencias de hombres y mujeres como un activo intangible de las empresas. Éste es el fundamento de la gestión de la diversidad en la empresa. El desempeño de puestos de responsabilidad en la vida pública es un camino hacia la igualdad, no sólo porque lleguen a ocupar estos puestos tanto las mujeres como los varones, sino también porque se pueden producir cambios al aplicar nuevos puntos de vista y formas de gestión.

Investigación y formación son dos herramientas para construir el cambio de ideas y de prácticas sociales que hagan posible la configuración de un mundo más justo, y de unas empresas más ricas, porque utilizan los recursos humanos de que dispone la sociedad, lo cual implica un cambio en las imágenes y en los modelos de organización. Y un cambio de enfoque en la formación inicial y continua de hombres y mujeres, agentes del cambio cultural empresarial necesario para que avance la Igualdad de Oportunidades y con ella la integración de capacidades y personas en el mundo del trabajo. Hay un camino hecho en esta dirección y un camino por hacer.

Bibliografía:

- Beck-Gernsheim, E., Butler, J. y Puigvert, L. (2001): *Mujeres y transformaciones sociales*. Esplugues de Llobregat (Barcelona), El Roure Editorial, S.A.
- Bennis, W.; Spreitzer, G. ; Cummings, Th. (2000): *El futuro del Liderazgo*. Bilbao: Deusto.
- Blackmore, J. (1999): *Troubling Women. Feminism, Leadership and Educational Change*. Philadelphia, Open University Press.
- Blaxter, L., Hughes, C.; y Tight, M. (1998): *The academic career handbook*. Philadelphia: Open University Press.
- Chinchilla, N., y León, C. (2004): *La ambición femenina. Cómo re-conciliar TRABAJO Y FAMILIA*. Madrid: Aguilar.
- Estebaranz, A. (2004): *Observatorio e-Igualdad. Andaluzas ayer, hoy y mañana. Abriendo caminos*. Diputación de Córdoba.
- Estebaranz, A. (Dir.) (2006): *Teleformación para la igualdad de género en el empleo*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad.

Educando en igualdad: evolución del foco de la formación en competencias...

- Estebaranz, A. (Coord.) (2007): *Avanzando hacia la igualdad. Argumentos para el cambio. Mujeres directivas en las grandes y medianas empresas andaluzas*. Sevilla, Edición Digital@tres, S.L.L.
- Estebaranz, A. (2008): "La formación de mujeres y hombres en competencias para una Sociedad de la Información en igualdad". En Jiménez, C. y Pérez Serrano, G. *Educación y Género. El conocimiento invisible*. Valencia, Tirant lo Blanc/UNED, pp.165-190.
- Estebaranz, A. y Núñez, T. (Coords.) (2010): *Aprender de otras mujeres andaluzas el camino de la igualdad*. Sevilla, Instituto Andaluz de la Mujer.
- Goleman, D.(2002): *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza&Janés
- Gómez, R. (Coord.) (2005): *Eficiencia en la Gestión de Personas e Igualdad de Género. Un análisis organizativo en la pequeña empresa en Andalucía*. Servicio Andaluz de Empleo: Consejería de Empleo, Junta de Andalucía.
- Hernando Gonzalo, A. (Coord.) (2003): *¿Desean las mujeres el poder? Cinco reflexiones en torno a un deseo conflictivo*. Madrid: Minerva Ediciones.
- Longworth, N. (2003): *El Aprendizaje a lo largo de la vida*. Barcelona: Paidós
- Mercadé, A. (1998): *Mujer emprendedora*. Barcelona: Gestión 2000.
- Perrons, D. (2003): "The New Economy and the Work-Life Balance: Conceptual Explorations and a Case Study of New Media". *Gender, Work and Organization*, Vol. 10, Nº 1, pp. 65-91.
- Sánchez Apellániz, M. (2004): "La mujer empresaria andaluza. Perfil y tipo de contribuciones". En Rebollo, M.A y Mercado, I. *Mujer y Desarrollo en el siglo XXI. Voces para la igualdad*. Madrid: McGraw Hill, pp. 79-100.
- Wullich, M. (2004): *6 mujeres 6 voces. Otra mirada sobre la mujer y el poder*. Madrid: Síntesis.