

COLECCIÓN EDITORIAL: LA MUJER EN ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CASO EMPRESARIAL

Asma Ouazzani: del entorno familiar a la dirección comercial de una multinacional, una mujer en un mundo de hombres

Cristina López-Duarte, Marta María Vidal-Suárez¹

Universidad de Oviedo, España

<https://doi.org/10.20420/eni.2024.754>

Resumen

El presente trabajo narra el caso de Dña. Asma Ouazzani en calidad de Directora Comercial del Grupo Zitron, empresa líder mundial en sistemas de ventilación para minas e infraestructuras subterráneas, naval y *skydiving*. Se trata de una industria altamente masculinizada en la que Zitron realizó una apuesta disruptiva obviando las pautas de género seguidas en el sector para la contratación de profesionales. Asma combina en su forma de gestión los rasgos del estilo masculino/competitivo y femenino/relacional al objeto de liderar un equipo integrado casi exclusivamente por hombres y negociar con clientes entre los que las mujeres son una excepción.

Palabras clave: mujer, internacional, dirección, liderazgo, género, ODS-5.

Clasificación JEL: H12, J16, J71, L26, M16.

Agradecimiento: Las autoras agradecen a Dña. Asma Ouazzani su implicación en el desarrollo del presente caso de estudio y su autorización para su divulgación.

Fuente de referencia: caso documentado y redactado como parte del Proyecto PID2021-123274NB-I00, financiado por MCIN/AEI/10.13039/501100011033, al objeto de nutrir la colección *Mujer, Emprendimiento y Negocios Internacionales* que tiene como propósito visibilizar historias de liderazgo y emprendimiento protagonizadas por la mujer.

1 Introducción



La Agenda 2030 de Naciones Unidas (UN, 2015) establece como uno de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (ODS#5), incluyendo entre sus metas el fin de toda forma de discriminación contra las mujeres y la igualdad de oportunidades de

liderazgo en la vida política, económica y pública. Si bien la contribución a este ODS es un reto al que toda empresa debe enfrentarse, las entidades que operan en el ámbito internacional afrontan una dificultad adicional, ya que el género es un constructo marcado por la cultura y el contexto (Eden & Gupta, 2017).

El presente trabajo tiene por objetivo dar visibilidad a casos en los que mujeres directivas rompen no sólo el “techo”, sino también la “pared de cristal” (Mattis, 2004) alcanzando posiciones de liderazgo en funciones y sectores

¹Autor de correspondencia: mmvidal@uniovi.es.

tradicionalmente dominados por hombres y, además, lo hacen en el marco de empresas internacionalizadas, erigiéndose en referentes para las nuevas generaciones. El caso presenta la experiencia de Asma Ouazzani (en adelante Asma) en la empresa Zitron, S.A., líder mundial en sistemas de ventilación axial. Zitron compete en un sector industrial altamente masculinizado; durante décadas, la empresa siguió la pauta del sector al punto que, a principios del presente siglo, la presencia femenina era prácticamente testimonial y limitada a puestos de muy escasa responsabilidad. Ello es así hasta que, en el año 2000, el equipo directivo toma una decisión disruptiva contratando a Asma para el desarrollo comercial de la empresa y la apertura de nuevos mercados, promocionándola años después a la Dirección Comercial de la compañía, consecuencia de su excelente trayectoria y resultados. Tanto la empresa como la directiva constituyen un modelo de referencia digno de ser estudiado.

2 La Empresa: Zitron

Talleres Zitron S.A. es una compañía asturiana que fabrica sistemas de ventilación para túneles (ej. metro, infraestructuras ferroviarias o de carretera), minas, naval y *skydiving* (grandes ventiladores para simuladores de caída libre para practicar paracaidismo interior). Referente mundial en el sector —cuenta con una cuota de más del 55% del mercado mundial de equipos de ventilación axial—, esta gran empresa cuenta con presencia en más de 80 países en 6 continentes, y con 25 filiales alrededor del mundo. En la actualidad, la facturación internacional supone más del 90% de las ventas de la compañía. Proyectos “llave en mano” como la ventilación completa del metro de Doha, el proyecto de *Crossrail* en Londres o los sistemas de ventilación para las minas Northparkes (Australia) y Ranglan (Canadá) constituyen solo algunos ejemplos significativos de la presencia mundial de esta empresa.

Fundada en Asturias en 1963, el negocio original de la compañía era el diseño y la fabricación de equipos para la minería, consolidando su crecimiento al tiempo que el sector minero aumentaba su demanda a nivel regional y nacional. No obstante, la crisis experimentada por el sector a principios de la década de los 90 llevó a sus gestores a iniciar un doble proceso de desarrollo corporativo que se llevó a cabo de forma simultánea: diversificación hacia nuevas líneas de actividad e internacionalización hacia nuevos mercados geográficos. Al tiempo que el sector de la minería consolidaba su declive en España, se producía en numerosos países del entorno europeo (ej. Portugal, Francia, Italia, Inglaterra, Alemania) un importante desarrollo y mejora de las infraestructuras subterráneas que implicaba la construcción de túneles similares a las galerías de las minas. La empresa disponía de un importante bagaje y un *know-how* que la llevó a explorar nuevos sectores y mercados en los que aplicar su tecnología en sistemas de ventilación.

El “corazón” de la compañía se encuentra en Asturias, donde se ubica la casa matriz y se concentran los activos que constituyen la base de sus competencias distintivas (tecnología, *expertise*, *know-how*). De hecho, el diseño completo y la fabricación de determinados componentes de los ventiladores que son particularmente intensivos en tecnología y conocimiento se lleva a cabo íntegramente en Asturias para todos los ventiladores comercializados a nivel mundial por la compañía. Asimismo, es en estas instalaciones centrales donde la empresa tiene localizado el banco de ensayos aerodinámicos para sistemas de ventilación subterráneos más grande del mundo. No obstante, la empresa cuenta con una amplia red de filiales productivas y comerciales localizadas en numerosos países. Las primeras suelen responder a razones de índole estratégico —mercados con una fuerte demanda y muy distantes geográficamente de España (ej. Chile,

Australia) que requieren de presencia directa para que la empresa pueda ser competitiva en el propio país y en su área de influencia— o institucional —países en los que es necesario disponer de un centro productivo dado que la legislación exige la producción/fabricación en el mercado local para resultar adjudicatario de una obra pública (ej. Brasil, Estados Unidos). Por su parte, las filiales comerciales se localizan en países en los que la empresa cuenta con una importante cartera de clientes (ej. Francia, Italia), al objeto de prestar servicio técnico postventa y de mantenimiento al cliente, además de realizar labor comercial —la política comercial de estas filiales se establece desde la sede central.

3 Asma Ouazzani: trayectoria personal, formativa y profesional

Asma nació en Tetuán (Marruecos) en 1964, tan solo 8 años después del fin del protectorado español en el país. Esta ciudad constituyó la capital del protectorado durante sus más de 4 décadas de duración; en consecuencia, contaba con una gran influencia española y fuertes vínculos con España. Asma nació en el seno de una familia marroquí partícipe de estos vínculos: su padre era funcionario del Ayuntamiento de la capital, hablaba español y tenía una extensa red de contactos y amistades españolas.

Es en este contexto donde Asma comienza su andadura personal y formativa en un entorno de gran presencia masculina: tras quedarse huérfana de madre a una edad muy temprana, crece en una familia cuyo núcleo está conformado por su padre y un hermano y en cuya red extensa se integra un elevado número de hombres (tíos, primos), pero apenas mujeres. Se forma en un colegio mixto —a pesar de que en el Tetuán de la época era frecuente la segregación por género en la educación primaria y secundaria— en el que francés y árabe coexistían como idiomas principales/oficiales y en el que aprendió inglés como lengua

extranjera. También estudia dos carreras universitarias en las que la presencia de mujeres resulta muy escasa. En primer lugar, Física y Química, en la Universidad de Tetuán. Tras terminar estos estudios y constatar que la proyección laboral que le proporcionaban no le resultaba atractiva, opta por formarse en Ingeniería Industrial (especialidad de Organización Industrial) en la Universidad de Sevilla, en un primer momento, y en la Universidad de Oviedo, más adelante. La elección de universidades españolas se realiza por razones de cercanía, vínculos y coste. Cabe mencionar que su formación en español fue fruto de su educación informal a través del entorno familiar y, sobre todo, la televisión.

Su formación en Ingeniería Superior (titulación que constaba de seis cursos académicos) se dilata en el tiempo, ya que Asma simultanea estos estudios con el desarrollo de actividad laboral. En un principio, en áreas ajenas a su formación (contable en un restaurante, profesora en una academia) y, posteriormente, en áreas más afines a la misma: primero, en una pequeña empresa de servicios de ingeniería (GADIAN) en Sevilla y, más adelante, en empresas y organizaciones de mayor tamaño como CEMAT, Fundación del Metal y DUPONT. En el año 2000 se incorpora al departamento comercial de Zitron en calidad de *area manager* responsable de la actividad comercial de la empresa para países de habla francófona, anglófona y árabe en los que la empresa no estaba presente hasta el momento. Por aquel entonces, el departamento comercial de la empresa lo conformaban tan sólo cuatro personas: el director, otros dos *area managers* (ambos hombres) y la recién incorporada Asma.

En palabras de la propia Asma, su elección para el puesto constituyó una decisión muy valiente por parte del entonces director general de la empresa —D. Antonio Fernández Escandón— y del director comercial —D. Pedro Quirós. Ambos apostaron por Asma en un sector

en el que la presencia masculina era absolutamente dominante y en una empresa que hasta el momento seguía las pautas del sector: de los aproximadamente 120 empleados con que contaba la empresa en aquellos momentos, tan solo 6 eran mujeres —una recepcionista, dos secretarías y tres ingenieras (una de ellas, Asma). Estas tres últimas se incorporaron a la compañía en un lapso de apenas seis meses en una apuesta disruptiva de los directivos que decidieron priorizar la formación y capacitación de los candidatos al puesto obviando las pautas de género seguidas en el sector. Ello puede parecer una decisión lógica en el momento actual, pero no lo fue en aquel momento y en una empresa en la que la presencia femenina, además de extremadamente exigua, estaba limitada a puestos de escasa responsabilidad. Los propios directivos que optaron por contratarla le recordaron a Asma durante la entrevista para acceder al trabajo que “en el mundo de la mina las mujeres no entran, no tienen vestuarios”. La propia directiva indica:

“Fueron dos hombres en un sector y una empresa muy masculinizados eligiendo a una mujer... fue una decisión muy valiente por su parte. Hubiera sido más sencillo para ellos mantener una línea continuista y contratar a un hombre.”

En el caso Asma, además de su formación universitaria, el hecho de hablar árabe constituyó una baza decisiva para su elección; también su dilatada y diversa experiencia laboral que avalaba su capacidad para enfrentarse a trabajos, situaciones y contextos muy diferentes, no solo en lo que al propio contenido del trabajo se refiere, sino a los entornos geográficos y culturales.

En calidad de *area manager*, Asma abrió para la empresa numerosos mercados en los que Zitron cuenta hoy con una presencia consolidada; en muchos de ellos se ha llegado incluso a abrir filiales. Así, los primeros

contratos de la compañía en países como Canadá, Francia, Argelia, Suiza, Estados Unidos, Sudáfrica, Marruecos, Senegal, Emiratos, Qatar o Arabia Saudí, entre otros, fueron conseguidos por esta ingeniera. A Asma se deben, además, algunos de los contratos que han marcado un hito en la historia de la compañía, como el logro del primer proyecto por valor de más de un millón de euros en Suiza en 2001, o la adjudicación del contrato conseguido por la empresa para el sistema de ventilación del metro de Doha (Qatar) en 2016. Este proyecto ha sido el de mayor tamaño desarrollado hasta el momento por Zitron, tanto por su importe económico —140 millones de euros— como por el volumen de personal involucrado en el mismo —más de 1.200 personas. Adicionalmente, el desarrollo de este proyecto implicó la creación de una filial en el país para su ejecución. Cabe, asimismo, mencionar el proyecto *Crossrail* en Londres (tren de cercanías que atraviesa todo Londres y que constituyó uno de los mayores proyectos de infraestructuras de Europa en la década 2010-2020).

4 Promoción a la Dirección Comercial de Zitron, desempeño en el cargo y estilo de dirección

En 2018 Asma asumió la Dirección Comercial de la empresa —desde su incorporación a este puesto, tanto la contratación como la facturación de la compañía han aumentado un 40%. Desde esa función coordina toda la actividad comercial de la compañía a nivel mundial, dirigiendo a un equipo de más de 60 personas, entre ellas, 11 *area managers* (todos hombres de mediana edad). Cada uno de ellos está especializado en un área geográfica concreta (un país o grupo de países) y es conocedor del idioma, el contexto institucional y la cultura de la misma. Estas personas son las responsables de valorar las necesidades específicas de cada cliente, detallar las especificaciones técnicas del proyecto y presentar la oferta final. Un segundo grupo de

empleados dependiente de la dirección comercial ejercida por Asma lo conforman los directivos de las filiales que llevan a cabo labor comercial (todos hombres, con una única excepción en la filial de Canadá).

En el equipo conformado por los *area managers* conviven diferentes nacionalidades (española, china, rusa, italiana), mientras que la dirección comercial de cada filial la suelen asumir personas que proceden del país/región en el que se localiza la filial. Se trata, por tanto, de un equipo multinacional y multicultural predominantemente masculino. En el caso concreto de los *area managers*, el hecho de que el grueso sean hombres se debe a que la trayectoria profesional habitual dentro de la empresa es ocupar primero el puesto de jefe de proyecto (al objeto de acumular experiencia y *know-how*) y promocionar posteriormente al puesto de *area manager*. Hace 15 o 20 años el grueso de los jefes de proyecto eran hombres y eso se refleja en la actual composición del equipo. Por contra, en el momento actual hay un nutrido grupo de jefas de proyecto que cabe esperar promocionen a *area manager* en un futuro no lejano.

Adicionalmente, Zitron trabaja en régimen de exclusividad con una treintena de agentes cuya labor es identificar proyectos y oportunidades en diferentes países del mundo. Suelen ser personas físicas o jurídicas con una amplia experiencia en los sectores en los que opera la compañía y que trabajan a comisión sobre el valor de los proyectos conseguidos.

El equipo comercial de Zitron es, por tanto, un equipo casi exclusivamente masculino capitaneado por una mujer y que se dirige a clientes que en la práctica totalidad son hombres. Dentro de la empresa, esta situación produjo cierta sorpresa, que no rechazo, en su momento. Todos tuvieron que “aprender” y acostumbrarse a la situación. Los conocimientos técnicos y la tremenda capacidad de trabajo de Asma le

granjearon el respeto de los miembros del equipo; en todo caso, como ella misma indica, el esfuerzo para aceptar y normalizar la situación debe realizarse por ambas partes.

Más difícil resulta en algunas ocasiones la gestión con los clientes. En algunos países, el hecho de que la comercial que presenta el proyecto sea una mujer genera cierto rechazo o falta de interés en la propuesta. Sorprendentemente, esto lo ha constatado en mayor medida en algunos países europeos y asiáticos. Por el contrario, no es así en los países árabes, en los que cabría esperar, por razones culturales, una menor aceptación de la presencia de mujeres en el entorno empresarial. En estos países, en los que generalmente la distancia al poder es elevada, el título es lo que marca la diferencia en el trato recibido. Presentarse ante el cliente como una ingeniera experta en la tecnología implica el reconocimiento y respeto inmediato por parte del mismo; el género no supone un problema.

Asma combina en su forma de gestión y liderazgo rasgos de los estilos de gestión masculino/competitivo —que enfatizan la orientación al resultado, la jerarquía, la distancia al poder y la asertividad— y femenino/relacional —énfasis en la orientación a las personas, el enfoque colaborativo, las cualidades interpersonales y la empatía— (Alimo-Metcalfe, 2010; Gipson *et al.*, 2017; Matthew *et al.*, 2013; Rhee & Sigler, 2015). En función de la situación, el contexto y las personas con las que esté trabajando/negociando en cada momento, Asma prioriza los rasgos que caracterizan uno u otro estilo de liderazgo. Adicionalmente, en el caso de negociaciones con clientes, es importante tener en cuenta que, en este sector, la negociación no se ciñe a los precios, sino a saber transmitir al cliente el grado de diferenciación del producto y la sofisticación tecnológica que incorpora. En los contextos internacionales es imprescindible, además, desarrollar cierto grado de inteligencia cultural que facilite el

reconocimiento y respeto a las diferencias en la cultura y forma de hacer negocios del cliente y, cuando es necesario, la adaptación a las mismas.

La trayectoria profesional de Asma en Zitron supone la realización de desplazamientos dentro y fuera de nuestro país de forma prácticamente constante: visitas a clientes, negociaciones con agentes, trabajo con las filiales. En su caso, esto no supone un reto para la conciliación entre la vida personal y familiar porque no tiene a su cargo personas dependientes —si bien tiene pareja, Asma no ha tenido hijos y en el momento actual tampoco tiene otros familiares que dependan de ella. Cree que, probablemente, su evolución profesional la llevó a tomar la decisión de no tener hijos, pero no lo considera un peaje que haya tenido que pagar para alcanzar su desempeño. Considera que, de haber tenido hijos, probablemente no habría conseguido algunos de los logros que alcanzó para la empresa, pero en ningún momento se vio presionada para tomar la decisión.

Toda esta trayectoria le ha hecho merecedora en 2022 de uno de los premios “Mujer y Gestión del Tráfico” otorgado por la Asociación de Ingenieros de Tráfico y Técnicos de Movilidad, así como del reconocimiento explícito a su labor como Directora Comercial, por parte del actual CEO de la compañía —D. Antonio Fernández Escandón—, en la entrega del premio Banco Sabadell Empresa Internacional concedido a Zitron en 2024.

5 Conclusión

El caso presentado muestra cómo una mujer puede romper el “techo” y “pared de cristal” en

el marco de una empresa con fuerte presencia internacional, ejerciendo sus funciones en un contexto geográfico ampliamente diversificado y contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la empresa. El estudio muestra, asimismo, cómo la disrupción que supone el liderazgo de mujeres en sectores de actividad tradicionalmente masculinizados requiere no solo de la propia implicación y determinación de estas, sino del apoyo de las estructuras directivas de las empresas.

6 Referencias

- Alimo-Metcalfe, B. (2010). Developments in gender and leadership: introducing a new “inclusive” model. *Gender in Management: An International Journal*, 25(8), 630-639.
- Eden, L., & Gupta, S. F. (2017). Culture and context matter: Gender in international business and management. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 194-210.gpi
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.
- Matthew, C. T., Buontempo, G., & Block, C. J. (2013). Relational approach to work: conceptual definition and scale development. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 507-514.
- Mattis, M. C. (2004). Women entrepreneurs: Out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 19(3), 154-163.
- Rhee, K. S., & Sigler, T. H. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 30(2), 109-134.
- UN -United Nations- (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development*. New York, NY: United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>.