



## Trabajo Fin de Grado

Gestión y Liderazgo de las Organizaciones  
desde una Perspectiva de Género

Autora

Sara Arroyos Campo

Directoras

María Isabel Brusca Alijarde  
Margarita Labrador Barrafón

Facultad de Economía y Empresa  
2020

**Autora:** Sara Arroyos Campo.

**Directoras:** María Isabel Brusca Alijarde y Margarita Labrador Barrafón.

**Título:** Gestión y Liderazgo de las Organizaciones desde una Perspectiva de Género.

**Title:** Organisations Management and Leadership from a Gender Perspective.

**Titulación:** Administración y Dirección de Empresas.

## **Resumen**

La presencia femenina en puestos de liderazgo y dirección es notablemente inferior a la masculina, ya que las altas posiciones de poder son ocupadas, principalmente, por hombres cuando se avanza en la estructura vertical de las empresas e instituciones. La infrarrepresentación de la mujer en las altas esferas de las organizaciones es el tema abordado en el presente trabajo. En primer lugar, mediante una exhaustiva y profunda revisión de la literatura especializada, se estudia la situación actual de la mujer en el mercado laboral español, se analizan los fenómenos ligados con el acceso de las mujeres a los puestos de dirección y se examinan las causas de la menor presencia femenina en dichos puestos. En segundo lugar, el marco teórico se complementa con un estudio práctico que consiste en la realización de una encuesta a mujeres directivas aragonesas. Para finalizar, se proponen algunas medidas y formas de proceder para lograr un futuro más optimista en materia de igualdad de género en las organizaciones.

## **Abstract**

The presence of women in leadership and management positions is certainly lower than the men one because the highest positions of power are, mainly, occupied by men when the companies and institutions develop their vertical structure. The low representation of women at the top brass of organisations is the topic of this essay. Firstly, through an exhaustive and deep review of the specialised literature, the current situation of women in the Spanish labour market is studied, facts linked to women's access to management positions are analysed and the main causes of the lower female presence in these positions are examined. Secondly, the theoretical study is complemented by a practical work which consists of a survey to several Aragonese women managers. Finally, some measures and ways to proceed are proposed in order to achieve a future more optimistic for gender equality in organisations.

## Índice de Contenidos

1.	Introducción .....	4
2.	Antecedentes y Situación Actual de la Mujer en el Mercado Laboral Español.....	5
3.	Fenómenos Relacionados con el Acceso de la Mujer a Puestos de Dirección .....	9
3.1.	El “Techo de Cristal” .....	9
3.2.	El “Laberinto de Cristal” .....	10
3.3.	El “Precipicio de Cristal” .....	10
3.4.	El “Suelo Pegajoso” .....	11
4.	Las Mujeres y el Liderazgo: Principales Barreras .....	12
4.1.	Los Estereotipos de Género .....	12
4.2.	Los Roles y la Distribución Irregular de las Responsabilidades Familiares....	13
4.3.	Los Sistemas Sesgados de Selección y Evaluación .....	14
4.4.	La Falta de “ <i>Mentoring</i> ” o Modelos de Referencia de Mujeres .....	15
4.5.	Menor Acceso de las Mujeres a las Redes Informales de Trabajo .....	16
5.	Estudio Práctico.....	16
5.1.	Objetivos del Estudio.....	17
5.2.	Instrumento de Recogida de Información.....	17
5.3.	Muestra .....	18
5.4.	Metodología .....	19
5.5.	Análisis de Resultados .....	20
5.5.1.	Perfil de la Mujer Directiva en Aragón Analizada .....	20
5.5.2.	Perfil de las Organizaciones .....	23
5.5.3.	Fortalezas, Debilidades y Obstáculos de las Mujeres Directivas en Aragón Analizadas .....	24
5.5.4.	Conciliación Vida Laboral y Vida Familiar .....	28
5.5.5.	Medidas para Progresar en la Igualdad de Género en las Organizaciones y Expectativas en el Futuro .....	30
6.	Conclusiones y Recomendaciones para el Avance de la Mujer en Puestos de Liderazgo .....	32
	Bibliografía.....	35
	Anexo I: Cuestionario sobre la Gestión y el Liderazgo de las Organizaciones desde una Perspectiva de Género .....	39

## Índice de Gráficos y Tablas

Gráfico 1. Experiencia Profesional Previa de las Directivas Encuestadas .....	21
Gráfico 2. Tareas Realizadas en la Organización por las Directivas Encuestadas.....	22
Gráfico 3. Factores Influyentes en el Acceso de las Mujeres Directivas Encuestadas a Sus Puestos Actuales .....	23
Gráfico 4. Forma Jurídica de las Organizaciones de las Directivas Encuestadas .....	24
Gráfico 5. Competencias del Estilo de Dirección Atribuibles a las Mujeres .....	25
Gráfico 6. Razones para que el Número de Directivas Sea Inferior al de Directivos ....	26
Gráfico 7. Barreras en las Carreras Profesionales como Directivas de las Encuestadas	26
Gráfico 8. Opinión de las Directivas Encuestadas sobre la Desigualdad de la Mujer ...	28
Gráfico 9. Flexibilidad Laboral y Dedicación al Trabajo de las Encuestadas.....	29
Gráfico 10. La Carrera Profesional y la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar....	29
Gráfico 11. Medidas que Facilitan el Acceso de las Mujeres a Puestos Directivos.....	30
Gráfico 12. Expectativas de las Directivas Encuestadas sobre el Logro del Equilibrio de Género en la Dirección de las Organizaciones en el Futuro.....	31
Tabla 1. Tasas de Actividad, Empleo y Paro en España .....	6
Tabla 2. Población Inactiva por Razones Familiares en España .....	7
Tabla 3. Población Ocupada según Situación Profesional y Tipo de Jornada en España	7
Tabla 4. Directivas/os y Gerentes en España .....	8
Tabla 5. Mujeres en la Presidencia y en los Consejos de Administración de las Empresas del IBEX-35.....	8
Tabla 6. Edad de las Mujeres Directivas en Aragón Encuestadas.....	20
Tabla 7. Nivel de Formación Más Alto Completado por las Directivas Encuestadas....	21
Tabla 8. Experiencia Profesional Previa de las Directivas Encuestadas .....	21
Tabla 9. Tareas Realizadas en la Organización por las Directivas Encuestadas .....	22
Tabla 10. Factores Influyentes en el Acceso de las Mujeres Directivas Encuestadas a Sus Puestos Actuales .....	23
Tabla 11. Grado de Satisfacción de las Directivas Encuestadas .....	23
Tabla 12. Forma Jurídica de las Organizaciones de las Directivas Encuestadas .....	24
Tabla 13. Competencias del Estilo de Dirección Atribuibles a las Mujeres .....	25
Tabla 14. Razones para que el Número de Directivas Sea Inferior al de Directivos ....	26
Tabla 15. Barreras en las Carreras Profesionales como Directivas de las Encuestadas.	26
Tabla 16. Opinión de las Directivas Encuestadas sobre la Desigualdad de la Mujer....	27
Tabla 17. Flexibilidad Laboral y Dedicación al Trabajo de las Encuestadas.....	28
Tabla 18. La Carrera Profesional y la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar.....	29
Tabla 19. Medidas que Facilitan el Acceso de las Mujeres a Puestos Directivos.....	30
Tabla 20. Organizaciones de las Directivas Encuestadas que Han Implantado Medidas para Facilitar el Acceso de la Mujer a la Dirección .....	31
Tabla 21. Expectativas de las Directivas Encuestadas sobre el Logro del Equilibrio de Género en la Dirección de las Organizaciones en el Futuro.....	31

## **1. Introducción**

La figura femenina ha estado supeditada durante muchos años al rol de cuidadora en el hogar, encargándose de las tareas domésticas y el cuidado de los familiares sin remuneración económica. A lo largo del siglo XX, las mujeres adquirieron una serie de derechos laborales y se fueron incorporando al mercado laboral.

Sin embargo, a pesar de los avances indudables conseguidos, las mujeres continúan estando poco representadas en los puestos de liderazgo y dirección de las organizaciones españolas. Este hecho afecta negativamente al desarrollo profesional de las mujeres e implica una pérdida de talento para las compañías.

Dicha infrarrepresentación se intenta combatir en nuestro país a través de distintas normativas y regulaciones; entre las que se pueden destacar la Ley Orgánica 3/2007, del 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres o el Real Decreto 6/2019, del 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

El presente trabajo se centra en el análisis de la gestión y el liderazgo de las empresas e instituciones desde una perspectiva de género. La elección de este tema ha estado motivada por el hecho de que me sorprende la carencia de mujeres en los puestos de poder y responsabilidad. He querido focalizar mi atención en este asunto porque, además, soy una estudiante del Grado de Administración y Dirección de Empresas que se tendrá que enfrentar en un futuro próximo al mercado laboral e ir promocionando en la jerarquía de las organizaciones en un entorno tradicionalmente dominado por los hombres.

Así pues, despierta mi interés conocer la situación actual de las mujeres en el acceso a puestos directivos, cuáles son las causas que dificultan su promoción, así como investigar qué se debe hacer para superar las barreras y limitaciones existentes y que, por consiguiente, las mujeres y los hombres puedan acceder a la dirección de las organizaciones en condiciones de igualdad.

Los objetivos marcados para la realización de este trabajo son, por tanto, analizar la situación de las mujeres directivas en España, examinar cuáles son las barreras y limitaciones que pueden detectarse y enfocar las direcciones a tomar para poner solución a las mismas.

El estudio puede ser útil para comprender mejor una situación que ha sido ampliamente comentada y debatida en los medios de comunicación, la desigualdad de género en las altas esferas de las organizaciones; de forma que, al ahondar en la situación actual y en los motivos de la misma, el lector pueda ser más crítico y forjar su propia opinión al respecto. Asimismo, el estudio contribuye a la lucha de la igualdad de hombres y mujeres en el ámbito de las organizaciones, aportando posibles medidas y mecanismos para corregir las deficiencias existentes y lograr un futuro más optimista.

Para ello, a lo largo del trabajo, se va a llevar a cabo una profunda y exhaustiva revisión bibliográfica sobre el tema a tratar y se va a desarrollar un estudio práctico consistente en un cuestionario a mujeres directivas aragonesas.

Concretamente, el contenido del trabajo se estructura de la siguiente manera. Tras esta introducción, el próximo epígrafe ofrece determinados datos e indicadores que reflejan la situación actual de las mujeres en lo que respecta al mercado laboral español. En el tercer apartado se presentan una serie de fenómenos ligados con el acceso de la mujer a los puestos de dirección; mientras que en el cuarto se explican las principales causas que provocan dicha situación según la literatura especializada. El quinto epígrafe se basa en una encuesta realizada a mujeres directivas en Aragón para recoger información sobre el liderazgo femenino en la práctica; abordando cuestiones como las barreras y los retos a los que se enfrentan en el desarrollo de su actividad profesional o las medidas necesarias para progresar en la igualdad de género, entre otras. Finalmente, el trabajo termina con un apartado en el que se extraen una serie de conclusiones y se proponen algunas recomendaciones sobre posibles actuaciones que permitan avanzar en la consecución de la igualdad de género en las organizaciones.

## **2. Antecedentes y Situación Actual de la Mujer en el Mercado Laboral Español**

La incorporación de la mujer al ámbito laboral remunerado se produjo en el siglo XX en España, destacando, principalmente, a partir de los años 80. Este hecho histórico supuso un gran cambio para nuestra sociedad, a la vez que repercutió enormemente en la estructura de las entidades y en el mercado de trabajo.

A lo largo de estos años, las mujeres han ido adquiriendo un conjunto de derechos laborales y han logrado ocupar una posición relevante en el mercado laboral. No obstante,

es evidente que siguen existiendo notables diferencias por género y la igualdad real entre hombres y mujeres todavía es hoy una utopía.

Para conocer detalladamente la situación de la mujer española con respecto al empleo, se van a analizar una serie de indicadores y datos extraídos desde el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (2020).

Para comenzar, se va a hablar acerca de la tasa de actividad, que es la proporción de población potencialmente activa con la edad mínima de 16 años que, finalmente, decide participar de forma activa en el mercado laboral; la tasa de empleo, que mide la proporción que supone la población ocupada respecto a la población potencialmente activa; y la tasa de paro, que se define como la proporción que representa la población desempleada respecto de la población activa.

Tal y como se puede apreciar en la Tabla 1, la tasa de actividad femenina se sitúa en torno al 53%, su tasa de empleo alcanza el 44% y su tasa de paro es del 17% en el año 2018.

**Tabla 1. Tasas de Actividad, Empleo y Paro en España**

		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Ambos sexos	Tasa de actividad	58,7	58,8	59,2	59,5	59,6	60,0	60,4	60,3
	Tasa de empleo	49,7	48,7	47,6	46,4	45,0	44,4	45,4	47,4
	Tasa de paro	15,3	17,2	19,6	22,1	24,4	26,1	24,8	21,4
Mujeres	Tasa de actividad	53,1	53,2	53,6	53,7	53,7	53,9	54,0	53,4
	Tasa de empleo	44,0	43,1	42,2	41,1	40,0	39,6	40,5	41,7
	Tasa de paro	17,0	19,0	21,4	23,6	25,4	26,7	25,0	21,8
Varones	Tasa de actividad	64,6	64,7	65,1	65,7	65,8	66,4	67,1	67,6
	Tasa de empleo	55,7	54,6	53,3	52,1	50,3	49,4	50,6	53,3
	Tasa de paro	13,7	15,7	18,1	20,8	23,6	25,6	24,6	21,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020. Los datos de cada año corresponden a la media de los cuatro trimestres de ese año.

Por un lado, se debe resaltar que tanto la tasa de actividad como la tasa de empleo de las mujeres se encuentra en torno a un 11,5% por debajo de la masculina. Por otro lado, hay que decir que la tasa de paro de las mujeres es superior en 3,3% a la de los hombres; siendo destacable el hecho de que la tasa de paro de ambos colectivos era prácticamente igual en el año 2011 y a lo largo de esos siete años se ha incrementado la diferencia.

Así pues, el porcentaje de paro del género femenino es superior al masculino. Es decir, las mujeres que buscan empleo se topan con más dificultades que los hombres.

A su vez, la proporción de mujeres españolas inactivas es mayor que la de los hombres. Entre las razones de dichas diferencias se encuentran los problemas a los que se enfrenta el género femenino para conciliar la vida laboral y familiar. Este hecho se puede constatar

en la Tabla 2, en la que se muestra que el 93,1% de las personas que no buscan empleo por razones familiares, como el cuidado de niños o adultos enfermos, son mujeres.

**Tabla 2. Población Inactiva por Razones Familiares en España**

		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Ambos sexos (en miles)</b>	<b>TOTAL INACTIVAS/OS</b>	<b>16.150,6</b>	<b>15.951,6</b>	<b>15.839,0</b>	<b>15.615,9</b>	<b>15.496,5</b>	<b>15.472,3</b>	<b>15.422,7</b>	<b>15.441,5</b>
	<b>Total Razones familiares</b>	<b>1.779,0</b>	<b>1.850,9</b>	<b>1.841,9</b>	<b>1.889,5</b>	<b>1.844,4</b>	<b>1.785,8</b>	<b>2.000,3</b>	<b>2.141,1</b>
	Cuidado de niños o de adultos enfermos, incapacitados o mayores	528,9	501,2	464,9	474,5	491,1	490,0	476,5	527,0
	Otras obligaciones familiares o personales	1.250,1	1.349,7	1.377,0	1.415,0	1.353,3	1.295,8	1.523,8	1.614,1
<b>% Mujeres</b>	<b>TOTAL INACTIVAS</b>	<b>58,2</b>	<b>58,2</b>	<b>58,3</b>	<b>58,4</b>	<b>58,8</b>	<b>58,8</b>	<b>59,1</b>	<b>59,8</b>
	<b>Total Razones familiares</b>	<b>93,1</b>	<b>93,7</b>	<b>93,5</b>	<b>93,6</b>	<b>94,4</b>	<b>94,7</b>	<b>95,1</b>	<b>95,5</b>
	Cuidado de niños o de adultos enfermos, incapacitados o mayores	92,8	94,3	94,2	95,4	95,0	96,0	96,5	95,8
	Otras obligaciones familiares o personales	93,2	93,5	93,3	93,0	94,1	94,2	94,7	95,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020. Los datos de cada año corresponden al último trimestre de ese año.

La dificultad de las mujeres para conciliar la vida laboral y la vida familiar se puede ver reflejada en la Tabla 3, en la que hay que destacar que el 74,5% de la población ocupada con jornada parcial en 2018 son mujeres. Pese a la incorporación de la mujer al mercado laboral, esta se encarga también, en gran medida, de las tareas domésticas y el cuidado de familiares; por lo que la dedicación completa al ámbito profesional le resulta complicado y se ve inducida a reducir su jornada laboral.

**Tabla 3. Población Ocupada según Situación Profesional y Tipo de Jornada en España**

		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Ambos sexos (en miles)</b>	<b>TOTAL</b>	<b>19.327,7</b>	<b>18.824,8</b>	<b>18.341,5</b>	<b>17.866,0</b>	<b>17.344,2</b>	<b>17.139,0</b>	<b>17.632,7</b>	<b>18.421,4</b>
	Jornada completa	16.497,0	16.005,9	15.551,1	15.053,8	14.585,4	14.431,7	15.078,0	15.923,3
	Jornada parcial	2.830,7	2.818,9	2.790,5	2.812,2	2.758,7	2.707,3	2.554,7	2.498,1
<b>% Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>45,5</b>	<b>45,5</b>	<b>45,5</b>	<b>45,4</b>	<b>45,6</b>	<b>45,6</b>	<b>45,5</b>	<b>44,9</b>
	Jornada completa	40,5	40,6	40,7	40,3	40,3	40,5	40,5	40,0
	Jornada parcial	74,5	73,3	72,2	72,5	73,3	73,0	75,2	75,8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020. Los datos de cada año corresponden a la media de los cuatro trimestres de ese año.

A todo lo anterior hay que añadir la discriminación laboral existente, que ha impedido que las mujeres ocupen puestos de responsabilidad en porcentajes similares a los hombres a nivel político, judicial y económico. Tal y como se aprecia en la Tabla 4, solamente un 32,1% de los directores y gerentes son mujeres en el año 2018.

**Tabla 4. Directivas/os y Gerentes en España**

		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Ambos sexos (en miles)</b>	Directoras/es y gerentes	799,5	772,0	750,2	773,3	778,1	802,3	864,4	914,3
<b>% Mujeres</b>	Directoras y gerentes	32,1	30,6	31,2	31,4	30,9	30,8	30,2	29,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020. Los datos de cada año corresponden a la media de los cuatro trimestres de ese año.

Esta carencia de mujeres se acentúa en los puestos de Presidencia y en los Consejos de Administración de las compañías. De hecho, así se constata en la Tabla 5, donde solo el 26,4% de los miembros de la Consejería de Administración de las empresas que forman parte del IBEX-35 está compuesto por mujeres en el segundo semestre del año 2019. Este porcentaje desciende notablemente si se habla del puesto de Presidencia, que es desempeñado por ellas en un porcentaje inferior al 3%.

**Tabla 5. Mujeres en la Presidencia y en los Consejos de Administración de las Empresas del IBEX-35**

		2019		2018		2017		2016	
		2019-B2	2019-B1	2018-B2	2018-B1	2017-B2	2017-B1	2016-B2	2016-B1
<b>Ambos Sexos</b>	<b>TOTAL</b>	<b>481,0</b>	<b>479,0</b>	<b>472,0</b>	<b>473,0</b>	<b>475,0</b>	<b>476,0</b>	<b>477,0</b>	<b>484,0</b>
	Presidencia	34,0	34,0	33,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0
	Consejería	447,0	445,0	439,0	439,0	441,0	442,0	443,0	450,0
<b>% Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>24,7</b>	<b>23,2</b>	<b>22,5</b>	<b>22,2</b>	<b>21,1</b>	<b>20,6</b>	<b>19,5</b>	<b>19,4</b>
	Presidencia	2,9	2,9	6,1	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8
	Consejería	26,4	24,7	23,7	23,2	22,0	21,5	20,3	20,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020. Los datos son semestrales.

Si se mira la evolución con respecto al primer semestre del año 2016, se debe decir que el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración ha aumentado; sin embargo, la proporción de ellas en la Presidencia ha disminuido más de cinco puntos porcentuales.

En definitiva, a pesar de los avances obtenidos en los últimos años, los datos muestran que queda mucho camino por recorrer en la consecución de la igualdad de género en las empresas e instituciones. Es necesario que las personas sean conscientes de las diferencias de género existentes en nuestra sociedad y se promuevan políticas y acciones enfocadas a desarrollar la paridad de género en todos los ámbitos, incluyendo el que se refiere a la realización de actividades profesionales en las organizaciones.

### **3. Fenómenos Relacionados con el Acceso de la Mujer a Puestos de Dirección**

La presencia femenina en puestos de responsabilidad es notablemente inferior a la masculina, ya que, a medida que se avanza en la estructura vertical de las empresas e instituciones, las posiciones de poder son ocupadas, principalmente, por hombres.

En estas circunstancias, es importante hablar de una serie de fenómenos explicados por la literatura en relación con el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad en las organizaciones. A continuación, se va a hacer una síntesis de los más destacados: el “techo de cristal”, el “laberinto de cristal”, el “precipicio de cristal” y el “suelo pegajoso”.

#### **3.1. El “Techo de Cristal”**

El “techo de cristal” es un fenómeno que “alude a una última barrera basada en prejuicios hacia las mujeres que impide el avance de éstas a posiciones de alto nivel” (Larrieta, Velasco y Fernández, 2015, p. 5).

Dicho fenómeno ha sido explicado en numerosos informes técnicos y textos académicos, así como en publicaciones de divulgación y prensa.

Bryant (1984) fue uno de los pioneros en utilizar este concepto, diciendo que las mujeres alcanzaban un determinado punto, al que él denominaba “*glass ceiling*”, en la parte superior de la dirección media y se quedaban estancadas en él.

Así pues, el “techo de cristal” consiste en un obstáculo sutil e invisible que supone un freno sistemático para las trayectorias profesionales femeninas. Las mujeres colisionan con ese tope cuando intentan alcanzar los peldaños más altos de las organizaciones, impidiendo que ocupen posiciones en los entornos directivos y puedan promocionar dentro de ellos.

Las causas que motivan la existencia de esta barrera son muy diversas y se refieren “tanto a percepciones y creencias, como a aspectos propios de la estructura organizacional y societal” (Molero, Cuadrado, García, Recio y Rueda, 2009, p. 26).

En resumen, el “techo de cristal” provoca consecuencias negativas para la mujer y para la sociedad en general. Por un lado, dificulta el pleno desarrollo profesional de las mujeres; y, por otro lado, se pierde valor en la sociedad, al no aprovechar el importante potencial de liderazgo de las mismas.

### **3.2. El “Laberinto de Cristal”**

Por su parte, la metáfora del “laberinto de cristal” ilustra, según Eagly y Carli (2009), los complejos y tortuosos caminos que tienen que recorrer las mujeres para acceder a los puestos de responsabilidad. De este modo, comprende los distintos obstáculos que pueden presentarse simultáneamente y desde ángulos muy diferentes en el ascenso de las mujeres a los altos niveles de las entidades.

Eagly y Carli (2009) explican que el fenómeno del “techo de cristal” está obsoleto y es, en parte, engañoso. El “techo de cristal” es, como ya se ha dicho anteriormente, una barrera para el colectivo femenino en los niveles altos de las organizaciones. Sin embargo, tal y como señalan las autoras, las mujeres no tienen denegado completamente el acceso a puestos jerárquicos, puesto que algunas de ellas ocupan altos cargos actualmente. Además, hay que decir que el “techo de cristal” no es representativo de los múltiples, complejos y cambiantes obstáculos a los que se enfrentan las mujeres.

En relación al “laberinto de cristal”, hay que resaltar que, a diferencia de la ruta relativamente recta de los hombres, las mujeres tienen que sortear una mayor cantidad de obstáculos para alcanzar los puestos de poder. Este hecho se puede constatar con los datos que muestran ascensos y promociones mucho más lentas para las mujeres que para los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral sean parecidas.

En definitiva, “el laberinto sería una metáfora más exacta para definir las complejidades, los desvíos, los callejones sin salida y los caminos inusuales a los que la mujer se enfrenta en su ascenso a puestos de dirección” (Martínez, 2016, p. 20).

### **3.3. El “Precipicio de Cristal”**

El fenómeno del “precipicio de cristal” hace referencia al hecho de que las posiciones de liderazgo de las mujeres están asociadas a mayores probabilidades de fracaso porque son arriesgadas o precarias. Es decir, el colectivo femenino accede a altos cargos directivos, pero lo hace, en gran medida, en situaciones de crisis.

Ryan y Haslam (2005) realizaron un estudio para examinar el desempeño de cien empresas británicas antes y después de nombrar a un hombre o una mujer como miembro de la junta directiva. El análisis reveló que las compañías que habían incorporado mujeres a sus consejos de administración tenían más probabilidad de haber experimentado un peor rendimiento en los meses anteriores que los que designaron hombres.

De este modo, se demuestra que la mujer tiene más posibilidades de ser ascendida a la dirección cuando los resultados de la organización están siendo malos.

Ryan y Haslam (2005) resaltan que el estereotipo de “*think male - think manager*”, que significa “piensa en masculino - piensa en gerente”, se transforma en “*think female - think crisis*”, es decir, “piensa en femenino - piensa en crisis”.

Una causa primordial de este fenómeno “estriba en que las mujeres, por lo general, ocupan los puestos que descartan los hombres, ya que éstos tienen un abanico más amplio de posibilidades donde elegir” (Aznar, 2017, p. 23).

Berbel (2015) apunta también otros motivos que justifican la existencia del “precipicio de cristal”, como son querer mejorar la imagen pública de la compañía en tiempos de crisis o abundar en la percepción de que las mujeres son peores líderes.

En definitiva, se puede concluir que el “precipicio de cristal” es una de las razones por la que las mujeres obtienen peores resultados que los hombres en la dirección.

### **3.4. El “Suelo Pegajoso”**

Finalmente, es interesante hablar sobre el “suelo pegajoso”, un problema que afecta a muchas mujeres en el mercado laboral en la actualidad.

El “suelo pegajoso” se refiere a las circunstancias que retienen a las mujeres en la parte inferior de la pirámide económica, llevándolas a concentrarse en determinados sectores y tipos de jornada laboral.

Hay que destacar que está causado, en gran medida, por la mayor proporción de responsabilidades familiares que deben asumir las mujeres en comparación con los hombres. Este hecho limita las posibilidades de la mujer para dedicar tiempo adicional a formarse o acudir a reuniones profesionales.

Así, las mujeres se encuentran “paralizadas en los estratos más bajos de la jerarquía de una compañía siendo una vez más los hombres los que ascienden con más facilidad”. De este modo, “su carrera profesional pierde velocidad y con ello las posibilidades de alcanzar un cargo directivo” (Franco, 2018, p. 12).

En conclusión, se puede decir que el “suelo pegajoso” representa un impedimento para el colectivo femenino a la hora de integrarse y formarse en el ámbito laboral; y, por consiguiente, dificulta su acceso y promoción a puestos directivos en las organizaciones.

## **4. Las Mujeres y el Liderazgo: Principales Barreras**

La carencia de mujeres en puestos directivos de las organizaciones es, como se ha dicho anteriormente, una realidad. Así pues, es importante indagar en las causas de este hecho y estudiar las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres a la hora de promocionar a puestos de alta responsabilidad, como es el caso de la dirección de las empresas e instituciones.

Las barreras externas en las que se va a centrar la atención son los estereotipos de género, los roles y la distribución irregular de las responsabilidades familiares, los sistemas sesgados de selección y evaluación del personal en las compañías, la falta de “*mentoring*” o modelos de referencia de mujeres en los puestos de dirección, y el menor acceso de las mujeres a las redes informales de trabajo.

### **4.1. Los Estereotipos de Género**

Los estereotipos de género consisten en un “conjunto de creencias compartidas por la población, acerca de las características, roles y conductas que son propias de hombres y mujeres” (Molero et al., 2009, p. 16). Estos estereotipos constituyen herramientas socioculturales sobre las que se asientan numerosas normas de funcionamiento y sirven de referente para estructurar la identidad de las personas.

De este modo, es importante prestar atención a la concepción social que se tiene de las mujeres y de los hombres, la cual no tiene por qué corresponderse con la realidad.

Se piensa que las mujeres son “emocionales, débiles, sumisas, dependientes, sensibles, comprensivas o poco competitivas”; mientras que los hombres se caracterizan por ser “independientes, agresivos, dominantes, competentes o racionales” (Molero et al., 2009, p. 27).

La menor presencia de mujeres en los puestos de dirección puede ser explicada, en parte, porque las características que se asignan al rol de líder, tales como la autoridad y la competitividad, se relacionan con mayor frecuencia con los estereotipos de los hombres (Navas, 2016, p. 20). Mientras dicha asociación se mantenga, el desempeño de puestos de liderazgo por parte de las mujeres se considerará como algo extraño e inusual.

Estos estereotipos, como bien es sabido, tienen todavía un fuerte arraigo social, por lo que es necesario superar estas ideas preconcebidas para conseguir un avance en materia de igualdad de género.

En definitiva, se puede decir que los estereotipos de género representan un obstáculo para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección y para el desempeño eficaz de su trabajo en esas posiciones.

#### **4.2. Los Roles y la Distribución Irregular de las Responsabilidades Familiares**

En el pasado, existía una división del trabajo por género en la que el hombre asumía el rol productivo, encargándose de proveer la subsistencia económica al núcleo familiar; y la mujer contraía el rol de cuidadora, dedicándose a la familia y a las tareas del hogar sin remuneración.

Esta situación cambió, en parte, con la incorporación de la mujer al mercado laboral. Sin embargo, la mujer sigue contando con el rol de cuidadora en la actualidad. Es decir, la sociedad mantiene el estereotipo de que el género femenino debe encargarse del cuidado del hogar y de la familia (Sabater, 2015, pp. 165-166).

Dicha distribución irregular de las responsabilidades familiares se puede constatar con el hecho de que ellas se acogen a más medidas de conciliación en las entidades que los hombres. Tal y como indica un estudio del Observatorio Social de la Caixa (Fernández, Belope, Escot y del Pozo, 2019), el 37,7% de las madres pidieron una reducción de jornada al volver a sus trabajos tras la maternidad, mientras que solo el 4% de los padres lo hicieron. Además, el estudio de estos autores (2019) muestra que un 54,4% de los padres pensaban que en sus compañías se considera “más natural” que una madre se acoja a una medida de conciliación.

Se puede decir, por tanto, que la mujer asume una doble jornada de trabajo, la familiar y la laboral, ya que “sigue teniendo la principal y mayor responsabilidad en el trabajo no remunerado” (Sabater, 2015, p. 171).

Como consecuencia de lo anterior, las mujeres encuentran mayores problemas para compatibilizar las responsabilidades familiares con su carrera profesional, especialmente en los niveles más altos de las organizaciones. Esto implica efectos negativos para ellas a nivel psicosocial, en cuanto a satisfacción laboral y autoestima; y a nivel económico, por una mayor dificultad para promocionar en el trabajo.

Así pues, se considera que “las mujeres tienen una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, especialmente si implican horarios largos de trabajo y viajes” (Larrieta et al., 2015, p. 9). Lo anterior conlleva a que existan menos mujeres en áreas

estratégicas de las organizaciones, factor fundamental para promocionar a los puestos de alta dirección.

Por tanto, se puede concluir que las responsabilidades familiares representan una barrera importante para las mujeres a la hora de alcanzar puestos de poder.

#### **4.3. Los Sistemas Sesgados de Selección y Evaluación**

El reclutamiento y la selección de personal están formados por un conjunto de procesos para buscar personas cualificadas y escoger las más adecuadas para cubrir las necesidades de una entidad con respecto a un puesto de trabajo.

Dichos procesos de reclutamiento y selección deben realizarse según una óptica de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, sin tener en cuenta diferencias de género. Sin embargo, “a pesar de una mejor educación, formación y años de experiencia, las mujeres no han experimentado demasiado avance en la alta dirección y las ratios de promoción de las mujeres respecto a la de los hombres siguen siendo inferiores” (Larrieta et al., 2015, p. 2).

Esto se debe, en cierta medida, a que los procesos de selección y evaluación están sesgados e influidos por los estereotipos y los roles de género. Se parte de una idea preconcebida, como ya se ha dicho anteriormente, de que las características más apropiadas para el desempeño de los puestos directivos son las consideradas “masculinas”. Además, cuando se está evaluando a una mujer para un puesto de trabajo, se tienen en cuenta aspectos personales como, por ejemplo, la posibilidad de asumir responsabilidades familiares en un futuro.

Respecto a los procesos de selección y evaluación, es necesario hablar también de un fenómeno conocido como “reproducción homosocial”. Dicho término fue utilizado por Kanter (1993) para hacer referencia a aquellas situaciones en las que las personas que toman las decisiones favorecen a individuos con características parecidas a las suyas. Así pues, las organizaciones

*se fundamentan en unos sistemas inflexibles de selección y promoción de los recursos humanos, cuya tendencia es escoger lo más parecido a lo ya existente, que son los hombres encabezando las estructuras de poder, en lugar de lo diverso y complementario a lo que ya se tiene (Jimeno y Redondo, 2012, p. 58).*

Resulta destacable, a su vez, el hecho señalado por Alonso, Táuriz y Choragwicka (2009) de que existe discriminación por género en las valoraciones de méritos para seleccionar y promocionar el personal. Dicha valoración se basa en la experiencia, educación y formación de los candidatos; siendo, tal y como comentan estos autores, un método muy utilizado por las Administraciones Públicas y, en menor proporción, por las empresas. “Aunque la cuantía de la discriminación es pequeña o moderada, la valoración de méritos no es imparcial para las mujeres ya que se observa una cierta discriminación indirecta como consecuencia del instrumento utilizado” (Alonso et al., 2009, p. 250).

En definitiva, los procesos de selección y evaluación del personal en las entidades obstaculizan la atracción y retención de talento femenino; afectando negativamente al rendimiento de la organización y al desarrollo profesional de las mujeres.

#### **4.4. La Falta de “Mentoring” o Modelos de Referencia de Mujeres**

El “*mentoring*” se define como un proceso en el que una persona con experiencia establece una relación sostenida y continua con otra en una organización para darle apoyo y guiarle en su desarrollo personal y profesional. Dicho método comenzó a emplearse en las empresas e instituciones a partir de los años setenta como una nueva técnica de gestión y formación de los recursos humanos.

Así pues, se trata de un instrumento muy importante que proporciona múltiples beneficios a las entidades; entre los que se encuentran el crecimiento profesional y la satisfacción del personal, así como la retención de talento.

Es importante destacar que el “*mentoring*” es especialmente útil para alcanzar puestos de responsabilidad y desarrollar habilidades de liderazgo. Además, también hay que decir que “generalmente en las empresas estas relaciones son informales, y mentores y mentoras trabajan con colegas con un pasado similar y con quienes se pueden relacionar personal y profesionalmente” (Larrieta et al., 2015, p. 11).

En este sentido, surge una barrera adicional en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección: “En un entorno fundamentalmente masculino las mujeres con posibilidades de promocionar pueden tener más dificultades para disponer de mentores que las promuevan a los puestos más altos” (Martínez, 2016, p. 76).

Tal y como señala Berbel (2015), el colectivo femenino puede preferir contar con una mujer de éxito como mentora, al sentirse más identificado con ella y congeniar mejor. No obstante, el número de candidatas mentoras es considerablemente reducido debido a la

carencia de mujeres en las cúpulas directivas, es decir, a la falta de referentes femeninas en puestos de poder.

Asimismo, se debe nombrar que algunas de las mujeres directivas no quieren ejercer como mentoras por problemas de conciliación de su vida laboral y familiar.

En consecuencia, “la falta de mujeres en la alta dirección es, en sí misma, una de las razones para que haya menos mujeres en órganos directivos” (Larrieta et al., 2015, p. 11).

#### **4.5. Menor Acceso de las Mujeres a las Redes Informales de Trabajo**

Otro elemento vital para el desarrollo profesional de los individuos son las redes informales de trabajo, las cuales proporcionan apoyo social y visibilidad para la proyección de las personas en las organizaciones.

Dicha estructura informal existente en las compañías e instituciones ocasiona un obstáculo en la carrera profesional del género femenino. Esto se debe a que “el acceso a la información y a las redes de contactos informales parece mucho más limitado para las mujeres, al estar concebidos los negocios como un espacio de visión convencionalmente masculina” (Jimeno y Redondo, 2012, p. 56).

En muchas ocasiones, las mujeres encuentran problemas para interactuar en las redes informales entre directivos, al considerarse socialmente como típicamente masculinas. Estas redes incluyen comidas, reuniones informales y actividades deportivas, entre otros.

Se debe comentar que “se trata de estrategias sutiles, solapadas y, en muchos casos, inconscientes, que sustentan el apoyo de los hombres hacia otros hombres para que asciendan en la jerarquía de poder” (Molero et al., 2009, p. 18). En otras palabras, es un mecanismo que favorece la promoción del personal, especialmente de los hombres.

En consecuencia, se puede decir que las mujeres no frecuentan determinados espacios en los que se genera información importante y se toman relevantes decisiones con respecto a las entidades. Se dificulta, de esta manera, el liderazgo y la promoción de la mujer en las organizaciones.

### **5. Estudio Práctico**

El presente estudio se basa en una encuesta realizada a mujeres directivas aragonesas (ver Anexo I) para recoger información sobre el liderazgo femenino en la práctica, las barreras y los retos que afrontan en el desarrollo de su profesión, así como otros aspectos que se detallarán en adelante.

## **5.1. Objetivos del Estudio**

El estudio pretende cubrir los siguientes objetivos: determinar las características del estilo de liderazgo de las mujeres; conocer los factores que influyeron en el acceso por parte de las directivas aragonesas encuestadas a su puesto actual; descubrir en qué medida estas directivas se enfrentan a determinadas barreras en el desarrollo de su actividad profesional; saber su opinión acerca de la escasez de mujeres en los puestos de liderazgo; exponer cuestiones relativas a la conciliación de la vida laboral y familiar y su distribución del tiempo; presentar las medidas demandadas por las encuestadas para conseguir el avance de las mujeres en las posiciones de liderazgo; y averiguar cuáles son sus expectativas futuras sobre la igualdad de género en las organizaciones.

## **5.2. Instrumento de Recogida de Información**

Para llevar a cabo la investigación, se ha elaborado un cuestionario (ver Anexo I) con la pretensión de obtener la información necesaria para cumplir los objetivos anteriormente enunciados.

Es importante aclarar que el cuestionario contiene preguntas cerradas de respuesta única, en las que se proponen una serie de respuestas posibles y la encuestada se limita a elegir una; preguntas cerradas de respuesta múltiple, en las que la encuestada puede marcar más de una respuesta; preguntas cerradas de escala, las cuales muestran una serie de respuestas con intensidad gradual; y también preguntas semiabiertas.

Dicho cuestionario comienza con una pequeña introducción en la que se saluda a la muestra, se explica el objetivo final del estudio y se solicita la colaboración de las directivas. Asimismo, se determina el tiempo estimado de realización del cuestionario, que es aproximadamente de unos siete u ocho minutos, y se comenta la conservación del anonimato de las personas encuestadas.

Tras la introducción, se encuentran cinco secciones diferentes: el perfil de la mujer directiva en Aragón; las fortalezas, debilidades y obstáculos de las mujeres directivas aragonesas; la conciliación de la vida laboral y la vida familiar; las expectativas en el futuro; y el perfil de la organización.

La primera de las secciones, el perfil de la mujer directiva en Aragón, ha sido incluida para conocer distintos aspectos sobre las directivas aragonesas encuestadas. En concreto, se pretende averiguar su nacionalidad, su edad, su nivel de formación, las tareas que

realizan en la compañía, su experiencia profesional previa, los factores que influyeron en el acceso a su puesto actual y su grado de satisfacción con el trabajo desempeñado.

En cuanto a la segunda sección, las fortalezas, debilidades y obstáculos de las mujeres directivas en Aragón, se debe comentar que está dirigida a indagar en la percepción de las encuestadas en cuanto al estilo de liderazgo de la mujer, a las causas de la menor presencia femenina en posiciones directivas y a las medidas demandadas por este colectivo para facilitar el avance de las mujeres en puestos de liderazgo.

La tercera sección, la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, ha sido elaborada con la finalidad de conocer la dedicación de las encuestadas al trabajo, la flexibilidad que tienen en su jornada laboral, así como su opinión acerca de las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar.

Con respecto a la cuarta sección, las expectativas en el futuro, se pretende esclarecer las consideraciones de las directivas integrantes de la muestra en lo referente al logro del equilibrio de género en la dirección de las organizaciones en el futuro.

En la quinta sección, el perfil de la organización, se quiere conocer la forma jurídica de las entidades en las que dichas directivas aragonesas desempeñan su labor.

Por último, hay que resaltar que el cuestionario termina con un mensaje de agradecimiento a la muestra por haber respondido las preguntas planteadas.

### **5.3. Muestra**

La población objetivo de estudio está constituida por mujeres que, siendo mayores de 18 años, ocupan una posición directiva en alguna empresa o institución de la comunidad autónoma de Aragón.

De este modo, los sujetos que forman parte del estudio reúnen las características siguientes: ser mujer; ocupar actualmente un puesto de presidenta, de directiva general o de directiva de algún departamento en una organización; y desempeñar dicho puesto de trabajo en Aragón.

Debido a la imposibilidad de trabajar con toda la población objetivo, ha sido necesario elegir una muestra o subconjunto de individuos de la población para desarrollar el estudio práctico.

En un principio, se pensó que la muestra estuviera constituida por las socias de Directivas de Aragón, que es una asociación que cuenta con unas 225 mujeres directivas aragonesas

y que trabaja activamente para promover el acceso de la mujer a cargos de responsabilidad en las organizaciones.

Sin embargo, por la crisis sanitaria y económica surgida del COVID-19, se ha decidido enviar el cuestionario solamente a una pequeña muestra de directivas aragonesas. Así, se han conseguido reunir 32 respuestas de mujeres con las características anteriormente especificadas que van a servir para extraer los resultados de la investigación.

#### **5.4. Metodología**

El procedimiento que se ha llevado a cabo para realizar el estudio práctico ha constado de varios pasos.

Primeramente, se han establecido los objetivos que se pretenden conseguir con la investigación y se ha concretado la población objetivo del estudio.

En segundo lugar, se ha elaborado y diseñado el instrumento de recogida de información de la investigación, teniendo en cuenta los objetivos inicialmente planteados y la población a la que va dirigido el cuestionario. Para ello, hay que mencionar que se ha empleado la herramienta de Formularios de Google Drive.

En tercer lugar, el cuestionario ha sido mandado a una de las directivas de la muestra para comprobar la adecuación del mismo a los objetivos del proyecto y para garantizar que no hubiera ningún error.

Tras comprobar la adecuación y significatividad de las preguntas del cuestionario en el anterior paso, el enlace de Formularios de Google se ha enviado al resto de la muestra mediante correo electrónico. En relación a lo anterior, es necesario comentar que se ha realizado una encuesta autoadministrada en página web, en la que no se ha establecido un contacto directo entre el entrevistador y el encuestado.

Seguidamente, se ha llevado a cabo la recogida de datos durante una semana. Concretamente, el cuestionario ha estado abierto desde el 16 hasta el 24 de abril de 2020, consiguiendo reunir las respuestas de 32 mujeres directivas aragonesas.

Finalmente, se ha elaborado un documento Excel con los datos recogidos. Mediante este documento, se han realizado determinados cálculos estadísticos y se han hecho algunos gráficos con el fin de obtener una mejor visualización de los resultados de la investigación.

A partir de estos pasos, ha sido posible efectuar el análisis de los resultados y la extracción de las conclusiones del estudio práctico, los cuales van a ser expuestos a continuación.

## 5.5. Análisis de Resultados

El número total de encuestas recibidas ha sido de 32. Se debe decir que, al no disponer del dato de la población exacta de mujeres directivas en Aragón, no se puede precisar qué porcentaje representan las directivas que han respondido al cuestionario sobre el total. Asimismo, es difícil determinar el porcentaje que suponen las respuestas sobre el número de encuestas enviadas, ya que dichas encuestas se han mandado por correo electrónico a las directivas y se ha solicitado a las mismas que difundieran el cuestionario entre otras directivas si lo consideraban conveniente.

Dicho lo anterior, se va a proceder a analizar las respuestas de las mujeres directivas en Aragón, teniendo en cuenta las secciones en las que está dividido el cuestionario.

### 5.5.1. Perfil de la Mujer Directiva en Aragón Analizada

Para conocer el perfil de las mujeres directivas en Aragón que han respondido al cuestionario, se ha estudiado su nacionalidad, su edad, su formación, su experiencia profesional previa, las tareas que realizan en sus organizaciones, los factores que pueden haber influido en el acceso a su puesto de responsabilidad actual y su grado de satisfacción con su trabajo.

La totalidad de las directivas que han respondido son de nacionalidad española y su edad es superior a 34 años, teniendo casi el 66% de ellas más de 50 años.

**Tabla 6. Edad de las Mujeres Directivas en Aragón Encuestadas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 35 a 49 años	11	34,4%	34,4%
Más de 50 años	21	65,6%	100,0%
Total	32		

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la formación, se puede afirmar que el nivel formativo de las directivas puede considerarse alto. Si se habla de la titulación más alta completada por las mujeres directivas en Aragón encuestadas, tal como puede verse en la Tabla 7, el 37,5% de ellas poseen títulos universitarios de grado o licenciatura, el 50% de ellas cuentan con estudios de posgrado y el 12,5% tienen un doctorado.

**Tabla 7. Nivel de Formación Más Alto Completado por las Directivas Encuestadas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Estudios universitarios	12	37,5%	37,5%
Estudios de posgrado	16	50,0%	87,5%
Otros	4	12,5%	100,0%
Total	32		

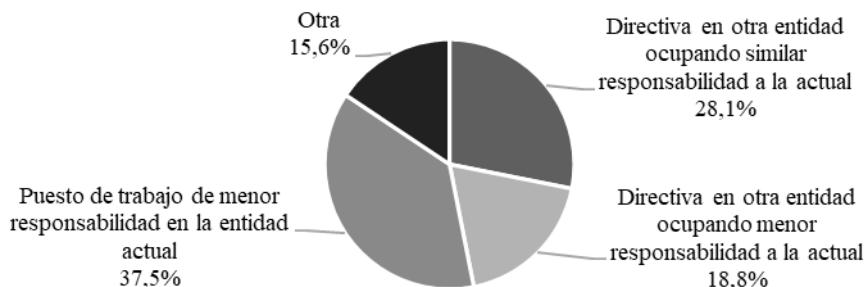
Fuente: Elaboración propia

Su experiencia profesional inmediatamente anterior a la actual se muestra en la Tabla 8, en la cual se aprecia que más de un cuarto de las mujeres (28,1%) tenían experiencia como directivas en otra entidad con una responsabilidad similar a la que desempeñan en estos momentos; mientras que un porcentaje menor (18,8%) trabajaban como directivas en otra organización, pero contando con menos responsabilidad. Asimismo, hay que resaltar que casi un 38% de las mujeres ocupaban anteriormente un cargo de menor jerarquía en la actual organización.

**Tabla 8. Experiencia Profesional Previa de las Directivas Encuestadas**

	Frecuencia	Porcentaje
Directiva en otra entidad ocupando similar responsabilidad a la actual	9	28,1%
Directiva en otra entidad ocupando menor responsabilidad a la actual	6	18,8%
Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la entidad actual	12	37,5%
Otra	5	15,6%
Total	32	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 1. Experiencia Profesional Previa de las Directivas Encuestadas**

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las tareas que desempeñan en la organización, estas se ven reflejadas en la Tabla 9. Hay que comentar que de las tareas realizadas por las mujeres encuestadas destacan las referentes a la dirección general de las empresas e instituciones (43,8%) y a las áreas administrativas, económicas y financieras (34,4%). Se sitúan por detrás las tareas

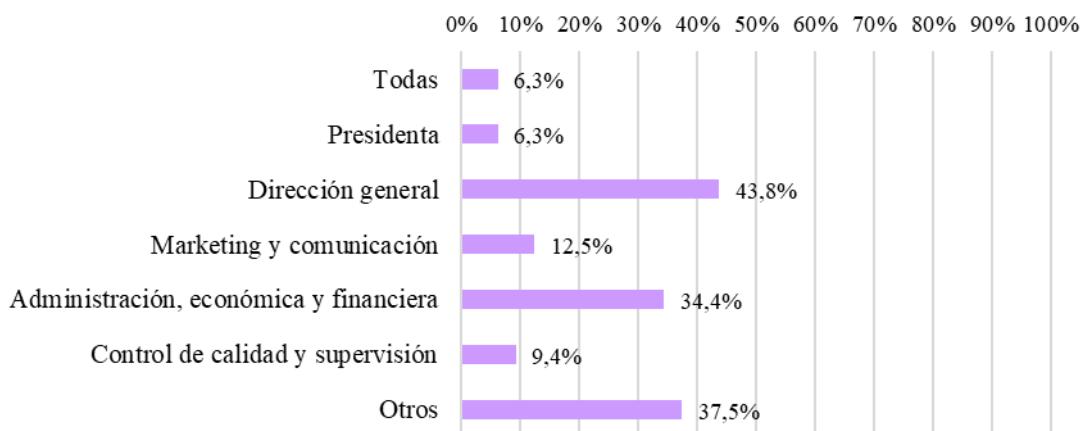
relacionadas con el marketing y la comunicación (12,5%), con el control de la calidad y supervisión (9,4%) y con la presidencia (6,3%).

**Tabla 9. Tareas Realizadas en la Organización por las Directivas Encuestadas**

	SI	NO
Todas	6,3%	93,8%
Presidenta	6,3%	93,8%
Dirección general	43,8%	56,3%
Marketing y comunicación	12,5%	87,5%
Administración, económica y financiera	34,4%	65,6%
Control de calidad y supervisión	9,4%	90,6%
Otros	37,5%	62,5%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2. Tareas Realizadas en la Organización por las Directivas Encuestadas**



Fuente: Elaboración propia.

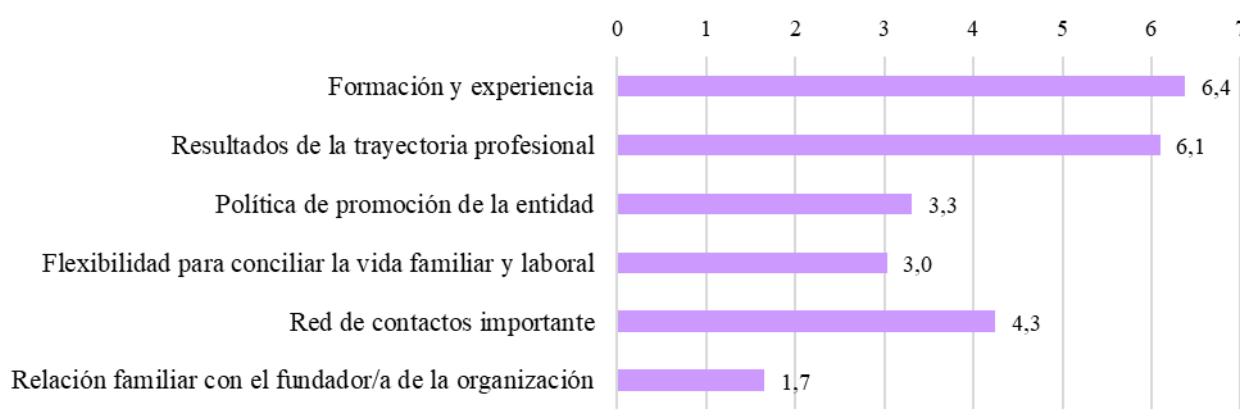
Si se habla de los factores que pueden haber influido en el acceso de las mujeres directivas a sus puestos de responsabilidad actuales, se detecta, en la Tabla 10, un elevado peso de la formación y experiencia de las mismas, así como de los resultados de su trayectoria profesional. De este modo, las directivas consideran que los factores que más influencia han tenido son los relacionados con su propio esfuerzo y resultados; mientras que los factores del entorno que rodean a estas mujeres han sido menos decisivos.

**Tabla 10. Factores Influyentes en el Acceso de las Mujeres Directivas Encuestadas a Sus Puestos Actuales**

	Bajo	Medio	Alto	Media aritmética (sobre 7)
Formación y experiencia	0,0%	15,6%	84,4%	6,4
Resultados de la trayectoria profesional	3,1%	21,9%	75,0%	6,1
Política de promoción de la entidad	40,6%	43,8%	15,6%	3,3
Flexibilidad para conciliar la vida familiar y laboral	50,0%	34,4%	15,6%	3,0
Red de contactos importante	25,0%	34,4%	40,6%	4,3
Relación familiar con el fundador/a de la organización	84,4%	9,4%	6,3%	1,7

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 3. Factores Influyentes en el Acceso de las Mujeres Directivas Encuestadas a Sus Puestos Actuales**



Fuente: Elaboración propia.

Para terminar con el perfil de la mujer directiva en Aragón estudiada, es necesario comentar que las directivas aragonesas que han respondido al cuestionario se encuentran, en general, satisfechas con su actividad profesional (media de 5,8 sobre 7), tal y como puede verse en la Tabla 11.

**Tabla 11. Grado de Satisfacción de las Directivas Encuestadas**

	Bajo	Medio	Alto	Media aritmética (sobre 7)
Grado de satisfacción con su trabajo	3,1%	18,8%	78,1%	5,8

Fuente: Elaboración propia.

### 5.5.2. Perfil de las Organizaciones

Una vez estudiado el perfil de las mujeres directivas encuestadas, se va a analizar, a partir de la Tabla 12, el tipo de forma jurídica que presentan las organizaciones en las que se encuentran liderando dichas directivas aragonesas. El mayor porcentaje de estas organizaciones son organismos públicos (37,5%), situándose por detrás las sociedades de

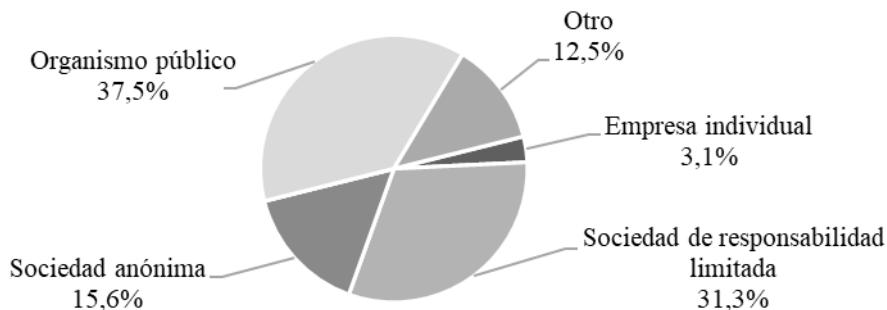
responsabilidad limitada (31,3%) y las sociedades anónimas (15,6%). Además, se debe añadir que las empresas individuales representan solamente el 3,1%.

**Tabla 12. Forma Jurídica de las Organizaciones de las Directivas Encuestadas**

	Frecuencia	Porcentaje
Empresa individual	1	3,1%
Sociedad de responsabilidad limitada	10	31,3%
Sociedad anónima	5	15,6%
Sociedad colectiva	0	0,0%
Organismo público	12	37,5%
Otro	4	12,5%
Total	32	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 4. Forma Jurídica de las Organizaciones de las Directivas Encuestadas**



Fuente: Elaboración propia.

### **5.5.3. Fortalezas, Debilidades y Obstáculos de las Mujeres Directivas en Aragón Analizadas**

Para conocer las fortalezas, debilidades y obstáculos de las directivas en Aragón analizadas, se ha preguntado a las encuestadas por las competencias de las mujeres en la dirección, las razones por las que el número de directivas es inferior al de directivos, las barreras que han encontrado durante el desarrollo de su actividad profesional, así como su percepción acerca de diversos aspectos relacionados con la desigualdad de género.

En cuanto a las competencias de liderazgo de las mujeres, tal como puede verse en la Tabla 13, las directivas de la muestra consideran que la mujer destaca por la empatía, la capacidad de escucha y la capacidad para tomar decisiones. Por el contrario, piensan que la competitividad es la característica que menos predomina en ellas.

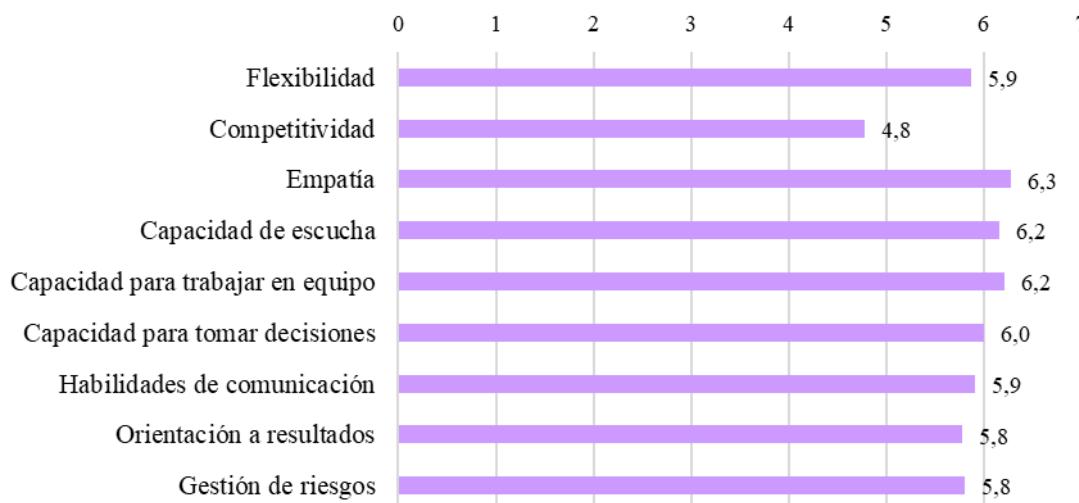
Hay que decir que esta percepción del estilo de liderazgo de la mujer se corresponde, en gran medida, con los estereotipos de género, ya que la sociedad, como se ha estudiado anteriormente, cree que las mujeres son comprensivas y poco competitivas.

**Tabla 13. Competencias del Estilo de Dirección Atribuibles a las Mujeres**

	Bajo	Medio	Alto	Media aritmética (sobre 7)
Flexibilidad	3,1%	25,0%	71,9%	5,9
Competitividad	6,3%	59,4%	34,4%	4,8
Empatía	0,0%	15,6%	84,4%	6,3
Capacidad de escucha	3,1%	18,8%	78,1%	6,2
Capacidad para trabajar en equipo	3,1%	12,5%	84,4%	6,2
Capacidad para tomar decisiones	0,0%	21,9%	78,1%	6,0
Habilidades de comunicación	3,1%	28,1%	68,8%	5,9
Orientación a resultados	0,0%	37,5%	62,5%	5,8
Gestión de riesgos	0,0%	34,4%	65,6%	5,8

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 5. Competencias del Estilo de Dirección Atribuibles a las Mujeres**



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las razones por las que el número de directivas es menor que el de directivos, en la Tabla 14, se observa que las encuestadas consideran que se debe, en primer lugar, a la distribución desigual de las cargas familiares entre los hombres y las mujeres (media de 6,3 sobre 7).

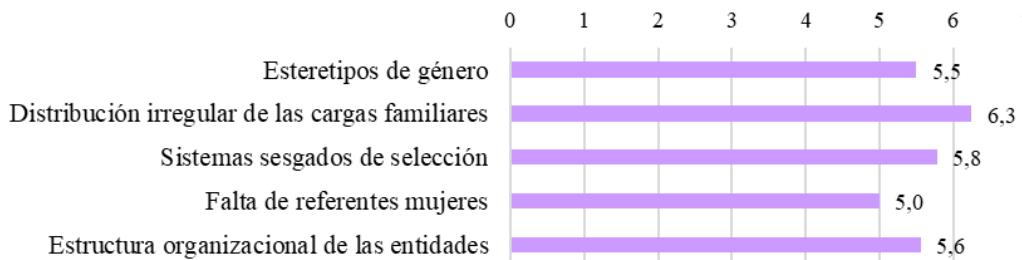
Un segundo motivo son los sistemas sesgados de selección del personal (media de 5,8 sobre 7), teniendo que recordar que estos sistemas están influidos por los estereotipos y roles de género y por otros aspectos personales como las responsabilidades familiares de los candidatos/as.

Se debe añadir que otras razones, como la estructura organizacional de las entidades (media de 5,6 sobre 7) y los estereotipos de género (media de 5,5 sobre 7), adquieren un peso menor pero muy próximo al anterior de los motivos.

**Tabla 14. Razones para que el Número de Directivas Sea Inferior al de Directivos**

	Bajo	Medio	Alto	Media aritmética (sobre 7)
Esteretipos de género	9,4%	37,5%	53,1%	5,5
Distribución irregular de las cargas familiares	3,1%	15,6%	81,3%	6,3
Sistemas sesgados de selección	0,0%	34,4%	65,6%	5,8
Falta de referentes mujeres	9,4%	43,8%	46,9%	5,0
Estructura organizacional de las entidades	9,4%	18,8%	71,9%	5,6

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 6. Razones para que el Número de Directivas Sea Inferior al de Directivos**

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las barreras que se han presentado en la carrera profesional de las directivas aragonesas encuestadas, se puede apreciar, en la Tabla 15, que el 56,3% de ellas puntúan de forma alta la cultura masculinizada de las organizaciones. Además, el 43,8% de ellas califican como elevada la dificultad para conciliar su vida laboral y familiar.

En cambio, otras circunstancias, como un bajo apoyo por parte de sus superiores o una red de contactos limitada de estas profesionales, no parecen haber sido un problema importante en la carrera profesional de dichas directivas.

**Tabla 15. Barreras en las Carreras Profesionales como Directivas de las Encuestadas**

	Bajo	Medio	Alto	Media aritmética (sobre 7)
Dificultades para conciliar	34,4%	21,9%	43,8%	4,3
La cultura masculinizada de las organizaciones	25,0%	18,8%	56,3%	4,8
Bajo apoyo por parte de los superiores	43,8%	28,1%	28,1%	3,5
Red de contactos limitada	50,0%	43,8%	6,3%	2,8

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 7. Barreras en las Carreras Profesionales como Directivas de las Encuestadas**

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, se van a tratar otras cuestiones que se reflejan en la Tabla 16 acerca de la desigualdad de la mujer en el ámbito profesional.

Hay que destacar que las directivas que han respondido al cuestionario consideran que realmente la presencia de mujeres en los órganos de decisión supone un valor añadido, ya que se genera mayor riqueza y oportunidades de crecimiento (media de 6,3 sobre 7).

A pesar de ello, piensan que el grado de exigencia para lograr un puesto de relevancia en las organizaciones es superior para las mujeres que para los hombres (media 5,7 sobre 7); estando relacionado este hecho con los obstáculos que ellas se encuentran a lo largo de su recorrido profesional.

Por otro lado, en cuanto a la implantación de un sistema de cuotas para que haya paridad en los puestos de dirección, existe bastante controversia en este tema y el grado de acuerdo de las directivas encuestadas con respecto a dicho sistema es solamente de un 3,8 sobre 7.

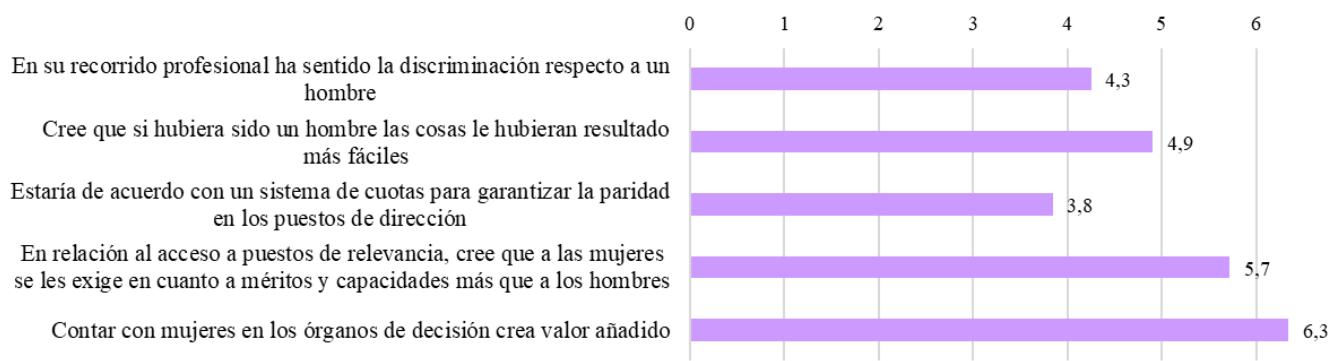
Otros hechos destacables son que el 43,8% de las directivas afirman altamente haber sentido la discriminación respecto a un hombre en su carrera profesional; así como que el 53,1% de ellas creen que hubieran tenido más comodidades en el ámbito profesional al ser hombres.

**Tabla 16. Opinión de las Directivas Encuestadas sobre la Desigualdad de la Mujer**

	Bajo	Medio	Alto	Media aritmética (sobre 7)
En su recorrido profesional ha sentido la discriminación respecto a un hombre	34,4%	21,9%	43,8%	4,3
Cree que si hubiera sido un hombre las cosas le hubieran resultado más fáciles	21,9%	25,0%	53,1%	4,9
Estaría de acuerdo con un sistema de cuotas para garantizar la paridad en los puestos de dirección	31,3%	15,6%	53,1%	3,8
En relación al acceso a puestos de relevancia, cree que a las mujeres se les exige en cuanto a méritos y capacidades más que a los hombres	9,4%	21,9%	68,8%	5,7
Contar con mujeres en los órganos de decisión crea valor añadido	0,0%	15,6%	84,4%	6,3

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 8. Opinión de las Directivas Encuestadas sobre la Desigualdad de la Mujer**



Fuente: Elaboración propia.

#### **5.5.4. Conciliación Vida Laboral y Vida Familiar**

Un tema de gran importancia sobre el que hay que prestar atención es la conciliación de la vida laboral y familiar de las directivas aragonesas encuestadas. Para ello, se ha indagado acerca de su dedicación a la vida profesional, se ha pedido su opinión sobre las medidas de conciliación y se ha preguntado si se han acogido a alguna de dichas medidas.

El 62,5% de las mujeres encuestadas, según la Tabla 17, trabajan en su organización con un horario flexible, lo que nos indica que, en este sentido, muchas de ellas tienen más facilidad para compatibilizar su trabajo y sus responsabilidades familiares.

No obstante, aunque tengan un horario flexible, se observa, en la Tabla 17, que el 81,3% de las directivas alargan su jornada laboral de forma habitual; y que algunas de ellas trabajan en períodos de descanso como vacaciones (43,8%) o fines de semana (34,4%).

Por tanto, se puede afirmar que la dedicación al trabajo de estas profesionales es alta.

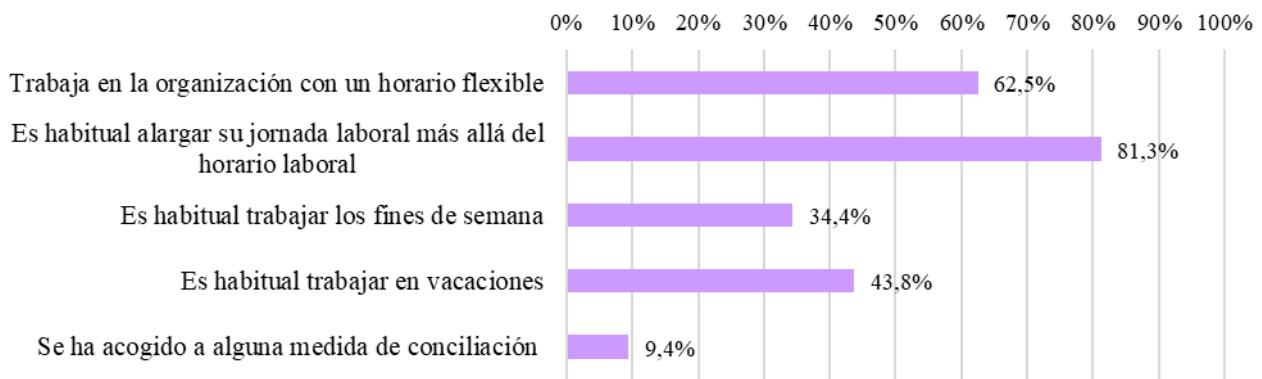
Hay que mencionar también que un porcentaje muy pequeño de las directivas (9,4%) se han acogido a una medida de conciliación alguna vez, lo que puede señalar que estas medidas no son muy utilizadas en las altas esferas de las organizaciones.

**Tabla 17. Flexibilidad Laboral y Dedicación al Trabajo de las Encuestadas**

	SI	NO
Trabaja en la organización con un horario flexible	62,5%	37,5%
Es habitual alargar su jornada laboral más allá del horario laboral	81,3%	18,8%
Es habitual trabajar los fines de semana	34,4%	65,6%
Es habitual trabajar en vacaciones	43,8%	56,3%
Se ha acogido a alguna medida de conciliación	9,4%	90,6%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 9. Flexibilidad Laboral y Dedicación al Trabajo de las Encuestadas**



Fuente: Elaboración propia.

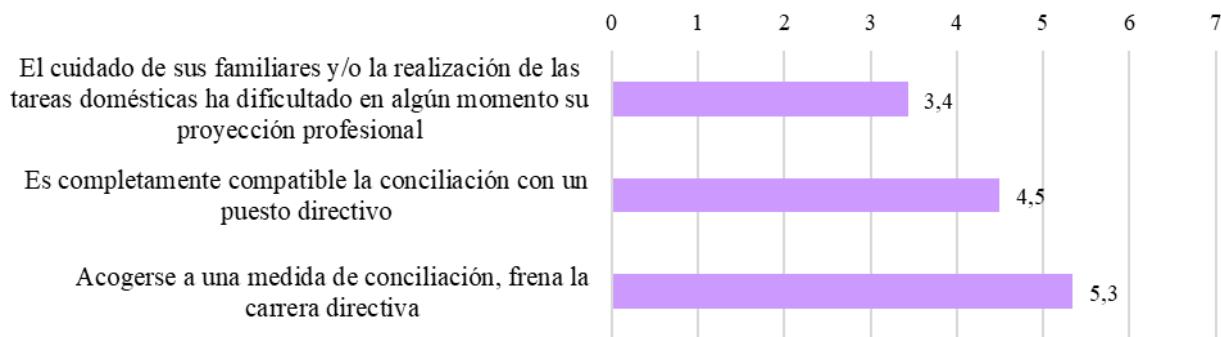
Si se analiza la Tabla 18, se puede decir que una de las razones del bajo porcentaje de directivas de la muestra que se ha acogido a una medida de conciliación puede ser porque las mismas opinan que hacerlo implicaría frenar su carrera directiva (media de 5,3 sobre 7). A pesar de lo anterior, estas piensan de forma moderada que la conciliación puede ser compatible con un puesto directivo (media de 4,5 sobre 7); y expresan que las responsabilidades familiares y del hogar no han supuesto notablemente una dificultad para su propia proyección profesional (media de 3,4 sobre 7).

**Tabla 18. La Carrera Profesional y la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar**

	Bajo	Medio	Alto	Media aritmética (sobre 7)
El cuidado de sus familiares y/o la realización de las tareas domésticas ha dificultado en algún momento su proyección profesional	43,8%	31,3%	25,0%	3,4
Es completamente compatible la conciliación con un puesto directivo	18,8%	43,8%	37,5%	4,5
Acogerse a una medida de conciliación, frena la carrera directiva	3,1%	53,1%	43,8%	5,3

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 10. La Carrera Profesional y la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar**



Fuente: Elaboración propia.

### 5.5.5. Medidas para Progresar en la Igualdad de Género en las Organizaciones y Expectativas en el Futuro

Una vez analizado todo lo anterior, se ha preguntado a las directivas aragonesas analizadas por las medidas necesarias para facilitar el acceso de la mujer a posiciones directivas y por sus expectativas acerca de la consecución de la igualdad de género en la dirección de las organizaciones en el futuro.

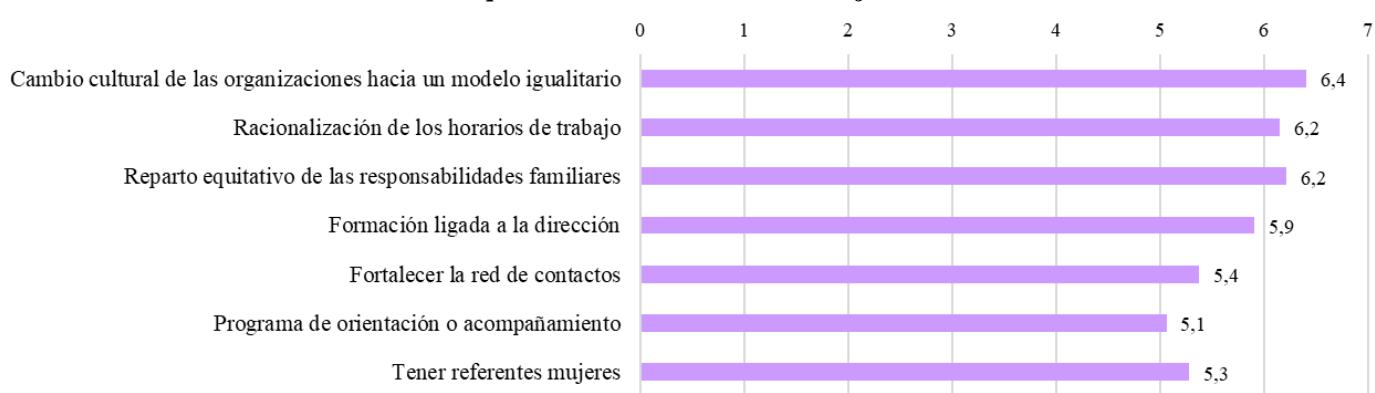
Para hablar de las medidas que pueden favorecer el acceso de las mujeres a los puestos de dirección y contribuir a la eliminación de los obstáculos anteriormente descritos, hay que observar la Tabla 19. Según las encuestadas, se debe impulsar un cambio cultural en las organizaciones hacia un modelo más igualitario (media de 6,4 sobre 7), ajustar los horarios de trabajo según las necesidades de las organizaciones y su personal (media de 6,2 sobre 7) y distribuir de forma equitativa las responsabilidades familiares (media de 6,2 sobre 7). Asimismo, valoran también la promoción de programas de formación relacionados con la dirección y el liderazgo (media de 5,9 sobre 7).

**Tabla 19. Medidas que Facilitan el Acceso de las Mujeres a Puestos Directivos**

	Bajo	Medio	Alto	Media aritmética (sobre 7)
Cambio cultural de las organizaciones hacia un modelo igualitario	0,0%	9,4%	90,6%	6,4
Racionalización de los horarios de trabajo	3,1%	15,6%	81,3%	6,2
Reparto equitativo de las responsabilidades familiares	3,1%	15,6%	81,3%	6,2
Formación ligada a la dirección	6,3%	21,9%	71,9%	5,9
Fortalecer la red de contactos	15,6%	15,6%	68,8%	5,4
Programa de orientación o acompañamiento	12,5%	37,5%	50,0%	5,1
Tener referentes mujeres	12,5%	28,1%	59,4%	5,3

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 11. Medidas que Facilitan el Acceso de las Mujeres a Puestos Directivos**



Fuente: Elaboración propia.

Si se continúan comentando las medidas impulsoras de la presencia de mujeres en la dirección, se aprecia, en la Tabla 20, que menos de la mitad de las directivas analizadas (40,6%) afirman que en sus organizaciones se han puesto en marcha este tipo de medidas. Por tanto, es necesario que este porcentaje aumente para garantizar la igualdad de género en el ascenso a puestos directivos.

**Tabla 20. Organizaciones de las Directivas Encuestadas que Han Implantado Medidas para Facilitar el Acceso de la Mujer a la Dirección**

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	40,6%
No	12	37,5%
NS/NC	7	21,9%
Total respuestas	32	

Fuente: Elaboración propia.

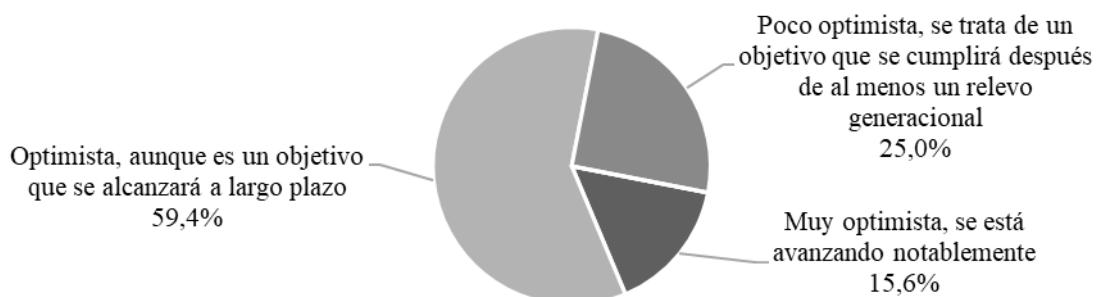
Finalmente, en la Tabla 21, se muestran las expectativas de las directivas aragonesas acerca de la consecución de la igualdad de género en la dirección de las organizaciones en el futuro. Casi el 60% de las encuestadas consideran que esta meta puede ser alcanzable en el largo plazo, es decir, en unos diez años; frente al 25% que cree que se necesitará más tiempo, siendo necesario un relevo generacional para que esto ocurra. Otro 15,6% piensa que se está avanzando rápidamente y que se conseguirá en el corto plazo.

**Tabla 21. Expectativas de las Directivas Encuestadas sobre el Logro del Equilibrio de Género en la Dirección de las Organizaciones en el Futuro**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy optimista, se está avanzando notablemente	5	15,6%
Optimista, aunque es un objetivo que se alcanzará a largo plazo	19	59,4%
Poco optimista, se trata de un objetivo que se cumplirá después de al menos un relevo generacional	8	25,0%
Pesimista, hay demasiados condicionantes para que se llegue a alcanzar	0	0,0%
Total	32	

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 12. Expectativas de las Directivas Encuestadas sobre el Logro del Equilibrio de Género en la Dirección de las Organizaciones en el Futuro**



Fuente: Elaboración propia.

## **6. Conclusiones y Recomendaciones para el Avance de la Mujer en Puestos de Liderazgo**

La situación actual de las mujeres directivas en España, que se caracteriza por la escasa presencia femenina en los puestos de liderazgo y dirección de las organizaciones, es el tema que ha sido abordado en el presente trabajo.

Mediante una revisión bibliográfica, se ha estudiado la situación actual de la mujer en el mercado laboral español, se han analizado los fenómenos relacionados con el acceso de las mujeres a posiciones de dirección y se han examinado las causas de la menor presencia femenina en estas posiciones. Este marco teórico se ha complementado con un estudio práctico, que ha consistido en la realización de una encuesta a mujeres directivas en Aragón para conocer su situación actual y su opinión sobre diversos aspectos relacionados con la igualdad de género en puestos de responsabilidad. Así, se han conseguido cumplir los tres objetivos del trabajo propuestos.

El primero de los objetivos del estudio ha consistido en analizar la situación del colectivo femenino en el mercado laboral español y, especialmente, la realidad de las mujeres directivas en España.

A lo largo del trabajo, se ha visto que, pese a los avances obtenidos desde la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo español, el colectivo femenino presenta una mayor tasa de paro, una menor tasa de actividad y una inferior tasa de empleo que el masculino. Por consiguiente, se puede deducir que las mujeres se topan con más dificultades al buscar empleo y cuentan con un mayor porcentaje de personas inactivas que los hombres.

Además, se ha comprobado que la presencia femenina en posiciones de gerencia y dirección en las organizaciones es notablemente inferior a la masculina. De hecho, solamente el 32% de estos puestos son ocupados por mujeres en 2018. Esta carencia de mujeres se acentúa en la Presidencia y en los Consejos de Administración de las empresas e instituciones.

El segundo de los objetivos del trabajo ha radicado en analizar las causas de la infrarrepresentación de las mujeres en los puestos de liderazgo y dirección de las entidades. Dentro de estas causas, se han identificado determinadas barreras u obstáculos que las mujeres se encuentran en el desarrollo de su carrera profesional y en el ascenso a posiciones de alta responsabilidad.

La principal barrera detectada a lo largo del trabajo es la distribución poco equitativa de las responsabilidades familiares entre hombres y mujeres. La mujer cuenta con el rol de cuidadora de la familia y del hogar, siendo considerablemente difícil para ella compatibilizar su vida laboral y familiar.

Un segundo obstáculo determinante de la escasa representación de la mujer en las posiciones de liderazgo es la persistencia de estereotipos de género en la sociedad, mediante los cuales se atribuyen determinadas características y conductas a cada uno de los géneros. Así pues, la sociedad mantiene que los hombres poseen unas competencias claves para el éxito en el papel de líder y considera que estas competencias no se encuentran en las mujeres.

Los sistemas sesgados de selección y evaluación del personal de las organizaciones constituyen una tercera barrera, la cual está muy relacionada con los estereotipos y roles de género nombrados anteriormente y provoca, en parte, que las ratios de promoción de ellas sean inferiores a las de los hombres.

Asimismo, otros obstáculos que dificultan la presencia de las mujeres en puestos de alta responsabilidad son la estructura organizacional de las entidades, la falta de referentes femeninos en dichas posiciones o la dificultad que ellas tienen para acceder a las redes informales de trabajo.

El tercer y último de los objetivos del presente análisis se ha centrado en estudiar las posibles medidas a tomar para facilitar el acceso de la mujer a puestos de alta responsabilidad y contribuir a la consecución de la igualdad de género en las organizaciones.

A nivel de la sociedad, se tiene que trabajar para eliminar los roles de género en un futuro próximo y para repartir equitativamente las responsabilidades familiares y del hogar entre hombres y mujeres.

En relación a los gobiernos, se deben continuar estableciendo normativas y regulaciones efectivas que promulguen la paridad de género en todos los niveles de las organizaciones, haciendo hincapié en las altas esferas de las mismas.

Desde las organizaciones, hay que fomentar un cambio cultural en materia de género. Para ello, es fundamental superar los estereotipos y roles de género, así como aplicar determinadas medidas para favorecer el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo y dirección.

Las entidades tienen que promover y normalizar medidas de conciliación de la vida laboral y familiar para todo el personal, independientemente del cargo ocupado. Son necesarias medidas de conciliación como la flexibilidad horaria, la excedencia laboral o la jornada parcial de trabajo.

A su vez, las empresas e instituciones deben convertir los sistemas de evaluación y selección del personal en objetivos, de manera que no se tenga en cuenta el género de la persona evaluada ni las responsabilidades familiares de la misma.

También es bueno que las organizaciones desarrollen programas de formación para las mujeres relacionados con la dirección y el liderazgo; y que fomenten las redes de apoyo a las mujeres a través de planes de orientación y acompañamiento como el “*mentoring*”.

En resumen, es necesario que se trabaje desde todos los ámbitos para conseguir la paridad de género en las altas esferas de las organizaciones. Un avance de estas características permitirá incrementar el bienestar de las mujeres, de las empresas y de la sociedad en general.

Para futuras líneas de investigación, sería interesante continuar con el estudio práctico realizado, ampliando la muestra del cuestionario a una más grande y representativa de la sociedad española. Además, sería adecuado complementar dicho análisis con entrevistas en profundidad a directivos/as y expertos/as en el tema de igualdad de género. De esta manera, se podría profundizar más en las causas de la escasa presencia de mujeres en posiciones de alta responsabilidad y también en las medidas que pueden permitir mejorar la situación existente en la actualidad.

## Bibliografía

- Alonso, P., Táuriz, G., y Choragwicka, B. (2009). Valoraciones de Méritos (Training and Experience) en la Administración Pública y la Empresa: Fiabilidad, Validez y Discriminación de Género. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25 (3), 245-258.
- Aznar Heras, A. (2017). *Liderazgo femenino en la cultura de la Igualdad* (Trabajo Fin de Grado). Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza.
- Bandrés Moliné, E., García Delgado, J. L., Myro Sánchez, R., Álvarez López, M. E., Vega Crespo, J., Alonso Rodríguez, J. A., y López Morales, J. M. (2015). *Economía Española: Una introducción*. (2<sup>a</sup> ed.) Pamplona: Aranzadi.
- Barlés, M. J., Fandos, C., Grilló, A., Jiménez, J., Marzo, M., y Pina, J. M. (2015). *Introducción a la Investigación de Mercados*. Zaragoza: Dicicopy Fecem.
- Berbel Sánchez, S. (2015). *Directivas y empresarias: mujeres rompiendo el techo de cristal*. Gerona, España: Aresta.
- Boyd, K. S. (2012). Glass ceiling. *Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Society*, 2, 549-552.
- Brusca Alijarde, I., Blasco Burriel, M. P., Condor López, V., Esteban Salvador, L., y Labrador Barrafón, M. (2009). *El empresariado femenino en Aragón*. Zaragoza, España: Instituto Aragonés de la Mujer, Gobierno de Aragón.
- Bryant G. (1984). *The Working Woman Report: Succeeding in Business in the 80's*. Nueva York, Estados Unidos: Simon and Schuster.
- Cebrián, I., y Moreno, G. (2008). La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español: desajustes y retos. *Economía Industrial*, (367), 121-137.
- Directivas de Aragón (2020). Extraído el 5 de junio de 2020 desde: <https://directivasdearagon.es/>
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2009). Navigating the Labyrinth. *School Administrator*, 66(8), 10-16.
- Fernández-Cornejo, J. A., Belope-Nguema, S., Escot, L. y del Pozo-García, E. (2019, octubre). ¿Por qué los hombres no utilizan las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar? Extraído el 17 de marzo de 2020 desde: <https://observatoriosocialallacaixa.org/-/>

[/por-que-los-hombres-no-utilizan-las-medidas-de-conciliacion-de-la-vida-laboral-y-familiar](#)

Franco Giralt, I. M. (2018). *Techos de cristal: los obstáculos en el acceso de las mujeres a puestos directivos en España*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Genzor Redondo, A. (2018). *Selección de personal y discriminación hacia las mujeres en los procesos de selección* (Trabajo Fin de Grado). Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza.

Iranzo Casado, N. (2016). *Análisis de la discriminación por razón de sexo en los procesos de selección* (Trabajo Fin de Grado). Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza.

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (2020, 30 de enero). *Consejos de Administración de las Empresas del IBEX-35*. Extraído el 22 de febrero de 2020 desde: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderEconomico.htm>

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (2019, 6 de marzo). *Población Inactiva Según Motivo de No Buscar Empleo*. Extraído el 22 de febrero de 2020 desde: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/EmpleoPrestaciones/InactividadCambiosEmpleo.htm>

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (2019, 24 de abril). *Población Ocupada Según Ocupación*. Extraído el 22 de febrero de 2020 desde: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/EmpleoPrestaciones/OcupacSectRamasActividades.htm>

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (2019, 24 de abril). *Población Ocupada Según Situación Profesional y Tipo de Jornada*. Extraído el 22 de febrero de 2020 desde: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/EmpleoPrestaciones/OcupacSectRamasActividades.htm>

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (2019, 11 de abril). *Tasas de Actividad, Empleo y Paro*. Extraído el 22 de febrero de 2020 desde: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/EmpleoPrestaciones/MercadoTrabajo.htm>

Jimeno de la Maza, F., y Redondo Cristóbal, M. (2012). *La desigualdad vertical por razón de género en la empresa: análisis del "Techo de cristal" en las empresas*

*malagueñas*. Málaga, España: Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica de la Universidad de Málaga.

Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Larrieta-Rubín de Celis, I., Velasco Balmaseda, E. M., y Fernández de Bobadilla Güemez, S. (2015). Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura. *Revista De Dirección Y Administración De Empresas*, (22), 1-23.

Martínez Ayuso, V. (2016). *Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2016, mayo). *Boletín Igualdad en la Empresa*. Extraído el 4 de abril de 2020 desde: [http://www.igualdadenlaempresa.es/novedades/boletin/docs/Boletin\\_Igualdad\\_en\\_la\\_Empresa\\_BIE\\_33.pdf](http://www.igualdadenlaempresa.es/novedades/boletin/docs/Boletin_Igualdad_en_la_Empresa_BIE_33.pdf)

Molero Alonso, F., Cuadrado Guirado, I., García Ael, C., Recio Saboya, P., y Rueda Laffont, B. (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Moreno Calvo, M. A. (2015). *Las mujeres en las organizaciones empresariales: Un escenario para el desarrollo de su proyecto profesional y de vida* (Tesis Doctoral). Sevilla: Universidad de Sevilla.

Navas Acevedo, N., (2016). *Las mujeres y el liderazgo en las organizaciones: La percepción social del liderazgo femenino* (Trabajo Fin de Grado). Palma, España: Universitat de les Illes Balears.

PwC (2012). *La mujer directiva en España*. Extraído el 5 de febrero de 2020 desde: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>

Quintana Lobato, A. (2019). *Evolución de la participación de la mujer en los altos puestos directivos. Estudios de caso de empresas del IBEX-35* (Trabajo Fin de Grado). Santander, España: Universidad de Cantabria.

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. *Boletín Oficial del Estado*, 7 de marzo de 2019 (57), 1-26.

Ryan, M. K., y Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.

Sabater, M. C. (2015). *La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral*. Logroño, España: Universidad de La Rioja.

## **Anexo I: Cuestionario sobre la Gestión y el Liderazgo de las Organizaciones desde una Perspectiva de Género**

¡Hola! Soy una estudiante del grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Zaragoza. Estoy realizando mi Trabajo de Fin de Grado sobre la gestión y el liderazgo de las organizaciones desde una perspectiva de género.

Para poder desarrollar mi trabajo, voy a llevar a cabo encuestas a mujeres directivas en Aragón y necesito su ayuda. La realización del cuestionario conlleva 7-8 minutos y las respuestas se tratarán de forma conjunta, manteniendo el anonimato de las personas encuestadas.

### **I. Perfil de la mujer directiva en Aragón**

#### 1. Nacionalidad

Española

Otro: \_\_\_\_\_

#### 2. Edad

Menos de 34 años

De 35 a 49 años

Más de 50 años

#### 3. Nivel de formación más alto que ha completado

Estudios básicos obligatorios

Estudios de BUP/COU/Bachiller

Estudios de grado profesional

Estudios universitarios

Estudios de posgrado

Otro: \_\_\_\_\_

#### 4. Tareas realizadas en la organización

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Todas

- Presidenta
- Dirección general
- Marketing y comunicación
- Administración, económica y financiera
- Control de calidad y supervisión
- Otro: \_\_\_\_\_

5. Experiencia profesional previa inmediatamente anterior

- Directiva en otra entidad ocupando similar responsabilidad a la actual
- Directiva en otra entidad ocupando menor responsabilidad a la actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la entidad actual
- Otro: \_\_\_\_\_

6. Valore los factores que pueden haber influido en el acceso a su puesto actual

En la siguiente pregunta debe responder según una escala de 1 a 7, donde 1 representa “muy bajo” o “muy en desacuerdo” y 7 “muy alto” o “muy de acuerdo”.

	1	2	3	4	5	6	7
Formación y experiencia	<input type="checkbox"/>						
Resultados de la trayectoria profesional	<input type="checkbox"/>						
Política de promoción de la entidad	<input type="checkbox"/>						
Flexibilidad para conciliar la vida laboral y familiar	<input type="checkbox"/>						
Red de contactos importante	<input type="checkbox"/>						
Relación familiar con el fundador/a de la empresa o institución	<input type="checkbox"/>						

7. Valore su grado de satisfacción con el trabajo que desempeña

En la siguiente pregunta debe responder según una escala de 1 a 7, donde 1 representa “muy bajo” o “muy en desacuerdo” y 7 “muy alto” o “muy de acuerdo”.

	1	2	3	4	5	6	7
Grado de satisfacción con su trabajo	<input type="checkbox"/>						

## **II. Fortalezas, debilidades y obstáculos de las mujeres directivas en Aragón**

8. Indique el grado en el que cree que las siguientes características del estilo de liderazgo son atribuibles a las mujeres

En la siguiente pregunta debe responder según una escala de 1 a 7, donde 1 representa “muy bajo” o “muy en desacuerdo” y 7 “muy alto” o “muy de acuerdo”.

	1	2	3	4	5	6	7
Flexibilidad	<input type="checkbox"/>						
Competitividad	<input type="checkbox"/>						
Empatía	<input type="checkbox"/>						
Capacidad de escucha	<input type="checkbox"/>						
Capacidad para trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>						
Capacidad para tomar decisiones	<input type="checkbox"/>						
Habilidades de comunicación	<input type="checkbox"/>						
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>						
Gestión de riesgos	<input type="checkbox"/>						

9. Valore en qué medida considera que las siguientes razones son causa de que el número de directivas sea inferior al de directivos

En la siguiente pregunta debe responder según una escala de 1 a 7, donde 1 representa “muy bajo” o “muy en desacuerdo” y 7 “muy alto” o “muy de acuerdo”.

	1	2	3	4	5	6	7
Estereotipos de género	<input type="checkbox"/>						
Distribución irregular de las cargas familiares	<input type="checkbox"/>						
Sistemas sesgados de selección	<input type="checkbox"/>						
Falta de referentes mujeres	<input type="checkbox"/>						
Estructura organizacional de las entidades	<input type="checkbox"/>						

10. Valore en qué medida encontró los siguientes obstáculos en su carrera profesional como directiva

En la siguiente pregunta debe responder según una escala de 1 a 7, donde 1 representa “muy bajo” o “muy en desacuerdo” y 7 “muy alto” o “muy de acuerdo”.

	1	2	3	4	5	6	7
Dificultades para conciliar	<input type="checkbox"/>						
La cultura masculinizada de las organizaciones	<input type="checkbox"/>						
Bajo apoyo por parte de los superiores	<input type="checkbox"/>						
Red de contactos limitada	<input type="checkbox"/>						

11. Valore en qué medida considera que las siguientes medidas facilitan que una mujer acceda a puestos directivos

En la siguiente pregunta debe responder según una escala de 1 a 7, donde 1 representa “muy bajo” o “muy en desacuerdo” y 7 “muy alto” o “muy de acuerdo”.

	1	2	3	4	5	6	7
Cambio cultural de las empresas e instituciones hacia un modelo igualitario	<input type="checkbox"/>						
Racionalización de los horarios de trabajo	<input type="checkbox"/>						
Reparto equitativo de las responsabilidades familiares	<input type="checkbox"/>						
Formación ligada a la dirección	<input type="checkbox"/>						
Fortalecer la red de contactos	<input type="checkbox"/>						
Programa de orientación o acompañamiento	<input type="checkbox"/>						
Tener referentes mujeres	<input type="checkbox"/>						

12. ¿Su organización ha puesto en marcha medidas o planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección?

Sí

No

No lo sé

13. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, indique su opinión acerca de esas medidas que facilitan el acceso de la mujer a puestos de dirección en su entidad

Son de gran utilidad

No ayudan demasiado

No sirven para nada

14. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

En la siguiente pregunta debe responder según una escala de 1 a 7, donde 1 representa “muy bajo” o “muy en desacuerdo” y 7 “muy alto” o “muy de acuerdo”.

	1	2	3	4	5	6	7
En su recorrido profesional ha sentido la discriminación respecto a un hombre	<input type="checkbox"/>						
Cree que si hubiera sido un hombre las cosas le hubieran resultado más fáciles	<input type="checkbox"/>						
Estaría de acuerdo con un sistema de cuotas para garantizar la paridad en los puestos de dirección	<input type="checkbox"/>						
En relación al acceso a puestos de relevancia, cree que a las mujeres se les exige en cuanto a méritos y capacidades más que a los hombres	<input type="checkbox"/>						
Contar con mujeres en los órganos de decisión crea valor añadido	<input type="checkbox"/>						

**III. Conciliación vida laboral y vida familiar**

15. Flexibilidad laboral y dedicación al trabajo

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Trabaja en la organización con un horario flexible

Es habitual alargar su jornada laboral más allá del horario laboral

Es habitual trabajar los fines de semana

Es habitual trabajar en vacaciones

Se ha acogido a alguna medida de conciliación de la vida laboral y familiar

**16. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones**

En la siguiente pregunta debe responder según una escala de 1 a 7, donde 1 representa “muy bajo” o “muy en desacuerdo” y 7 “muy alto” o “muy de acuerdo”.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El cuidado de sus familiares y/o la realización de las tareas domésticas ha dificultado en algún momento su proyección profesional						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es completamente compatible la conciliación con un puesto directivo						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acogerse a una medida de conciliación, frena la carrera directiva						

**IV. Expectativas en el futuro**

**17. Expectativas sobre el logro del equilibrio de género en la dirección de las organizaciones en el futuro**

- Muy optimista, se está avanzando notablemente
- Optimista, aunque es un objetivo que se alcanzará a largo plazo
- Poco optimista, se trata de un objetivo que se cumplirá después de al menos un relevo generacional
- Pesimista, hay demasiados condicionantes para que se llegue a alcanzar

**V. Perfil de la organización**

**18. Forma jurídica**

- Empresa individual
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Sociedad colectiva
- Organismo público
- Otro: \_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su colaboración! Sus respuestas son de gran ayuda para llevar a cabo el estudio de la dirección femenina en las organizaciones aragonesas.**