



# Trabajo Fin de Grado

## **Liderazgo femenino en la cultura de la Igualdad.**

Autora

Arancha Aznar Heras

Directora

María Ángeles Millán Muñío

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo  
2017

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero mostrar mi agradecimiento a la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza por la oportunidad que nos ha brindado al crear el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. A todo el personal de la facultad debo agradecerle las facilidades que me ha dado, sobre todo a la hora del préstamo del material necesario para la realización de la bibliografía.

A mi tutora del trabajo, María Ángeles Millán Muñío quiero agradecerle la dedicación, apoyo y total disponibilidad que me ha brindado durante los últimos meses ya que no solamente me ha guiado en la realización de este estudio sobre la incorporación de la mujer al mercado laboral y la actual situación de las mujeres en puestos de dirección en empresas españolas, también me ha enseñado todos los recursos necesarios por si en un futuro quiero realizar trabajos semejantes. .

Mi agradecimiento también a Nuria Aguaviva Ladrero, vicepresidenta segunda de Directivas de Aragón y actualmente ocupando el cargo de directiva general en la empresa S.A MYTA (Grupo SAMCA), a quien contacté por correo electrónico sin conocerla previamente. Su disponibilidad, accesibilidad y fundamentalmente su experiencia han sido muy enriquecedoras en el enfoque de las Relaciones Laborales desde la perspectiva de género.

## **INDICE**

Introducción.....	4
1. Breve recorrido histórico: trayectoria de incorporación de las mujeres al mercado laboral.....	6
1.1    El origen: de nómadas a sedentarios.....	6
1.2    Del ámbito privado al público.....	9
1.3    Pioneras en estudios superiores.....	13
2. Barreras y trampas en la falsa igualdad.....	17
2.1 Estructuras sociales y estereotipos.....	17
2.2 Techo y precipicio de cristal, suelo pegajoso.....	21
2.3 Apuntes sobre la brecha salarial.....	25
3. Mujeres y poder.....	28
3.1. Liderazgo y género.....	28
3.2 Mujeres directivas en España.....	32
3.2.1 Directivas de Aragón.....	37
3.2.2 Entrevista a Nuria Aguaviva Ladrero.....	39
4. Conclusiones.....	45
5. Bibliografía.....	48
6. Anexos.....	52

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Aparición propiedad privada.....	7
Ilustración 2. Retrato de Concepción Arenal.....	15
Ilustración 3. Retrato de Dolores Aleu i Riera.....	15
Ilustración 4. Techo y muros de cristal.....	29

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Activos por sexo y grupo de edad.....	11
Tabla 2. Mujeres matriculadas y su porcentaje sobre el total del alumnado. 1910-1935.....	13
Tabla 3. Evolución del alumnado de la Universidad de Zaragoza por sexo, de 2000-01 2015-2016.....	14
Tabla 4. Brecha salarial por sectores de actividad y Comunidad Autónoma.....	26
Tabla 5. Estilos de dirección.....	30
Tabla 6. Personas ocupadas (miles). Tercer trimestre de 2011 .....	34

## INTRODUCCIÓN

El género ha sido una perspectiva tradicionalmente poco elaborada en el estudio de las organizaciones. Tan solo durante las últimas décadas hemos asistido a un aumento en el esfuerzo por tratar de abordar la teoría de las organizaciones desde un enfoque de género; aún permaneciendo ignorados enfoques importantes sobre la estructura organizativa y el liderazgo en las empresas, se ha partido de una supuesta igualdad entre sexos<sup>1</sup>, encontrándose el problema en el acceso a puestos considerados neutrales, por lo que se entiende que la desigualdad puede ser el resultado de restricciones tanto de orden institucional como social siendo la lógica que el acceso a estos puestos se produzca por el mérito propio de cada persona.

En la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres* en concreto en lo dispuesto en su artículo 5 se hace mención a la igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales. En los datos referidos sobre la demografía en nuestro país, más de la mitad de la población española corresponde a mujeres<sup>2</sup>, éstas realizan funciones laborales en puestos muy diversos dependiendo en gran medida de los estudios que posean. A pesar de este hecho tan solo uno de cada cuatro puestos directivos está siendo ocupado por ellas. Estos datos me han permitido analizar desde un enfoque mayoritariamente empírico la trayectoria de la incorporación de la mujer al mercado laboral, centrándome fundamentalmente en diagnosticar la situación de las mujeres en los puestos directivos de las empresas españolas, siendo este último el principal objetivo de mi trabajo.

Para ello he estructurado mi estudio en tres capítulos: el primero de ellos, hace referencia a un breve recorrido histórico sobre la trayectoria de la mujer en el ámbito público, revisando las pioneras en acceder a los estudios superiores. El segundo está centrado en las innumerables resistencias que encuentran las mujeres para el acceso a puestos directivos, haciendo mención al liderazgo, los estereotipos, al denominado “techo de cristal” “precipicio de cristal” y “suelo pegajoso”, incluyendo unos apuntes sobre la brecha salarial. Y en el tercero, analizo la desigualdad que se lleva a cabo en los

---

<sup>1</sup> Diferencia sexo-género: el “sexo” hace mención a lo biológico, a lo anatómico, mientras que el “género” es una construcción social y cultural que establece diferencias desde los estereotipos entre hombres y mujeres. Los diagnósticos de situación en los Planes de Igualdad en las empresas utilizan datos en función del sexo, mientras que los estudios culturales se sirven del concepto de género.

<sup>2</sup> [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)>España (46.468.102 total), (23.654.467 mujeres).

puestos directivos mediante el ejemplo de la asociación Directivas de Aragón y una entrevista a su vicepresidenta.

Finalmente el estudio se cierra con más conclusiones que incluyen una serie de propuestas obtenidas sobre todo lo investigado y las referencias bibliográficas utilizadas.

Todo ello, ha sido analizado y documentado a través de métodos tanto cualitativos como cuantitativos, basados en estudios realizados por historiadores/as, sociólogos/as y demás teóricos del ámbito laboral, se han consultado igualmente datos referentes a tablas y gráficos extraídos de la Encuesta de Población Activa (EPA), prensa y otros medios de comunicación así como archivos de las empresas españolas y disposiciones legales.

## **1. BREVE RECORRIDO HISTÓRICO**

### **1.1 De nómadas a sedentarios**

Considero de particular interés iniciar este trabajo, aunque sea de forma somera, por el principio de organización de los grupos humanos, grupos de trabajo, grupos de supervivencia; esto es el cambio de la humanidad de nómadas a sedentarios.

El nomadismo<sup>3</sup> es el cambio continuo de residencia debido a las necesidades que surgían en los grupos humanos, las cuales básicamente eran de tipo alimenticio y climático. Las tribus nómadas debían buscar su propia supervivencia, para ello se adaptaban por muy breve período de tiempo a las condiciones del entorno para desplazarse continuamente en busca de nuevas ubicaciones.

Los elementos que condicionaron la gran transición entre el nomadismo y el sedentarismo comprenden: el declive de los alimentos silvestres incluyendo el decrecimiento de caza salvaje, un gran incremento de la demografía que implicó la necesidad de encontrar una mayor cantidad de alimento pero sobretodo la principal causa de esta transición se debe a la evolución de instrumentos con los cuales se logró recolectar y almacenar, tener, en cierta forma, el control del entorno.

Las primeras sociedades sedentarias agrícolas propiciaron un cambio importante en las sociedades humanas, en concreto tanto en su estructura como en los tipos de técnicas que utilizaban. Esta transición de una vida nómada a una sedentaria se aprecia con una mayor claridad en la zona de la Media Luna Fértil. La primera cultura semisedentaria data de unos 12.000 a 10.000 años atrás y es la conocida como la cultura natufiense, la cual introdujo una gran cantidad de herramientas complejas dando lugar a una vida agrícola especializada. Fue en el período de hace 10.500 a 8.500 años atrás cuando fueron domesticados los primeros animales y plantas en la región nombrada anteriormente, lo que sentó las bases de una expansión social. En este período se produjo el levantamiento de las primeras viviendas elaboradas a partir de maderas y juncos, pero pocos años después ya se realizaban construcciones con adobe.

En cuanto al papel fundamental de la mujer en aquella época era de gran importancia ya que permitía la subsistencia de las poblaciones de humanos en aquella época siendo sus principales actividades las tareas encargadas de alimentar tanto a sus hijos como a los

---

<sup>3</sup> Según la Real Academia Española; nómada es aquel individuo de una tribu o de un pueblo, carente de un lugar estable para vivir y dedicado especialmente a la caza y al pastoreo.

miembros de su comunidad a través de los productos recolectados, recogida de plantas para fines curativos, curtir pieles, realizar cerámicas, tejer etc.

Estudios arqueológicos muestran que la forma de vida sedentaria comenzó a extenderse lejos de la región de la Media Luna Fértil hacia Europa hace 7.800 años, por lo que estos grupos humanos sedentarios se comenzaron a situar a lo largo de líneas costeras en el sur de Europa para posteriormente asentarse en el norte.<sup>4</sup> Por lo tanto los grupos humanos sedentarios han constituido una forma de vida en la que el conjunto de una población se establece en un lugar fijo para hacer una selección de animales para domesticarlos y cultivar la tierra para obtener frutos, lo que conlleva el incremento de la población. Podemos hablar en ese sentido de una primera organización social estable de las relaciones laborales y familiares.

En el volumen I de “*Le deuxième sexe*”,<sup>5</sup> Simone de Beauvoir señala que este incremento de la población es el desencadenante de la división primitiva del trabajo, surgiendo de esta forma dos clases iguales puesto que; mientras la mujer se encargaba de la explotación del campo, el hombre era quién se dedicaba a las actividades relacionadas con la caza y pesca.

Tras ello, se empiezan a producir excedentes, los cuales deben ser guardados y ordenados para períodos de carestía. Esta excedencia puede ser el origen de alguna manera de lo que hoy en día llamamos desigualdad social puesto que con esta excedencia se desequilibra la posesión de “la propiedad”.

Es con la aparición de la idea primigenia de propiedad privada cuando surge la idea tanto posesión por parte del hombre como de la división del trabajo convirtiendo el trabajo doméstico en una actividad designada a las mujeres y además se inicia un proceso de desprotección puesto que pierden el control en la explotación de alimentos dando lugar a una profunda desigualdad entre ambos sexos.



Ilustración 1 Aparición propiedad privada.

Hoy en día, en pleno siglo XXI se han elaborado una serie de disposiciones para controlar la regulación sobre la propiedad privada tales como la Ley 35/2011, de 4 de octubre sobre titularidad compartida de las explotaciones agrarias, cuyo principal fin se encuentra recogido en el artículo 1.1 de dicha Ley: “*la regulación de la titularidad*

<sup>4</sup> TATTERSALL, I. *The world from beginnings to 4.000 a.c.* Méjico: Breviarios, 2008.

<sup>5</sup> BEAUVOIR, S. (1949), *El segundo sexo*, Madrid; Cátedra, 2005.

*compartida de las explotaciones agrarias con el fin de promover y favorecer la igualdad real y efectiva de las mujeres en el medio rural, a través del reconocimiento jurídico y económico de su participación en la actividad agraria”.*

La socióloga Soledad Murillo indica a este respecto:

*“El mercado ligaba el trabajo al derecho de propiedad en sí, lo que equivale a tener el derecho de propiedad sobre uno mismo para poder intercambiar sus destrezas y habilidades para una retribución fijada por el demandante”* <sup>6</sup>

Como consecuencia de estos hechos se produce un cambio dentro de la estructura de la sociedad dando lugar a lo que se conoce como estructura patriarcal en la que los sujetos masculinos de una sociedad toman conciencia de sí mismos y ocupan posiciones de poder sobre el género femenino, produciéndose de esta manera una institucionalización del dominio ejercido por los hombres no solamente hacia las mujeres sino también hacia la descendencia implicando que los hombres estén presentes en todos los “asuntos importantes” referentes a la sociedad, privándose a las mujeres del acceso a éstos aunque posean los mismos recursos e influencias.

Esto significaría una escisión de los espacios en el modelo social que confinó a las mujeres a la esfera privada.

---

<sup>6</sup> MURILLO, S. *Pacto social o negociación entre géneros*. Barcelona: Universidad de Barcelona, 2001.

## 1.2 Del ámbito privado al público

No será hasta el siglo XX cuando se inicie la incorporación de pleno derecho de las mujeres como mitad de la humanidad a la esfera pública.

Tras el estallido de la Primera Guerra Mundial en el año 1914 marcharon muchos hombres al frente, dando lugar a que una multitud de puestos de trabajo quedasen vacantes, siendo las mujeres las llamadas a cubrir estos puestos, lo que les llevó a una salida del ámbito privado ligado a la reproducción, al ámbito público para poder contribuir económicamente con el mantenimiento y desarrollo de la nación, asumiendo puestos sobre todo relacionados con el trabajo fabril.

Además, una de las principales consecuencias extraídas de la primera revolución industrial había sido la separación entre trabajo productivo y reproductivo. Así fue como un total de 1.345.000 mujeres en Alemania, Francia y Gran Bretaña accedieron durante la Primera Guerra mundial al mundo laboral. Sin embargo, tras la guerra muchas mujeres fueron apartadas de sus puestos de trabajo, y las que lo conservaron vieron disminuidos considerablemente sus salarios, así las cosas podríamos considerar éste el comienzo de la incorporación de la mujer al mercado laboral<sup>7</sup>.

Es en la Segunda Guerra Mundial (1939 -1945) con el modelo fordista y la nueva revolución industrial; consistente en implementar la línea de montaje, cuando es aceptada la mujer en las fábricas con una menor resistencia que en tiempos anteriores. Ello desencadenó un cambio en los valores y dio comienzo una nueva etapa de rebeldía, obteniendo una liberación tanto pública como sexual e iniciando el proceso para la consecución ambos géneros teóricamente de los mismos derechos.<sup>8</sup>

Se produjo por lo tanto un impulso en las libertades femeninas, no obstante, pese a todos los logros anteriormente llevados a cabo por éstas, continuaron ciertas maneras de segregación sexual que mantuvieron la perpetuación de la división de la sociedad en dos espacios: privado y público, afianzándose el ámbito privado al hogar y la sumisión o relacionado con la mujer y el público al ámbito de los varones y su cerrada relación entre iguales. A su vez ambas esferas no son independientes, las dos conectan entre sí pero se encuentran muy marcadas puesto que los hombres son los productores y proveedores, en cambio las mujeres se encargan de la reproducción y el cuidado.

---

<sup>7</sup> [http://historiaybiografias.com/mujer\\_guerra/](http://historiaybiografias.com/mujer_guerra/)

<sup>8</sup> Mención especial que merece el logro del voto femenino; en España en 1939.

Muy interesante a este respecto es la teoría sobre *El mito del varón sustentador* de Laura Nuño<sup>9</sup>. Ella argumenta que “*la asunción de un rol público por parte de las mujeres no ha significado ni la desactivación del rol privado tradicional, asociado a las tareas del cuidado, ni un tratamiento que integre el trabajo y las responsabilidades públicas y privadas*”.

Esta separación y asignación de ámbitos probablemente sigue marcando nuestros días debido a una falta de acompañamiento de la modificación de actitud y pensamientos del conjunto de la sociedad. Pese a ello los poderes públicos han ido introduciendo tanto medidas correctoras como estrategias para llevar a cabo la implantación de la igualdad laboral; para ello se aprobó en el año 1999 *la Ley de Conciliación, el Plan Concilia, las medidas para la igualdad (marzo de 2005) y la Ley de igualdad efectiva de hombres y mujeres: 3/2007, de 22 de marzo*, estas medidas tratan de crear unos espacios más igualitarios considerando que “lo personal es político”.

Sostiene Miguel Lorente que: “*Cuando nos acercamos a la esencia que define a las personas como sujetos sociales y llegamos a su identidad, comprobamos que su núcleo está construido sobre referencias basadas en la división de funciones que debían desarrollar hombres y mujeres al inicio de la humanidad. Una división hecha a partir de ciertas capacidades y características de su fisiología, básicamente la fuerza en los hombres y la maternidad en las mujeres*”<sup>10</sup>

Es decir las conductas a desarrollar por hombres y mujeres están marcadas por las características anatómicas, fisiológicas y psicológicas que marca la cultura ergonómica, siendo la base de la desigualdad, puesto que se produce una asignación de tiempos, espacios, funciones y sobretodo diferente valor e importancia a lo que en verdad realizan los hombres y deben realizar, y a lo que verdaderamente realizan las mujeres y deben realizar. Los hombres en sí, se encuentran presentados como personas que poseen libertad tanto para asumir iniciativas como retos, estando las mujeres sometidas a lo que ellos les asignen privándolas de voluntad y libertad por sometimiento o sobreprotección. Esta situación ha cambiado mucho a lo largo del tiempo, pero todavía quedan sesgos de la total liberación de la mujer de sus tradicionales funciones y de la plena incorporación de los varones a la esfera privada.

---

<sup>9</sup> NUÑO GÓMEZ, Laura (2010), *El mito del varón sustentador*. Barcelona: Icaria.p.23.

<sup>10</sup> LORENTE, M. *Tú haz la comida que yo cuelgo los cuadros. Trampas y trampas en la cultura de la desigualdad*. Barcelona: Planeta, 2014.p.10.

En referencia a ello según Miguel Lorente: “*La solución pasa por la igualdad como valor para que los hombres entren en las responsabilidades del cuidado de los hijos y de lo doméstico, y para que las mujeres salgan de esa jaula construida con los barrotes de la identidad basada en la maternidad y en lo doméstico*”.<sup>11</sup>

A pesar del intento de igualdad que se está produciendo a lo largo del tiempo, iniciado el siglo XXI es marcadamente mayor el número de hombres que realizan actividades en el mercado de trabajo, en comparación al número de mujeres. Este hecho se puede ejemplificar mediante una tabla elaborada a partir de los datos obtenidos a través del Instituto Nacional de Estadística (INE).

	Hombres			Mujeres		
	Valor absoluto			Valor absoluto		
	2016T4	2015T4	2014T4	2016T4	2015T4	2014T4
Total	12.166,9	12.250,9	12.382,0	10.578,9	10.622,8	10.644,9
De 20 a 24 años	640,2	667,7	692,9	555,9	584,5	627,9
De 40 a 44 años	1.882,8	1.868,4	1.861,8	1.646,2	1.599,7	1.595,3
De 50 a 54 años	1.559,3	1.524,2	1.501,2	1.302,0	1.272,9	1.263,1
De 60 a 64 años	623,5	625,0	579,1	516,4	490,9	436,3

Fuente:  
Instituto Nacional de Estadística

**Tabla 1. Activos por sexo y grupo de edad.**

En ella, se puede comprobar, cómo hay una gran diferencia en el número de varones insertos en el mercado laboral en comparación con el número de mujeres,<sup>12</sup> con referencia a los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente, lo que nos sugiere pensar que esa diferencia continúa porque la mujer aún se encuentra “estancada” “en la esfera privada o porque afecta más a las mujeres el hecho de ser España el país con más empleo a tiempo parcial involuntario.<sup>13</sup>

Pese a esto, también nos encontramos manifestaciones de mujeres que deciden no incorporarse al mercado laboral para dedicarse al cuidado de los hijos o prefieren un puesto de trabajo a media jornada para el cuidado de la familia, por lo tanto hablar de tiempo parcial desde el norte al sur de Europa sugiere hablar de mujer. Según los datos obtenidos por Eurostat, es el 30% de las mujeres las que poseen un contrato a tiempo parcial, a diferencia de los hombres, los cuales solo poseen esta modalidad de contrato

<sup>11</sup> LORENTE (2014:190).

<sup>12</sup> Las cifras aparecen en millones.

<sup>13</sup> [http://economia.elpais.com/economia/2016/07/23/actualidad/1469272660\\_177645.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/07/23/actualidad/1469272660_177645.html)

en un 6%; estos datos se encuentran referidos a una franja de edad temprana dedicada probablemente a la crianza de hijos, siendo un indicador de que la conciliación entre vida familiar y laboral tiene mucho más peso en las mujeres que en los hombres, lo que provoca un desigual reparto en la crianza de los hijos.<sup>14</sup> Por lo tanto la mujer en consecuencia posee una doble tarea: la compatibilidad del trabajo doméstico con el llevado a cabo fuera de casa, refiriéndome con trabajo doméstico el relativo a entregar y dedicar tiempo a los demás, sin centrarse en el que tiene el propio sujeto para dedicarse a él mismo, aplicándose el denominado tiempo subjetivo. A su vez el trabajo doméstico ha sido desvalorizado y sin un empleo que le aporte una economía, la mujer no podrá conseguir su total emancipación frente al hombre.<sup>15</sup>

En conclusión, parece incuestionable que la mujer ha realizado labores productivas desde épocas remotas y su incorporación al espacio público supuso una de las mayores en el s.XX. Sin embargo esta revolución permanecerá incompleta, tal y como señala Laura Nuño<sup>16</sup>, hasta que los varones no venzan sus propias resistencias y se incorporen de igual manera a la esfera privada.

---

<sup>14</sup> [http://economia.elpais.com/economia/2016/03/07/actualidad/1457361565\\_392141.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/03/07/actualidad/1457361565_392141.html)

<sup>15</sup> LARUMBE. Mª Á. *Las que dijeron no. Palabra y acción del feminismo en la Transición*. Zaragoza: Prensas universitarias de Zaragoza, 2004.p.27.

<sup>16</sup> NUÑO (2010).

### 1.3 Pioneras en estudios superiores

Para acceder en condiciones “óptimas” al mercado laboral se precisa una formación; es por ello que la Universidad ha experimentado grandes cambios en las últimas décadas, encontrándose entre ellos el acceso de la mujer a estudios superiores.

Con la primera República, en los cursos 1872-1873; las universidades de Valencia, Barcelona, Valladolid y Madrid empezaron a aceptar como estudiantes a las mujeres, siendo la excepción Oviedo que no comenzó a regular estudiantes universitarias hasta finales de siglo. A pesar de ello, en el año 1882 se produjo una interrupción en este proceso puesto que por una Real Orden se prohibió la matriculación de nuevas alumnas aunque gracias a las quejas y demandas de multitud de personas lograron la imposición de una nueva Real Orden de 11 de junio del año 1888 mediante la cual se admitieron alumnas no oficiales siendo imprescindible una consulta al Ministerio de Fomento para pasar a ser alumnas oficiales.<sup>17</sup>

Hace poco más de un siglo desde que se instauró el derecho de matriculación por parte de las mujeres en las universidades españolas; no obstante 80 alumnas ya pasaron por las facultades anteriormente.

Fue en el año 1910 cuando en España se aprobó una Real Orden con fecha de 8 de marzo, en la cual se disponía a que se concedieran, sin necesidad de consultar a la superioridad, las inscripciones de matrícula en enseñanza oficial o no oficial solicitadas por las mujeres.

Curso	N.º	%	Curso	N.º	%
1910-1911	33	0,17	1929-1930	1.744	5,2
1916-1917	177	0,56	1930-1931	2.246	6,3
1920-1921	440	2,0	1931-1932	2.026	6,0
1923-1924	898	3,5	1933-1934	2.124	6,9
1926-1927	1.611	4,6	1935-1936	2.588	8,8

*Fuente:* Flecha, 2006: 481.

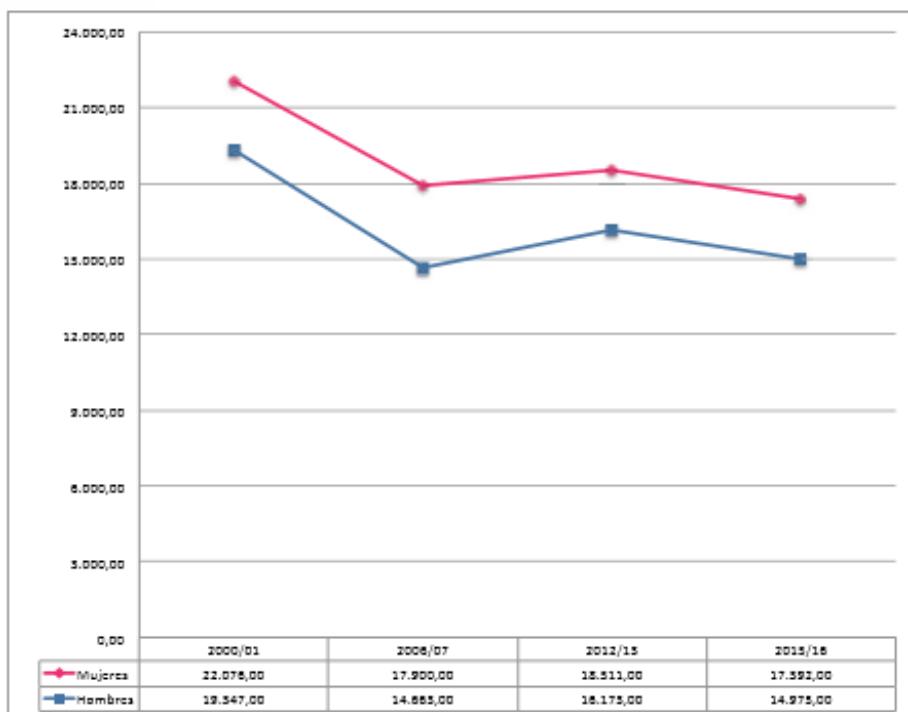
**Tabla 2. Mujeres matriculadas y su porcentaje sobre el total del alumnado. 1910-1935**

<sup>17</sup> FLECHA, C. (1996), *Las primeras universitarias en España*, Madrid: Narcea.

A través de esta tabla; se puede comprobar cómo aumentó progresivamente el número de mujeres matriculadas en la Universidades españolas desde el año 1910 hasta el 1927; pasando de un 5,2 % a un 8,8%, siendo mayoritariamente las matrículas realizadas por hombres.

Señalamos el acceso de las mujeres a los estudios superiores porque resulta de gran importancia puesto que es una de las múltiples causas que posibilitó el gran crecimiento llevado a cabo en la economía española en el segundo periodo del siglo XX. Esta circunstancia permitiría a las mujeres obtener a lo largo de los tiempos puestos de trabajo en los que a largo plazo se colocarán al frente de las organizaciones, lo cual producirá un enfoque más igualitario entre ambos sexos. Por lo tanto, este hecho no solo es beneficiario para que se produzca la igualdad teórica sino también para el conjunto de la sociedad y en concreto para que las organizaciones puedan aproximarse a una igualdad real.

Es ya en nuestros días, como nos muestra el siguiente gráfico comprendido entre los años 2000 hasta el 2016 cuando se ha producido una superación por parte de las mujeres y en comparación con los hombres en el número de matrículas realizadas en estudios superiores. Observemos los datos de la Universidad de Zaragoza en concreto.



**Tabla 3. Evolución del alumnado de la Universidad de Zaragoza por sexo, de 2000-01 a 2015**  
**Fuente: Observatorio Igualdad Unizar.<sup>18</sup>**

<sup>18</sup> <https://observatorioigualdad.unizar.es/>.

Este gran avance hacia la igualdad entre hombres y mujeres referidas a estudios superiores fue posible gracias a la decisión y tenacidad de algunas mujeres, las cuales decidieron rebelarse contra la injusticia que impedía el acceso de éstas al conocimiento y al desarrollo de sus capacidades, teniendo que lidiar con discursos que iban dirigidos a desmotivarlas y desalentarlas. Entre las grandes pioneras en la posesión de estudios superiores, se encuentran: Concepción Arenal y Dolores Aleu.

-Concepción Arenal (1.820-1.893). La temprana muerte de su padre es un hecho, el cual la marcó para siempre. Fue educada en Madrid, donde Concepción estudiaba todo lo que estaba a su alcance, por lo que utilizó la herencia de su propia madre y de su abuela paterna para vestirse de hombre y entrar en la Universidad en el año 1841, donde conoció a Fernando García Carrasco en el cual encontró apoyo en sus ideas progresistas y con quién tuvo tres hijos. Tras fallecer su marido en el año 1857, decidió marchar a Potes donde conoció a Jesús Monasterio, quien despertó en Concepción el interés por la ayuda hacia los demás. Fue nombrada visitadora de prisiones de mujeres en el año 1864 y en 1868 inspectora de casas de corrección de mujeres. Fue en el año 1870 cuando creó un importante periódico llamado *La voz de la caridad* y también tuvo un destacado papel en Cruz roja.

Concepción Arenal fue denominada como la madre del feminismo español puesto que fue una de las pioneras en luchar contra el orden establecido defendiendo los derechos propios de las mujeres y luchando a favor de los más desfavorecidos.<sup>19</sup>

-Dolores Aleu i Riera (1857-1913). Hija única y educada por profesores particulares; ingresó en la facultad de medicina en el año 1874. Finalizó sus estudios en 1879, pero no fue hasta 1882 cuando recibió la autorización para realizar el examen de licenciatura.

Es en aquella época cuando la mujer además de tener problemas para cursar estudios superiores, tenía problemas para la obtención del título equivalente. Dolores Aleu junto con María Helena Maseras y Martina Castells Ballespí son las tres primeras médicas en España, originando un debate en el Consejo de Instrucción pública.

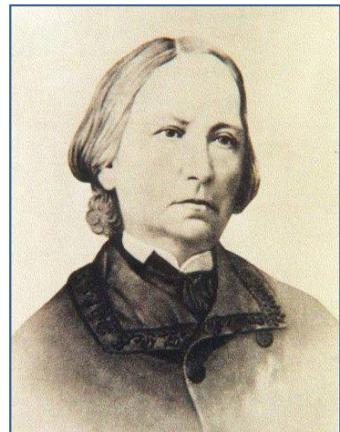


Ilustración 2. Retrato de Concepción Arenal.



Ilustración 3. Retrato de Dolores Aleu i Riera.

<sup>19</sup> <http://www.mujeresenlahistoria.com/2014/10/la-madre-del-feminismo-espanol.html>

Dolores ejerció medicina durante 25 años y al inicio de su práctica en esta profesión escribió en su libro de trabajo: “En los pocos meses que llevo de práctica he visitado enfermas que hacía más de seis años que sufrían una dolencia y que me declararon que hubieran dejado que pasaran muchos más si no hubieran tenido ocasión de consultar con una señora”. Escribió también muchos textos dirigidos a la maternidad, tales como: *Consejos a una madre sobre el régimen, limpieza, vestido, sueño, ejercicio y entretenimiento de los niños*; donde criticó las obligaciones impuestas a las mujeres a la hora vestir.

En el año 1883 contrajo matrimonio con Camilo Cuyás Martí, un agente de bolsa con el cual tuvo dos hijos. Dolores Aleu logró dar un gran paso en España hacia la situación de igualdad entre ambos sexos en el ámbito de la profesión de medicina.<sup>20</sup>

Resumiendo, las pioneras en estudios superiores abren el camino hacia la fuente de conocimiento y preparación, lo cual permite una introducción al mundo laboral y una optimización de sus circunstancias laborales.

Desde hace años la sociedad proclama la igualdad entre hombres y mujeres como un derecho, pese a esto; es desde la propia sociedad desde donde nacen las innumerables barreras para lograr una igualdad real.

---

<sup>20</sup> <http://scbscientifics.iec.cat/es/scientifics/aleu-riera-dolors.html>

## **2. BARRERAS Y TRAMPAS EN LA FALSA IGUALDAD.**

### **2.1 Estructura social y estereotipos**

A pesar de los grandes avances y logros obtenidos en las últimas décadas la igualdad real entre hombres y mujeres no se ha conseguido todavía ya que siguen existiendo barreras (estereotipos) y trampas (el ideal de la maternidad, el amor romántico...) que lo impiden favoreciendo las resistencias del sistema patriarcal.

La mujer está logrando la misma autonomía que posee el hombre, pero tiene que seguir luchando para ocupar puestos que han sido tradicionalmente adscritos a los varones como pueden ser los puestos directivos; ya que incluso cuando las mujeres logran alcanzar el poder se advierten nuevos prejuicios<sup>21</sup>. Se observa que las principales barreras son en parte las propias estructuras sociales,<sup>22</sup> las cuales se encuentran soportadas por los estereotipos, siendo éstos los modelos de conducta que definen cómo deben ser, pensar y actuar las mujeres y los hombres dentro de una sociedad, representando una serie de características que se asocian a estos sujetos. En este sentido las mujeres se asocian tradicionalmente por ejemplo con la ternura, el cuidado, y la disponibilidad erróneamente puesto que son “leídas” e interpretadas en clave de “no” productividad laboral.

Por estructura social, en cambio se entiende aquel conjunto de componentes, los cuales son interdependientes y poseen una contraposición con componentes del propio sistema; éste a su vez se encuentra jerarquizado puesto que sus funciones se encuentran definidas de forma inamovible y su estudio se centra en realizar una identificación de los roles de los sujetos que se integran en la misma viniendo a establecer que las mujeres deban poseer un puesto subordinado del hombre, constituyendo un status social inferior lo que desencadena que las mujeres deban hacer un esfuerzo por alcanzar el mismo nivel de liderazgo que los hombres, esta estructura social es la que conocemos como orden patriarcal.

En las empresas por lo tanto existen expectativas y creencias acerca de las personas que pueden desempeñar mejor sus actividades dentro de su puesto de trabajo; hecho conocido como “expectativas de actuación”. Si orientamos estas expectativas hacia el

---

<sup>21</sup> VILADOT, MARIA ANGELES. *Género y poder en las organizaciones*. Barcelona: editorial UOC, 2017.

<sup>22</sup> SARRIÉS, L. DEL OLMO, N. *Mujeres directivas en España, estereotipos y realidad*. España :Mira editores, 2006.p.66

género colocan dentro de una organización a la mujer en una posición menos relevante, ya que se da por hecho que la mujer tarde o temprano tendrá hijos, teniendo que cuidarlos; lo que inclinaría al empresario a contratar una menor cantidad de mujeres para puestos de alta responsabilidad como puede ser un cargo directivo. Como consecuencia de ello la mujer es víctima de esas creencias sin justificar, víctima de estereotipos<sup>23</sup> en una sociedad que ha basado su sistema cultural en función de un sistema biológico de reproducción.

A pesar de la existencia de estas barreras y dificultades las mujeres han decidido salir de la esfera privada e incorporarse al ámbito público, aunque se lleve a cabo en puestos con una menor posibilidad de desarrollo tanto profesional como personal. Podemos observar el Euroíndice laboral Adecco<sup>24</sup>, (ANEXO I) donde se muestra claramente una desigualdad producida en el número de parados dependiendo del sexo<sup>25</sup>. A su vez; en el informe elaborado por Linda Wirth para la Organización Internacional del Trabajo en el año 2001 también se nos muestra las desigualdades existentes en el ámbito laboral en cuanto al género con diferencias notables tanto en el estatus como en la calidad de trabajo que desempeñan hombres y mujeres. A pesar de ello el empleo femenino está consiguiendo debilitar esas estructuras que regulan la no promoción de la mujer debido a la cantidad de mujeres tituladas que compiten con los hombres para puestos directivos.

Los estereotipos son unos instrumentos, que ayudan tanto a justificar como comprender la estructura social y son incorporados a través de la socialización. Mediante ellos el estereotipo masculino fortalece la creencia de que los hombres son más fuertes y activos que las mujeres; también vincula a los hombres con el dominio y autonomía, mientras que a las mujeres las simboliza como seres dependientes y ligadas al cuidado. Sobre la base de los estereotipos es la propia sociedad la que construye barreras.

Según Paula Nicolson<sup>26</sup> existen tres tipos de procesos que tanto discriminan a las mujeres en las organizaciones como suponen barreras para ellas; estos procesos se basan en:

- Las barreras estructurales que se ven cotidianamente tales como el acoso sexual, actitudes sexistas, carencia de apoyo en el cuidado de los niños etc.

---

<sup>23</sup> Según la RAE: imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable.

<sup>24</sup> [http://www.iese.edu/en/files/EIL\\_Texto\\_2009-2T\\_tcm4-39883.pdf](http://www.iese.edu/en/files/EIL_Texto_2009-2T_tcm4-39883.pdf)

<sup>25</sup> Analizaré esta cuestión en el apartado 3.

<sup>26</sup> [http://bvirtual.ucol.mx/descargables/319\\_entre\\_lo\\_publico.pdf](http://bvirtual.ucol.mx/descargables/319_entre_lo_publico.pdf)

- Aquellas barreras estructurales que son invisibles como las actitudes de prejuicio.
- El impacto psicológico en las mujeres.

Es probable que el obstáculo más complicado a superar por parte de la mujer para acceder a puestos directivos sea el estereotipo que asocia la dirección con el hombre, puesto que el estereotipo que sugiere la diferencia de estilos de dirección entre hombres y mujeres también invita a la creencia de la superioridad masculina.

A su vez la principal característica que poseen los estereotipos consiste en su carácter reduccionista, aplicándolos por igual a un único modelo de mujer.

Mediante la investigación sobre *Chief Executive Officers* realizada por Catalyst <sup>27</sup>en el año 1990; se han identificado estereotipos en el ámbito de las relaciones laborales con un gran carácter reduccionista, tales como:

- ❖ Las mujeres no son del todo severas para llevar a cabo puestos de dirección.
- ❖ Falta de compromiso por parte de las mujeres en sus carreras profesionales.
- ❖ Las mujeres por lo común no trabajan horas extras.
- ❖ Son muy emocionales.
- ❖ No poseen la suficiente agresividad.
- ❖ No poseen las habilidades necesarias para realizar cálculos técnicos y cuantitativos.
- ❖ Dificultad para tomar decisiones.

A su vez mediante el estudio de *Catalyst and the Conference Board*, realizado en el año 2002; las mujeres han llegado a la conclusión de que estos estereotipos constituyen el principal obstáculo para que se pueda producir un ascenso a puestos directivos en las organizaciones; destacando las cinco grandes barreras para la promoción de la mujer a cargos directivos que mostramos a continuación<sup>28</sup>:

- Estereotipos tanto sobre las habilidades como los estereotipos de las mujeres.
- Carencia de un modelo de rol sobre la mujer directiva.
- Carencia de la experiencia en dirección de empresas.
- Gran cantidad de responsabilidades familiares.
- Falta de continuo asesoramiento.

---

<sup>27</sup> SARRIÉS, L. DEL OLMO, N. *Mujeres directivas en España , estereotipos y realidad* España :Mira editores, 2006.P.62

<sup>28</sup> SARRIÉS DEL OLMO (2006:62).

Aún con todo el empleo femenino está consiguiendo debilitar esas estructuras que regulan la no promoción de la mujer debido a la cantidad de mujeres tituladas que compiten con los hombres para puestos directivos.

Es la propia sociedad la que se encarga de que la mujer lleve a cabo el modelo social impuesto para ella y predeterminado mediante el estereotipo, fijándose así el techo de cristal del cual hablaré a continuación.

## **2.2. Techo y precipicio de cristal, suelo pegajoso.**

Es en los últimos años cuando ha aumentado tanto el interés como la preocupación por la escasa presencia de mujeres directivas en las empresas. Ejemplo de ello serían las innumerables publicaciones encontradas en prensa, revistas, estudios e internet. Una clara muestra de ello es la noticia encontrada en el periódico El País: “*se tiende a pensar que la mujer no será capaz de asumir la clase de retos y riesgos que implican los cargos directivos y que su grado de compromiso con la empresa es menor. Por eso, con frecuencia se les asignan funciones de poco lucimiento, tareas rutinarias con escasa visibilidad*”.<sup>29</sup> A su vez según una encuesta Gallup llevada a cabo en 22 países en el año 2001 reveló que los empleados, tanto hombres como mujeres escogerían a un jefe en lugar de una jefa, resultados obtenidos en una proporción de dos a uno. Esta preferencia por un varón en puestos directivos en lugar de una mujer, podría ser explicada por los diversos estereotipos que hemos citado anteriormente, los cuales sugieren que aquellos puestos con responsabilidad son más eficientes si se relacionan con los rasgos masculinos.<sup>30</sup> Por lo tanto las mujeres encuentran su techo profesional en puestos relativamente de escasa responsabilidad. Es por ello que este denominado “techo de cristal” sigue siendo una barrera ante las oportunidades que poseen las mujeres para la promoción profesional.<sup>31</sup>

Afortunadamente desde el año 2001 hasta la actualidad nos encontramos ante un período de cambio en el modelo de gestión empresarial, donde la empresa empieza a ser considerada como la creadora de valor tanto económico como social, y en consecuencia se cuestiona esta discriminación contra la mujer y más concretamente en el ascenso a puestos de responsabilidad como son los directivos, puestos para los cuales se han formado.

Hay que precisar que el término conocido como “techo de cristal” surge en los años 80 y retrata una expresión que intenta simbolizar las diversas actuaciones de mecanismos discriminatorios los cuales obstaculizan el desarrollo en el ámbito laboral de las mujeres, limitándolas y marcándoles un tope difícil de ser franqueado.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Noticia encontrada en el Periódico *El país*, domingo 13 de marzo de 2016, p.29.

<sup>30</sup> SOLEDAD, M. *Igualdad y empresa*. Madrid: Pearson Educación, 2007.p.30.

<sup>31</sup> Periódico *El país*, domingo 13 de marzo de 2016.

<sup>32</sup> [http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Estudios03.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Estudios03.pdf).

Esta discriminación es claramente encubierta ya que en un principio todas las personas somos iguales ante la ley, por lo tanto se debería producir una promoción dentro de las empresas igualmente al ser hombre o mujer y tener la misma preparación pero la realidad viene siendo bien distinta, esto no ocurre, dando a entender que es responsabilidad de cada persona el adquirir un puesto directivo , tal y como señalan los resultados de diversos estudios donde se ha comprobado el éxito que ha desarrollado la mujer en expedientes académicos de carreras estereotípicamente realizadas por varones.<sup>33</sup>Por lo tanto podríamos afirmar que las principales barreras en las empresas para el acceso de la mujer a puestos directivos son: el embarazo y el prejuicio de la disponibilidad, convirtiéndose en una especie de umbral para alcanzar determinados puestos de trabajo. Es por ello, que una mayoritaria cantidad de empresas prefieren la contratación de varones para este tipo de puestos ya que éstos poseen una mayor amplitud de disponibilidad en sus horarios.

El testimonio de varias directivas resulta clarificador a este respecto “*Todos los directivos y jefes en la mayoría son hombres, pero porque son los que pueden dedicar más tiempo a la empresa, ellos no tienen límite de 8 horas, ni 40...pueden dedicar más tiempo a la empresa y las mujeres sí lo tenemos, no puedes dedicar a la empresa todo el día...O sea, si tú estás soltera sí, pero casada, no...Lo que me gustaría es un poco lo que pensamos todas las mujeres, que haya una igualdad entre hombres y mujeres, pero que sea una igualdad, no puedes comparar una mujer que trabaje 8 horas con un hombre que trabaje 40, y mientras no se supriman esas barreras estaremos en peores condiciones*”<sup>34</sup>.

Además de este techo de cristal, encontramos otra “trampa” en la trayectoria laboral femenina: el “precipicio de cristal” (Glass Cliff), concepto que hace referencia a la contratación de mujeres en empresas que atraviesan una crisis para salir de ella.<sup>35</sup> Este concepto, a su vez podría decirse que viene enmascarado y provoca un falso pensamiento de que las mujeres no sirven para ocupar puestos de responsabilidad como puestos de dirección puesto que muchas de las empresas que están atravesando dificultades contratan mujeres para intentar superarlas, un claro ejemplo de ello lo encontramos en la publicación en la sección de Economía de *The times*, donde Elizabeth Judge comparó los resultados en Bolsa de empresas británicas, en las que por un lado

<sup>33</sup> [http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Estudios03.pdf.p.4](http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Estudios03.pdf.p.4).

<sup>34</sup> SARRIÉS DEL OLMO (2006:176).

<sup>35</sup> [http://www.eldiario.es/catalunya/donesenxarxa/techo\\_de\\_cristal-desigualdad\\_6\\_205839444.html](http://www.eldiario.es/catalunya/donesenxarxa/techo_de_cristal-desigualdad_6_205839444.html)

solamente había mujeres en los puestos de alta dirección con las que tan solo poseían hombres directivos, obteniendo como conclusión de este estudio que las primeras organizaciones habían sufrido pérdidas y las segundas en cambio habían incrementado sus ganancias, dando lugar a la falsa creencia de que las organizaciones con directivas iban peor. Michelle Ryan y S.alexander fueron las precursoras del término “precipicio de cristal” y decidieron profundizar en el tema, observando que los resultados de esas organizaciones direcciónadas por mujeres ya eran malos antes de la llegada de éstas al poder; por lo tanto el hecho de que quién llevara la dirección en la empresa fuera hombre o mujer no tenía nada que ver. En su análisis pudieron comprobar precisamente cómo muchas empresas contrataban a mujeres para intentar salir de la crisis.<sup>36</sup>

A diferencia del “techo de cristal”, con el “precipicio de cristal” se puede llegar a la conclusión de que hay una tendencia hacia las mujeres para ofrecerles puestos de dirección no solamente complejos sino en los que existe un alto grado de probabilidad de fracaso.

A su vez, la principal causa 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. Eva Rimbau señala que “*se supone que el estilo de liderazgo femenino es más relacional y orientado a la resolución de conflictos, así que cuanto mayor es la crisis, mayores posibilidades de que pongan a una mujer a gestionarla.*<sup>37</sup>” Argumento trampa ya que, esta práctica supone colocar a la mujer en aquellos puestos de trabajo que tienen altas probabilidades de fracasar lo que desembocaría en la justificación de que el colectivo de mujeres son peores líderes.

Por otra parte, los términos “techo de cristal” y “precipicio de cristal” están muy ligados a “suelo pegajoso”, el cual hace referencia a las circunstancias que impiden a las mujeres el ascenso a través de la pirámide económica. Tanto los roles como los estereotipos impuestos a las mujeres hacen no solamente que sea complicado el ascenso de las mujeres a puestos directivos sino que además sea como una barrera para integrarse y formarse en el ámbito laboral.<sup>38</sup>

A su vez el término “suelo pegajoso” se encuentra muy ligado a las cargas familiares que poseen las mujeres, las cuales impiden a éstas desarrollar al máximo su potencial tanto personal como laboral, por lo tanto les impulsa a no integrarse del todo en el

---

<sup>36</sup> Periódico *El país*, domingo 5 de marzo de 2017.p.30.

<sup>37</sup> Periódico *El país*, domingo 5 de marzo de 2017.p.30.

<sup>38</sup> <http://www.nmformacion.com/blog.asp?vcblog=946>

mercado laboral ya que no pueden desvincularse de las cargas familiares que la sociedad patriarcal les hace sentir como propias.<sup>39</sup>

Analizar la situación de las mujeres en el entorno laboral requiere inevitablemente una mención sobre la brecha salarial.

---

<sup>39</sup> <http://www.fundacionequipohumano.es/es/blog/item/287-el-suelo-pegajoso-la-barrera-domestica-en-el-camino-hacia-la-igualdad>

## **2.3 Apuntes sobre la brecha salarial.**

Existe la idea de que los términos “discriminación salarial” y “diferencia salarial” son diferentes, de esta manera, según el Instituto de la Mujer, se denomina diferencia salarial llamada también brecha salarial a la diferencia existente actualmente entre lo que cobran mujeres y hombres. En cuanto a la discriminación salarial viene a significar la parte de la diferencia salarial que surge de actuaciones discriminatorias, por lo tanto este tipo de discriminaciones se dan en el puesto de trabajo.<sup>40</sup> Un claro ejemplo de este tipo de discriminaciones sería la diferencia salarial entre lo que cobra un peón de limpieza y una limpiadora, percibiendo ésta última un salario inferior y realizando ambos las mismas funciones durante el desempeño de su trabajo.

Según un informe de UGT, la brecha salarial actualmente se sitúa en España en el 23,25%, lo que viene a significar haciendo una media que las mujeres cobran 6.000 euros menos al año, desempeñando las mismas funciones que los hombres. A su vez, se destaca un gran aumento de la brecha salarial entre los años 2010 y 2014, lo cual pone de relieve la urgente necesidad de la implantación de políticas de igualdad.<sup>41</sup>

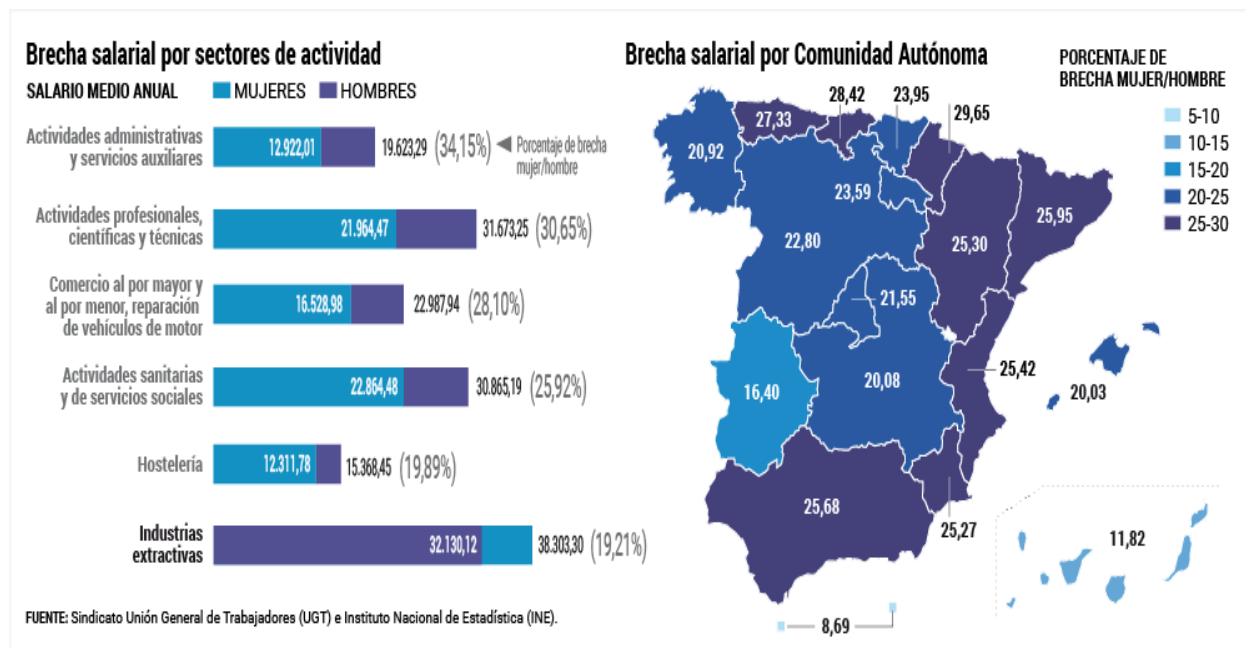
Según este estudio, las españolas deberían trabajar 78 días más al año para obtener la igualdad salarial con los varones.

En el siguiente gráfico, se puede comprobar la brecha salarial que se produce en las mujeres con respecto a los hombres tanto por sectores de actividad como por Comunidad Autónoma.

---

<sup>40</sup> <http://www.igualdadendenlaempresa.es/enlaces/webgrafía/docs/emakunde-instituto-vasco-de-la-mujer.pdf>

<sup>41</sup> <http://www.expansion.com/economia/2017/02/20/58aafb61e2704e33078b464d.html>



**Tabla 4. Brecha salarial por sectores de actividad y Comunidad Autónoma.**

El hecho de que hoy en día siga existiendo esta brecha salarial tiene como principales causas la desigualdad de género en términos que van más allá de lo social y económico, hechos que generalmente son potenciados por:<sup>42</sup>

-Discriminación en el espacio de trabajo, caso que podría ser consecuencia de la denominada “discriminación directa”, término que hace referencia al trato desigual entre hombres y mujeres.

-Distintos sectores: los sectores de perfil feminizado a menudo ofrecen una menor remuneración que los masculinos. Trabajos a tiempo parcial desempeñados en mayor número por las mujeres dado que tienden a ser las encargadas del cuidado de los hijos por lo tanto tienden a trabajar menos horas.

A su vez, la peor retribución que poseen los sectores feminizados es la consecuencia de una infravaloración tanto del trabajo como de la capacidad de las mujeres. Cuando el número de mujeres en una ocupación es mayor al número de hombres, por lo general se recibe un salario más bajo, dándose el caso contrario cuando en la ocupación hay un mayor número de varones.

-Sistemas salariales: las prácticas laborales no son aplicadas de igual manera a hombres y mujeres. Las distintas opciones que están establecidas a la hora de remunerar a los/as trabajadores/as, pueden dar lugar a distintas remuneraciones por ser hombres o mujeres.

<sup>42</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/140319\\_gpg\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_es.pdf)

En la mayoría de ocasiones este tipo de discriminación surge a raíz de factores tanto históricos como culturales.

-Roles de género y tradiciones: los cuales determinan el papel que las mujeres y los hombres llevan a cabo actualmente en la sociedad.<sup>43</sup>

-Conciliación de la vida familiar y laboral: las oportunidades que tienen las mujeres para ascender a un puesto de trabajo mejor se ven limitadas por el tiempo dedicado a las responsabilidades familiares.

En cambio, son muchos los beneficios que se podrían obtener tras eliminar la brecha salarial:<sup>44</sup>

-Sociedad más igualitaria: hecho que provocaría beneficios tanto para la sociedad como para la economía en general.

-Empleos con una mayor calidad: las mujeres cada vez se forman más y las empresas al buscar talentos crearían una sociedad más rica y plural. Por lo tanto es indispensable crear empleos con una mayor calidad de manera que la obra de mano se encuentre altamente motivada y satisfecha, beneficiándose con ello los trabajadores, empresas y la economía en general.

-Disminución en el número de reclamaciones y procesos judiciales: en aquella empresa en la cual los empleados indistintamente sean hombres o mujeres reciban una misma retribución por la realización del mismo trabajo, disminuirán las reclamaciones y el número de procesos judiciales por discriminación.

En líneas generales podemos afirmar que aquellas profesiones desempeñadas por mujeres consideradas “feminizadas”, poseen socialmente una menor valoración y las retribuciones económicas tienden a ser menores.

Lo “femenino”, todavía en nuestros días, como consecuencia de unos estereotipos que ofrecen una gran resistencia cultural y que vinculan a las mujeres al ámbito de la esfera privada, se sigue categorizando de forma inferior a lo “masculino”. Esto repercute en menores retribuciones económicas en los salarios “femeninos” y en una brecha salarial que precisa de cambios culturales y políticas económicas de igualdad para que de este modo se contribuya a la recuperación y crecimiento económico de la sociedad.

---

<sup>43</sup> Educación, sanidad, cuidados frente a técnica, construcción o toma de decisiones.

<sup>44</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/140319\\_gpg\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_es.pdf)

### **3. MUJERES Y PODER.**

#### **3.1. Liderazgo y género.**

El liderazgo es una cuestión analizada en la actualidad desde una multiplicidad de ángulos y se estudia desde diversas perspectivas.

El trabajo en sí desempeña un papel muy relevante tanto en el desarrollo como en el establecimiento de la identidad de toda persona, por lo tanto las organizaciones contribuyen a esta construcción de la identidad y lo hacen de dos maneras: asignando roles a sus trabajadores/as y mediante el desarrollo de normas que regulen la interacción que se lleva a cabo en toda empresa. A través de este proceso surgen las posiciones de líderes y de subordinados.<sup>45</sup>

Las mujeres que ostentan puestos directivos en organizaciones constituyen una minoría y ese hecho las sitúa en los lugares más visibles dentro del ámbito público. Se trata de “élites discriminadas debido a multitud de circunstancias y la inmensidad de recursos que deben poseer para acceder a este tipo de puestos”. Muchos de los retos a los que se enfrentan se basan en un proceso de selección igual que los hombres, una selección impuesta por el patriarcado que impone “barreras invisibles” al acceso de estos puestos por parte de las mujeres y además se encuentra añadido un filtro social puesto que las mujeres son pioneras en espacios mayormente ocupados por hombres. Es preciso señalar que una de las principales barreras para las mujeres que quieren acceder a puestos de dirección reside en la cultura organizacional puesto que es en ésta donde todavía perviven los prejuicios en contra de las mujeres. Esta cultura organizacional es la que sigue manteniendo el techo de cristal explicado en el capítulo anterior, dificultando a las mujeres el acceso a puestos de dirección. A su vez todas estas circunstancias influyen en el modo de desenvolverse en su espacio de trabajo como líderes.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> VILADOT, (2017:191)

<sup>46</sup> <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385009.pdf>

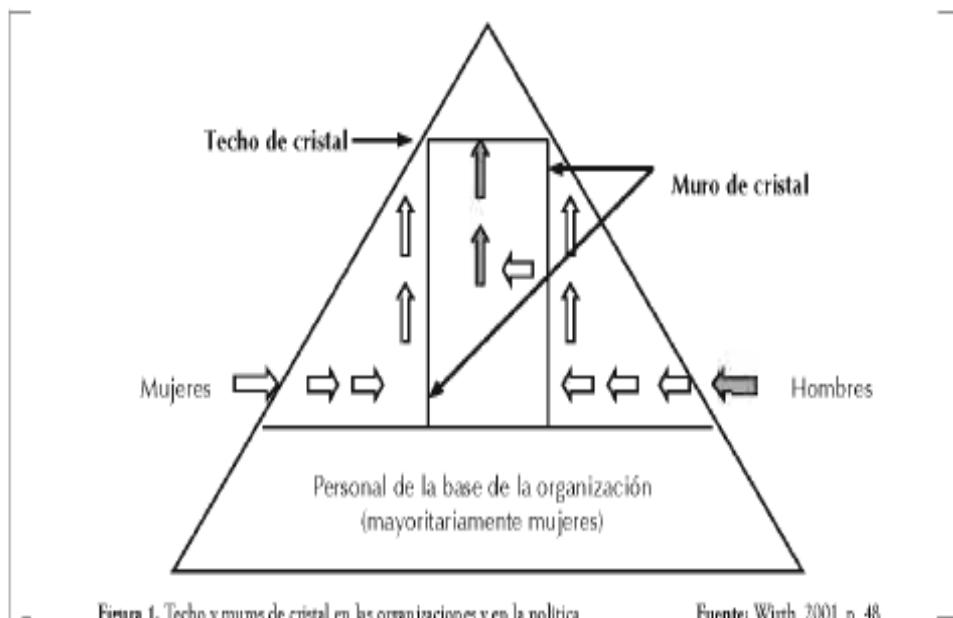


Figura 1. Techo y muros de cristal en las organizaciones y en la política

Fuente: Wirth, 2001, p. 48

#### Ilustración 4. Techo y muros de cristal.<sup>47</sup>

Por lo que se refiere a las diferentes formas de liderar en función de la diferencia sexual encontramos investigaciones realizadas sobre las mujeres en puestos directivos que sostienen que éstas ejercen un estilo de liderazgo distinto al de los hombres en cada una de sus organizaciones. Algunos de estos estudios basan esta circunstancia en las propias diferencias biológicas, argumentan que los hombres realizan mejor que las mujeres las tareas relacionadas con las cualidades visuales-espaciales, en cambio las mujeres llevan a cabo mejor aquellas tareas en las que se requiera el lenguaje. Encontramos por otra parte otro tipo de estudios que concluyen que a la hora de ocupar puestos de dirección, es preciso atender a la educación que reciben ambos sexos, dado que los hombres aprenden a mandar y a ser estrategas, en cambio las mujeres son educadas para valorar logros y prestar servicios a los demás.

Es por ello que las comparaciones que se llevan a cabo entre mujeres y hombres, realizadas como grupos de género en el contexto de una organización, reflejan un status inferior, como una identidad no del todo positiva en el colectivo referido a las mujeres en lo que concierne al liderazgo, los grupos formados por hombres suelen ser más valorados en el contexto de una organización en líneas generales, todavía en la actualidad en algunos sectores.

<sup>47</sup> Imagen extraída de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385009.pdf>

Pese a este hecho, cada vez esta identidad que poseen los hombres en las organizaciones se va tornando inestable puesto que las mujeres cada vez van ganando más terreno, pasando a formar parte de puestos de trabajo que anteriormente eran masculinizados, construyendo de esta forma una identidad de grupo más positiva y diferenciadora del colectivo relacionado con los hombres.<sup>48</sup>

Las mujeres que persiguen llegar a puestos de responsabilidad perciben la movilidad individual dentro de una organización como la única posibilidad de mejorar su posición dentro de una empresa, según Vidalot esto sucede así porque son las propias mujeres las que creen que pertenecen a un género atribuido a un grupo de estatus bajo. Las mujeres durante varios siglos han alcanzado identidades sociales positivas adaptando comportamientos y roles masculinos para de esta manera ganar prestigio, creciendo de esta manera su autoestima generando una identidad social positiva.<sup>49</sup>

Estilo de dirección masculino (ALFA)	Estilo de dirección femenino (BETA)
Pensamiento analítico, racional y cuantitativo.	Pensamiento sintético, intuitivo y cuantitativo.
Relaciones jerárquicas de autoridad.	Relaciones de adaptación como ayuda.
Búsqueda de soluciones deterministas y prefijadas a los problemas específicos.	Búsqueda de soluciones completas a problemas en conjunto
Estilo directo de poder	Estilo contextual.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rosener y Schwartz, (1980, p.25)

**Tabla 5. Estilos de dirección.**<sup>50</sup><http://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385009.pdf>

Esto significa que para optar a puestos de liderazgo algunas mujeres han decidido adoptar valores masculinos, se han “masculinizado” para poder ejercer su labor entre “iguales”.

En el s. XXI se está produciendo un cambio social para las mujeres que han empezado a ocupar puestos de poder, de una manera individual tratan de lograr el éxito en entornos mayoritariamente ocupados por hombres, por lo tanto las diferencias entre mujeres y

<sup>48</sup> ÁNGELS VILADOT (2017:47).

<sup>49</sup> ÁNGELS VILADOT (2017:53).

<sup>50</sup> Imagen extraída de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385009.pdf>

hombres en puestos de dirección son interpretadas como algo simbólico y se tiende a concebir que esas diferencias pueden ser eliminadas mediante los méritos propios.

Pese a los grandes avances que se han producido en la última década, las mujeres siguen estando escasamente presentes en puestos de dirección, en las empresas españolas, a pesar de representar más del 60% licenciadas con estudios superiores<sup>51</sup> y haber obtenido mejores expedientes; tal y como nos muestran innumerables publicaciones, las cuales relatan que son ellas las que logran mejores notas en las pruebas de acceso a la Universidad, teniendo sin embargo una retribución menor que los hombres en un 24 % y ocupando tan solo el 25% de los puestos de dirección en las organizaciones.<sup>52</sup>

La sociedad por lo tanto prioriza lo “masculino” en sus organizaciones como un valor añadido para el liderazgo. Lo “femenino” se infravalora y en consecuencia la igualdad real no existe en el acceso a puestos de poder y responsabilidad laboral. Las mujeres optan por la masculinización profesional para adaptarse a los roles.

Una propuesta de cambio es reconocer la capacidad del género femenino para desmontar los estereotipos y poner como valor la competencia de organización y empatía.

---

<sup>51</sup> <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>

<sup>52</sup> <http://www.publico.es/sociedad/mujeres-logran-mejores-notas-selectividad.html>

### **3.2. Mujeres directivas en España**

Actualmente el mercado laboral español está ocupado en un 45% por mujeres, porcentaje que disminuye cuando éstas avanzan hacia lograr un puesto de dirección, descendiendo éste hasta un 10 %.

El 74% de empresas españolas no cumplen con la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres*, y únicamente el 26% de empresas españolas poseen un 40% de mujeres en los consejos de administración.

La *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres* fue aprobada por las Cortes Generales de España y a continuación publicada en el BOE.

A su vez los motivos por los que fue creada se concentran en los siguientes<sup>53</sup>:

-En el artículo 14 de la Constitución Española se proclama el derecho a la no discriminación por razón de sexo y a la igualdad. Por lo tanto, la implantación de esta Ley accesoria tiene como principal función erradicar la desigualdad aún presente en nuestra sociedad puesto que la igualdad se trata de un principio jurídico universal.

Esta Ley se refiere a la generalidad de las políticas de carácter público en España, bien sean estatales, locales o autonómicas, habiendo sido amparada por el Estado y su competencia enfocada a la regulación de las condiciones básicas de toda persona independientemente de su sexo para garantizar de esta manera la igualdad de todas las españolas y españoles en los derechos constitucionales. Esta igualdad real, precisa de los siguientes instrumentos:<sup>54</sup>

- Un plan estratégico para la igualdad de oportunidades.
- La Comisión interministerial de igualdad.
- Informes de impacto de género.
- Evaluaciones de carácter periódico.

A su vez, la Ley presta gran importancia al ámbito de las relaciones laborales ya que ésta además de promover la igualdad dentro de las organizaciones, explora el derecho que posee toda persona a la conciliación de la vida personal-laboral, y se fomenta una

---

<sup>53</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_para\\_la\\_igualdad\\_efectiva\\_de\\_mujeres\\_y\\_hombres](https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_para_la_igualdad_efectiva_de_mujeres_y_hombres)

<sup>54</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_para\\_la\\_igualdad\\_efectiva\\_de\\_mujeres\\_y\\_hombres](https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_para_la_igualdad_efectiva_de_mujeres_y_hombres)

mayor igualdad en la responsabilidad de obligaciones familiares, independientemente de ser mujer u hombre.

Es por lo tanto claro que el logro de una igualdad tanto efectiva como real no depende solamente de los sujetos públicos y su compromiso, sino también de las personas particulares y sus relaciones.

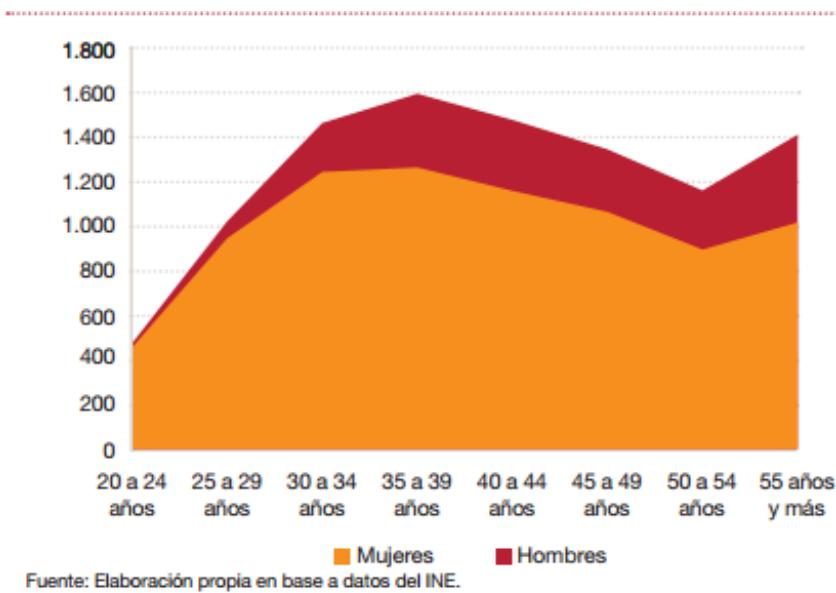
Los datos obtenidos acerca de la representación femenina en puestos de responsabilidad tales como son los puestos de dirección afirman que más de la mitad de empresas situadas en España, no poseen una mujer en puestos directivos, en concreto un 66% de organizaciones. Estos datos varían dependiendo del tamaño de la empresa en cuestión, a mayor tamaño, menor es el número de representación femenina en puestos de gerencia.  
<sup>55</sup>

A través del siguiente gráfico observamos las tasas de ocupación de hombres y mujeres y cómo las mujeres ocupadas llegan al 50 % cuando en torno a los 25 años aproximadamente la relación es equilibrada, en cambio a partir de los 30 años se produce un descenso en el porcentaje de las mujeres ocupadas en España. Esta franja de edad corresponde a la época de maternidad y al momento de preparación para la promoción en el ascenso laboral con la posibilidad de optar a puestos de mayor responsabilidad, tal y como afirma el estudio “Women in business 2017” de Grant Thornton mediante el cual se concluye que se deberían aumentar las medidas referentes a la flexibilidad laboral así como facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal, aumento en la transparencia de los procesos de selección, implantación de programas de formación y fomento de la carrera profesional de manera que la mujer tenga una mayor facilidad de escalar profesionalmente etc. <sup>56</sup>Para ello, se debe prestar atención a la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres*, en concreto en su Título VI, Capítulo I y II donde se desarrollan artículos referentes a la Igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral así como la conciliación o los planes de igualdad en las empresas y la promoción.

---

<sup>55</sup> <http://theobjective.com/74-las-empresas-espanolas-no-cumplen-la-ley-igualdad/>

<sup>56</sup> <http://diariodeavisos.elespanol.com/2017/03/mas-del-80-los-directivos-reconocen-la-existencia-barreras-las-mujeres-directivas/>



**Tabla 6. Personas ocupadas (miles). Tercer trimestre de 2011.**

Los datos obtenidos a través del estudio mencionado anteriormente Women in business 2017 indican que “*los prejuicios de género siguen prevaleciendo a pesar de las apariencias. Los hombres siguen poniendo énfasis en la conciliación, a pesar de que puede ser un arma de doble filo para las carreras profesionales de muchas mujeres. Además, la cultura empresarial española y la brecha salarial como obstáculos siguen impidiendo a muchas mujeres continuar su ascenso profesional, a pesar de que ambas son poco reconocidas por los hombres*”.<sup>57</sup>

Lo que resulta evidente es que esta situación no es buena y no solamente para las mujeres sino para la sociedad en general y esto es debido al impacto económico que supone la poca presencia de las mujeres en puestos de dirección, conclusión a la que se llegó tras realizar numerosos estudios por parte de El banco mundial o Goldman Sachs.<sup>58</sup>

Este asunto a su vez es un hecho que afecta tanto a la rentabilidad de las propias empresas como al desarrollo de los países ya que es evidente la relación que existe entre el número de mujeres directivas en las organizaciones y los resultados económicos lo que concluye en los aspectos positivos de promocionar a las mujeres, logrando con ello un aumento en las empresas de un sector de clientes femenino.

<sup>57</sup> <http://diariodeavisos.elespanol.com/2017/03/mas-del-80-los-directivos-reconocen-la-existencia-barreras-las-mujeres-directivas/>

<sup>58</sup> <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>

En este sentido la *Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de Mujeres y Hombres* que se encuentra vigente en España hace referencia explícita en la promoción de las mujeres a puestos directivos dentro de las organizaciones en concreto, esta medida se encuentra en su artículo 45.

Otras medidas para el acercamiento de la igualdad real entre mujeres y hombres dentro de las organizaciones en nuestra sociedad se basan en:

- Las sociedades obligadas a tener un número mínimo de mujeres en su consejo de administración.
- Obligación de contar con un 40% mínimo de mujeres para las candidaturas electorales.
- Valoración de las medidas de conciliación o RSC en las subvenciones de carácter público.
- Creación para las empresas de un distintivo en igualdad.
- Obligación para aquellas organizaciones de un número superior a 250 trabajadores de desarrollar planes de igualdad.

Hay que señalar por último que las Naciones Unidas han jugado un papel de carácter importante en la igualdad de género en cuanto a las promociones en las empresas hacia puestos directivos, impulsando varias conferencias a nivel mundial. En ellas se insiste en la importancia de la intervención de políticas gubernamentales e instituciones tanto de carácter público como privado para conseguir una igualdad real.<sup>59</sup>

Algunas de estas conferencias a nivel mundial son<sup>60</sup>:

-La celebrada en la ciudad de México en el año 1975, donde se estableció el Instituto Internacional de Investigación y Capacitación para el Adelanto de la Mujer y el Fondo de desarrollo de las Naciones Unidas para la mujer.

- La Segunda Conferencia Mundial se desarrolló en Copenhague en el año 1980 donde se concluyó que se debía prestar atención a los campos relacionados con la educación, las oportunidades laborales y los servicios de salud.

---

<sup>59</sup> <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>

<sup>60</sup> <https://unngls.org/index.php/espanol/2010/1113-resena-historica-sobre-conferencias-mundiales-sobre-la-mujer>

-En la Tercera Conferencia realizada en Nairobi en 1985, se revelaron datos relativos a que tan solo un número reducido de mujeres se beneficiaban de las mejoras, por lo tanto se establecieron nuevos planes de acción.

-La mayor conferencia llevada a cabo fue en Beijing en 1995, donde se adoptó una Plataforma de Acción para garantizar la mejora de todas las mujeres.

-Conferencias de seguimiento de Beijing.

A pesar de este hecho, la ley deja total libertad a las organizaciones ya que éstas establecen la “procuración” de alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres.

Por los datos referenciados anteriormente acerca del escaso número de mujeres en puestos directivos, el cambio es necesario. Ello permitió obtener de esta manera una mayor ventaja competitiva por parte de las empresas tal y como afirma Rosa García (consejera delegada de Siemens) quien afirma que “*Una empresa diversa está más predispuesta al éxito, la empresa debe ser un reflejo de sus clientes, si no se convierte en una empresa muy débil*”.<sup>61</sup>

Es por lo tanto necesario destacar que las mujeres cuentan con los rasgos necesarios para saber dirigir una empresa, logrando de esta manera un aumento de puestos directivos en las organizaciones al mando de mujeres y abordando de esta forma aspectos esenciales tales como la empatía, comunicación, análisis de riesgos, dirección y liderazgo de equipos; obteniendo, en consecuencia organizaciones más rentables.<sup>62</sup> Para ello, es necesario la creación de asociaciones que se encarguen de empoderar a los/as más jóvenes para fomentar la ambición de logro y conseguir de esta manera una igualdad en la sociedad, sobretodo dentro de las organizaciones.

---

<sup>61</sup> <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>

<sup>62</sup> En un estudio llevado a cabo en el año 2014 en 21.980 empresas de 91 países concluye que una organización con un 30% de mujeres en puestos de responsabilidad puede aumentar su margen de beneficios hasta en 1 punto.

(<http://www.elmundo.es/economia/2016/03/03/56d81d34e2704eb57f8b45c0.html>)

### 3.2.1 Directivas de Aragón

Son innumerables las personas que en la actualidad se unen en forma de asociaciones para luchar contra la desigualdad de género y conseguir lograr una igualdad efectiva y real en nuestra sociedad.

Un claro ejemplo de este tipo de asociaciones sin ánimo de lucro lo podemos encontrar en “Directivas de Aragón”<sup>63</sup> (ANEXO II ), la cual fue creada en el año 2007 por mujeres profesionales y directivas de grandes empresas situadas en Aragón tales como: Samca, Pikolin, Adidas, Grupo Quirón, Chocolates Lacasa, DKV etc.<sup>64</sup>

Entre los principales objetivos<sup>65</sup> del proyecto se encuentran:

- ❖ Conseguir una Igualdad real de tato oportunidades como retribución entre mujeres y hombres para los mismos méritos.
- ❖ Aumentar el interés de las mujeres por conseguir puestos de responsabilidad.
- ❖ Identificar las principales barreras que poseen las mujeres en el acceso a puestos de dirección y elaborar acciones para eliminarlas.
- ❖ Colaborar con organizaciones e instituciones públicas para poder potenciar el aumento del número de las mujeres en altos puestos.
- ❖ Defensa de los intereses comunes de las mujeres que conforman “Directivas de Aragón”.
- ❖ Aumentar la igualdad de rol de la mujer desde una perspectiva de neutralidad y positivismo.
- ❖ Fomentar la igualdad efectiva, apoyando para ello a las chicas jóvenes e inculcándoles ambición, seguridad y tratar de conseguir un aumento de la confianza en su potencial.

Una de las líneas de actuación más interesante consiste en diseñar actividades para los centros escolares y educativos, de manera que se contribuya a lograr la igualdad entre

---

<sup>63</sup> <http://directivasdearagon.es/asociacion/que-es-directivas-aragon/>

<sup>64</sup> “Directivas de Aragón” es tan solo un ejemplo de la inmensidad de personas que luchan por una igualdad efectiva y real en nuestra sociedad. Son innumerables por lo tanto, las asociaciones y proyectos que existen para eliminar las barreras que debilitan la promoción de las mujeres, otro ejemplo se trata del proyecto “Promociona”. <http://www.efeescuela.es/noticias/esade-formara-otras-45-directivas-del-proyecto-promociona/>

<http://directivasdearagon.es/asociacion/objetivos/>

<sup>65</sup> <http://directivasdearagon.es/asociacion/objetivos/>

hombres y mujeres en la sociedad desde el momento en que los jóvenes toman decisiones ya que éstas marcan su futuro tanto profesional como personal y poder transmitir de esta manera a los/as chicos/as que:

- Persigan sus sueños.
- Defiendan sus ideas.
- Venzan sus miedos.
- Hay que luchar por lo que se quiere conseguir.

De manera que se consiga potenciar la confianza en sí mismos/as, fomentar la ambición por conseguir el logro, evitando con ello la futura aparición de los techos de cristal.

El proyecto está compuesto de una serie de fases las cuales consisten en:

1. Preparar la actividad, realizando para ello un cuestionario previo que los/as chicos/as contestarán de forma anónima 15 días antes de la actividad, de manera que se consiga recoger opiniones y analizar diferencias entre grupos según zonas, centros etc.
2. Actividad en el aula, la cual está compuesta de una introducción con preguntas de involucración, la visualización de una película y un vídeo de Microsoft para potenciar la autoestima y *empowerment* así como la igualdad y el liderazgo femenino mediante el testimonio de mujeres en puestos de responsabilidad y la descripción de sus currículos, finalizando la actividad con un debate y conclusiones obtenidas.
3. *Feedback* posterior para evaluar y valorar la actividad.
4. Conclusiones y valoración del alumnado.

A su vez para llevar a cabo este proyecto es necesario contar con:

- La consejería de Educación de los centros autorizados.
- La utilización de Recursos Humanos que potencien la difusión del proyecto.
- Un plan de desarrollo del proyecto.
- Presupuesto para poder llevarlo a cabo.
- Financiación para poder costearlo.

Es por lo tanto necesaria la puesta en marcha de proyectos tales como “Directivas de Aragón” ya que para poder llevar a cabo un cambio sostenible se debe desarrollar el talento de las nuevas generaciones para derribar las últimas barreras que debilitan el acceso de mujeres a puestos de dirección dentro de las organizaciones y paralelamente, conseguir la puesta en marcha de medidas en la plantilla de las empresas que favorezcan la conciliación entre la vida laboral y personal.

### **3.2.2 Entrevista a Nuria Aguaviva Ladrero**

Para recabar información acerca de las opiniones que poseen las directivas sobre la dificultad que tienen las mujeres para llegar a puestos de responsabilidad dentro de las organizaciones así como la diferencia entre el número de hombres y mujeres que ocupan este tipo de puestos de trabajo, he realizado una pequeña entrevista (ANEXO 3) a Nuria Aguaviva Ladrero; vicepresidenta 2<sup>a</sup> de Directivas de Aragón y directiva en S.A MYTA.



#### **ENTREVISTA A NURIA AGUAVIVA LADRERO**

**“Lo más difícil de un puesto de dirección es saber gestionar bien a las personas”.**

Es una luchadora por la igualdad de la mujer desde la cúspide de la pirámide ya que se trata de una de las pocas mujeres que ocupan posiciones de dirección en Aragón; al

mando como vicepresidenta segunda de Directivas de Aragón y actualmente ocupando el cargo de directiva general en la empresa S.A MYTA<sup>66</sup> (Grupo SAMCA).

Se ha brindado a conversar para contribuir a esta investigación como una mujer trabajadora que lucha por conseguir concienciar a las mujeres desde niñas de la valía que éstas poseen y poder lograr de esta manera espacios en el ámbito laboral más altos para ellas.

**Encantada de saludarle Nuria,<sup>67</sup> antes de comenzar, enhorabuena por su trayectoria profesional ocupando puestos de dirección al frente de grandes proyectos.<sup>68</sup> Cuéntenos:**

**1) ¿Cuáles han sido los pasos que ha dado a lo largo de su recorrido laboral para llegar a su situación actual?**

-Estudié veterinaria especializada en producción animal y economía agraria puesto que mi objetivo en aquellos años era trabajar en una empresa relacionada con la nutrición y con la genética, aunque a mediados de los años 80 no era tan fácil para una mujer encontrar trabajo en estas áreas, por lo tanto decidí hacer un MBA (Maestría en Administración de Negocios) con el principal objetivo de obtener unos estudios complementarios basados en economía, gracias a ello conseguí mi primer puesto de trabajo antes de finalizar el propio máster; entré a trabajar en la ciudad de Madrid, en el departamento de compras de Continente, donde estuve trabajando casi tres años, tiempo en el que decidí volver a Zaragoza por motivos personales. Una vez trasladada fui contratada para el departamento de marketing y comercial por una empresa de plásticos, donde conocí el mundo de la internacionalización, hecho muy importante en mi vida puesto que me permitió conocer otras culturas así como entornos y objetivos distintos.

---

<sup>66</sup> Empresa dedicada a la minería y tecnología de arcillas.

<sup>67</sup> N.A.L es licenciada en veterinaria y especializada en Maestría de Negocios. Su trayectoria profesional siempre ha sido al mando de grandes empresas tales como: Carrefour, donde fue jefa de producto durante dos años o *Trade Marketing & Key Account Manager* en la empresa: *Curver Consumer Products*. Actualmente se encuentra ocupando un alto puesto como Directora General en la empresa MYTA, S.A.

<sup>68</sup> La entrevista grabada y transcrita a continuación tuvo lugar el día 10 de marzo en su despacho situado en Paseo de la Independencia, en Zaragoza.

En las dos empresas anteriormente nombradas he podido contar con personas que creyeron en mí y me formaron en áreas que no me eran propias desde un primer momento, hecho que me convenció de la importancia que posee el tener a alguien que confíe en ti.

En esta empresa de plásticos me ofrecieron ir a vivir a Holanda, pero rechacé el trabajo por motivos personales, por lo que decidí cambiar de trabajo y conseguí un hueco en la empresa S.A. MYTA, donde actualmente llevo siete años. En esta empresa confiaron en mí desde el primer momento; ya que tan solo llevando un año trabajando en la empresa me ofrecieron llevar la dirección comercial, reto enorme para mí pero conseguí que saliese bien y tras ello me ofrecieron la dirección general.

Para llegar a una posición como la que actualmente ocupo hay que esforzarse, formarse, poner empeño y sobretodo encontrar a personas que crean en ti y decidan darte oportunidades- afirma Nuria.

**2) ¿Qué factores cree más relevantes en su desarrollo curricular y profesional para llegar a la posición que actualmente ocupa?**

-Entre los factores que he nombrado en la anterior cuestión, pienso que lo más importante y decisivo es saber lo que quieras y la posición que quieras ocupar en tu puesto de trabajo, aunque sepas que para llegar ahí tengas que formarte mucho.

**3) ¿Qué es lo más difícil de ocupar un alto cargo?**

-Lo más difícil es gestionar bien a las personas, puesto que cuando vas ascendiendo en la pirámide los que eran tus compañeros cambian de actitudes contigo, lo que conlleva una parte de soledad en las decisiones; o el tener conversaciones que los compañeros delante de ti ahora no tendrían.

Lo más difícil por lo tanto es gestionar todos los egos y personalidades de cada grupo; ya que hay de todo (gente callada, explosivo, raritos...) pero siempre es muy importante tener a personas optimistas en el grupo.

**4) ¿Poseen una mayor dificultad las mujeres para emprender y llegar a puestos de dirección? ¿Cuáles son esas dificultades?**

-En mi experiencia no he tenido ningún tipo de barreras, pero existen y se producen a día de hoy. Soy una mujer luchadora, me considero una mujer que siempre quiere progresar y desde siempre he soñado con tener una posición ejecutiva. Sabiendo esto tienes que luchar por ello, aunque sepas que tienes que renunciar a ciertas cosas, pero aún así puedes tener tiempo para tu familia y para tus hobbies.

A su vez, soy consciente de que sobre todo en las empresas familiares o tradicionales, puede resultar más difícil para una mujer ascender, pero porque muchas veces las mujeres creemos que se nos tiene que reconocer y los hombres piensan que se lo merecen todo.

En este tipo de empresas se creen que por el hecho de tener hijos no vamos a aceptar un puesto directivo, por lo tanto ni tan siquiera se nos ofrece. Así que por una parte no hay que esperar a que nos lo ofrezcan, sino pedirlo. Aún así, pienso que queda una labor social de que los socios y directivos cambien un poco el chip ya que cuantas más mujeres se encuentren en la dirección, antes se normalizará esta situación.

**5) En su caso, ¿se ha encontrado con algún impedimento concreto por ser mujer?**

- En mi caso como he comentado anteriormente no me he encontrado con ningún impedimento por el hecho de ser mujer, además el tópico que dicen de que las mujeres son las enemigas de las mujeres es mentira, pienso que somos muy empáticas y que entre nosotras siempre hemos formado “una piña”.

**6) ¿Piensa que se está produciendo un cambio de paradigma o que aún queda mucho por hacer?**

- Pienso que se produce pero muy lentamente, si bien es cierto que los hombres cada vez piden más permisos para salir con el hijo al médico o porque éste tiene tutorías, por lo tanto pienso que sí que se produce, pero de una forma muy lenta.

**7) ¿Es posible alcanzar el éxito en el mundo profesional y, a su vez disfrutar de una exitosa vida personal siendo mujer?**

- Sin duda, es una cuestión de organización. Uno de los factores muy importantes para mí es la pareja; si tu pareja cree en ti y te apoya y ve normal tu desarrollo profesional, tienes la mayor parte del camino hecho.

**8) En cuanto a su proyecto... ¿Cómo surgió la idea de “Directivas de Aragón”?**

-La asociación nace en el año 2007 y fue fundada por Ana Solana que sigue siendo la presidenta. Este proyecto surge porque en las asociaciones que había en ese momento de directivos estaban muy enfocados en temas puramente empresariales (formación, networking, relaciones entre empresas).

“Directivas de Aragón” está formada por mujeres directivas (posiciones de mando ) o profesionales autónomas, entre estos dos tipos de sociedades no había una asociación que se dedicara a luchar por los derechos de las mujeres, por lo tanto surge directivas con el objetivo de fomentar la igualdad de oportunidades y de retribución en el acceso a puestos de dirección, hecho que se da más en sectores carentes de convenio colectivo y en puestos de no responsabilidad ya que en puestos directivos y medios entra más la negociación.

Este año es el décimo aniversario de este proyecto que actualmente cuenta con casi 140 socias en Aragón, siendo la mayoría pertenecientes a Zaragoza.

A su vez, toda la asociación está basada en el voluntariado y las personas que colaboran con ella también son voluntarias.

Además hace un par de años se firmó con la DGA un convenio denominado “Más directivas” dirigido a promover en las empresas que haya por lo menos 20% de mujeres en puestos de responsabilidad.

**9) ¿Considera que llevando a cabo las actividades citadas en el proyecto para hacer consciente a los/las estudiantes, poco a poco la situación de las mujeres en puestos directivos cambiará?**

-Pienso que sí; ya que al trabajar con chicos y chicas desde los últimos cursos de primaria hacia arriba puede ayudar a las niñas a que no se quiten los sueños, que no dejen de luchar por lo que quieren hacer en un futuro, ya que si ven a mujeres en puestos de dirección les puede servir para verse como un espejo. No solamente hay que

concienciar a las chicas puesto que los chicos deben ver que ellas pueden hacer lo mismo que ellos. Desde 5º y 6º de primaria las niñas empiezan a rechazar las carreras de ciencias porque piensan que son muy complicadas, entonces es por eso que hay que motivarlas.

**10) Como sugiere Miguel Lorente en “Tú haz la comida que yo cuelgo los cuadros” ¿Piensa que la educación sentimental que se nos ofrece cuando somos pequeños repercute en el mundo laboral?**

-Sí repercute, pero tiene mucho que ver con la personalidad ya que hay niños muy motivados hacia la igualdad y es algo que ayuda puesto que cuando ves que tu madre trabaja y tu padre hace la compra, ellos toman este hecho como algo normal por lo que en el futuro se comportarán de la misma forma.

Es por lo tanto evidente que los tiempos están cambiando al igual que el paradigma de la sociedad, haciendo conscientes a las personas que tanto hombres como mujeres poseen las capacidades, conocimientos y valía para poder ocupar puestos de dirección dentro de las organizaciones, pero este cambio se produce de manera muy lenta. Es por lo tanto necesaria una concienciación sobre todo hacia los más pequeños tal y como nos muestra Nuria Aguaviva Ladrero a través de su proyecto consistente en realizar charlas en colegios de manera que el paradigma actual cambie de forma más rápida.

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido analizar la trayectoria que ha llevado a cabo las mujeres hasta su incorporación al mercado laboral, señalando el paso de la sociedad nómada a la sedentaria así como la incorporación de la mujer en el ámbito público, desde las principales pioneras en estudios superiores: Concepción Arenal y Dolores Aleu i Ririera hasta la situación de las mujeres en los puestos directivos de las empresas españolas.

A pesar de los avances y logros obtenidos en los últimos años, en el mercado laboral hay un mayor número de hombres que mujeres puesto que siguen existiendo estereotipos que perpetúan una imagen de lo masculino y lo femenino en el sistema patriarcal y contribuyen a la no consecución de una igualdad real.

Tal y como hemos analizado a lo largo del trabajo, es en los últimos años cuando ha aumentado la preocupación por el escaso número de mujeres en puestos de dirección, un claro ejemplo de ello son tanto las innumerables publicaciones que podemos encontrar en periódicos, revistas, estudios e internet como los estudios realizados, implantaciones de planes de igualdad dentro de las organizaciones, creación de asociaciones para potenciar en las nuevas generaciones la lucha y la ilusión por conseguir una sociedad justa e igualitaria, todo ello debido en gran medida a *la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres*.<sup>69</sup>

No obstante, siguen existiendo barreras tales como el techo y precipicio de cristal así como el suelo pegajoso que obstaculizan la promoción de las mujeres a puestos de responsabilidad dentro de las organizaciones. Pero la discriminación llevada cabo hacia el sector femenino no solamente consta de este hecho; es notable la presencia de la brecha salarial que actualmente se produce, donde las mujeres de media tienen una menor retribución realizando las mismas funciones que los hombres con una gran diferencia de 6.000 euros al año, por lo que podemos concluir que es urgente la revisión e implantación de medidas y políticas de igualdad para poder lograr de esta manera una sociedad más igualitaria, empleos con una mayor calidad y una disminución considerable tanto en el número de reclamaciones como en los procesos judiciales.

En este sentido para poder eliminar por completo las barreras que separan a los hombres y mujeres en el ámbito laboral me gustaría señalar una serie de recomendaciones:

---

<sup>69</sup> *La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres* ha sido promulgada hace diez años.

- ❖ Dar una educación basada en la igualdad desde la infancia tanto a niños como niñas ayudadas de herramientas creadas para tal fin, y desarrollar campañas informativas para adultos de manera que toda la sociedad se encuentre orientada a eliminar las actuales barreras y estereotipos que nos rodean.
- ❖ Representación adecuada de las mujeres en todos los medios comunicativos tales como televisión, prensa, TIC etc. de manera que se logre cambiar las percepciones de éstas.
- ❖ Motivar tanto a las niñas como a las mujeres para que se formen y se puedan desarrollar profesionalmente en sectores dominados por los hombres tales como: mecánica, ingeniería, fuerzas armadas etc.
- ❖ Creación y desarrollo de leyes que promulguen la igualdad como aquellas referidas a la violencia de género, donde se incluye tanto el acoso sexual como el acoso por razón de sexo.
- ❖ Creación y desarrollo de leyes tipificadas como delito que consigan cambiar la mentalidad tales como las leyes referentes a la violencia de género, acoso sexual en el trabajo etc.
- ❖ Desarrollar el pensamiento de poder compartir las obligaciones y responsabilidades domésticas tales como el cuidado de familiares, hijos etc. entre los hombres y las mujeres.
- ❖ Obtención de recursos destinados a programas para poder eliminar tanto los estereotipos de género como las barreras que poseen las mujeres para acceder a puestos de dirección.
- ❖ Desarrollo del derecho de propiedad, incluyendo tanto los bienes económicos como financieros así como el control de los créditos.
- ❖ Obtención de incentivos para potenciar la autonomía en las mujeres.

El liderazgo, por lo tanto es una cuestión analizada en la actualidad desde una multiplicidad de ángulos y se estudia desde diversas perspectivas pero bien es cierto que la sociedad prioriza lo “masculino” en sus organizaciones como un valor añadido para el liderazgo, infravalorándose de esta manera lo “femenino” y alejando por lo tanto la igualdad real en la accesibilidad a los puestos de poder y responsabilidad laboral. Por lo que se refiere a las diferentes formas de liderar en función de la diferencia sexual encontramos que las mujeres ejercen un estilo de liderazgo distinto al de los hombres,

hecho ocasionado según los diversos estudios por las propias diferencias biológicas o por la educación que se recibe desde pequeños/as, es por ello importante la necesidad de crear asociaciones con proyectos como “Directivas de Aragón” para que de esta manera se consiga que las nuevas generaciones vengan sus miedos, persigan sus sueños y comprendan que las mujeres deberían poder acceder a las mismas oportunidades que los hombres, abordando de esta manera responsabilidades acordes a su formación ya que de esta manera se contribuye a lograr una igualdad entre mujeres y hombres desde la educación y en concreto desde el momento en que los/as jóvenes toman decisiones ya que éstas marcarán su futuro.

**“Mediante el trabajo ha sido como la mujer ha podido franquear la distancia que la separa del hombre. El trabajo es lo único que puede garantizarle una libertad completa”. –Simone de Beauvoir.**

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ❖ BEAUVOIR, S. (1949), *El segundo sexo*, Madrid: editorial Cátedra, 2005.
- ❖ FLECHA, C. *Las primeras universitarias en España*, Madrid: Narcea, 1996.
- ❖ LARUMBE. M<sup>a</sup> Á. *Las que dijeron no. Palabra y acción del feminismo en la Transición*. Zaragoza: Prensas universitarias de Zaragoza, 2004.
- ❖ LORENTE, M. *Tú haz la comida que yo cuelgo los cuadros. Trampas y trampagos en la cultura de la desigualdad*. Barcelona: Planeta, 2014.
- ❖ MURILLO, S. *Pacto social o negociación entre géneros*. Barcelona: Universidad de Barcelona; 2001.
- ❖ NUÑO GÓMEZ, L. *El mito del varón sustentador*. Barcelona: Icaria, 2010.
- ❖ SARRIÉS, L. DEL OLMO, N. *Mujeres directivas en España, estereotipos y realidad* España: Mira editores, 2006.
- ❖ TATTERSALL, I .*The world from beginnings to 4.000 a.c.* Méjico: Breviarios, 2008.
- ❖ VILADOT, M.A. Género y poder en las organizaciones. Barcelona: editorial UOC, 2017.

## **Recursos electrónicos:**

-Artículo extraído de El Periódico El País

<[https://economia.elpais.com/economia/2016/07/23/actualidad/1469272660\\_177645.html](https://economia.elpais.com/economia/2016/07/23/actualidad/1469272660_177645.html)> [Última consulta: 16 julio 2017].

-Artículo extraído de El Periódico El País

<  
[http://economia.elpais.com/economia/2016/03/07/actualidad/1457361565\\_392141.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/03/07/actualidad/1457361565_392141.html)  
> [Última consulta: 14 julio 2017].

-Datosmacro.com

<[www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)>España> [Última consulta: 16 julio 2017].

-Observatorio de la Igualdad de la Universidad de Zaragoza

<<https://observatorioigualdad.unizar.es/>> [Última consulta: 13 junio 2017].

-Galería de científicos catalanes

<<http://scbscientifics.iec.cat/es/cientifics/aleu-riera-dolors.html>> [Última consulta: 10 junio 2017].

-Mujeres en la historia

<<http://www.mujeresenlahistoria.com/2014/10/la-madre-del-feminismo-espanol.html>> [Última consulta: 9 junio 2017].

-Euroíndice Laboral IESE – Adecco  
< [http://www.iese.edu/en/files/EIL\\_Texto\\_2009-2T\\_tcm4-39883.pdf](http://www.iese.edu/en/files/EIL_Texto_2009-2T_tcm4-39883.pdf) > [Última consulta: 5 julio 2017].

-Z. Margarita bejarano Zelaya. *Entre lo público, privado y doméstico: mujeres bajo un techo de cristal.*

< [http://bvirtual.ucol.mx/descargables/319\\_entre\\_lo\\_publico.pdf](http://bvirtual.ucol.mx/descargables/319_entre_lo_publico.pdf) > [Última consulta: 4 julio 2017].

-Techo de cristal y suelo pegajoso

<<http://www.nmformacion.com/blog.asp?vcblog=946>> [Última consulta: 16 julio 2017]

-EMAKUNDE. Instituto Vasco de la Mujer. *Brecha salarial: causas e indicadores.* Vitoria, 2012

<<http://www.igualdadendenlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/emakunde-instituto-vasco-de-la-mujer.pdf>> [Última consulta: 15 julio 2017].

-Comisión Europea. *Como combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea.* Luxemburgo, 2014

<[http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender\\_pay\\_gap/140319\\_gpg\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_es.pdf)>[Última consulta: 16 julio 2017].

-RUILOBA NÚÑEZ, J.M. *Liderazgo político y género en el siglo XXI.* Cali, Colombia: Entramado, 2013.

< <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385009.pdf> > [Última consulta: 16 julio 2017].

-El español

<<http://diariodeavisos.elespanol.com/2017/03/mas-del-80-los-directivos-reconocen-la-existencia-barreras-las-mujeres-directivas/>> [Última consulta: 16 julio 2017].

-La mujer directiva en España  
<<https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>> [Última consulta: 16 julio 2017]

-Reseña histórica sobre las conferencias de la mujer  
<<https://unngls.org/index.php/espanol/2010/1113-resena-historica-sobre-conferencias-mundiales-sobre-la-mujer>> [Última consulta: 16 julio 2017].

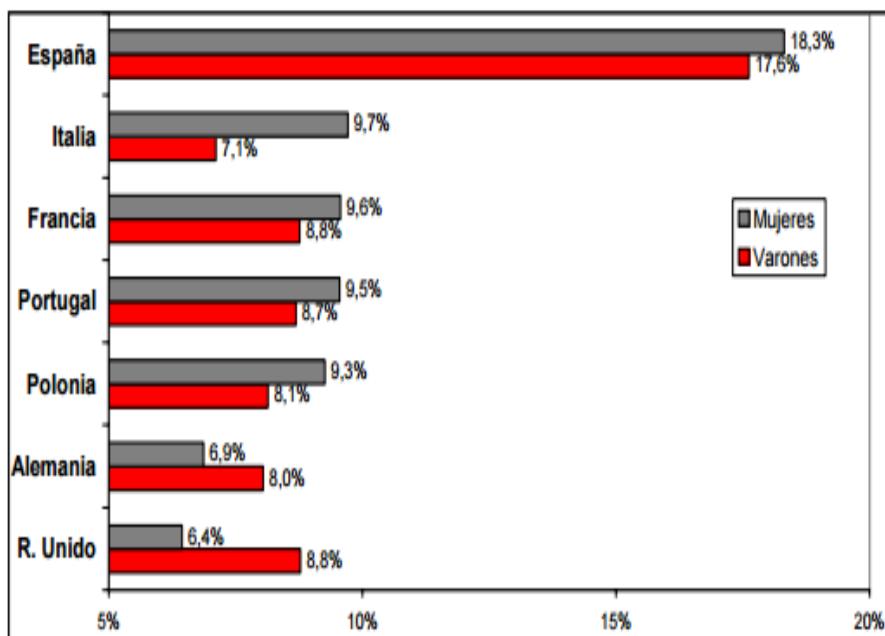
-Directivas de Aragón  
<<http://directivasdearagon.es/asociacion/que-es-directivas-aragon/>> [Última consulta: 20 julio 2017]

## 7. ANEXOS

### ANEXO I

#### TASAS DE DESEMPLEO POR SEXO

Datos del 2º trimestre de 2009



Fuente: IESE-IRCO en base a INE, Eurostat y oficinas nacionales de estadística.

## ANEXO II

El piloto (19.11.2016)





## El piloto

- » 19 de noviembre de 2016.
- » 3 aulas de 4º E.S.O.: 75 alumnos.
  - 56% chicas: 44% chicos.
- » En la hora de Tutoría.
- » Colegio Romareda, centro concertado.

  
**Directivas  
de Aragón**

24



**Directivas  
de Aragón**

## Conclusiones cuestionario previo

- » Sus principales preocupaciones son, por orden, **familia, notas y amigos**.
- » Un 40% saben lo que quieren estudiar, un 44% no lo tienen claro (porque le gustan muchas cosas), 16% no lo saben.
- » Entre los factores que determinarán su elección final figuran, por orden, **las salidas profesionales, la nota de acceso y la facilidad de las asignaturas a estudiar**.
- » 88% consideran **útil conversar con personas sobre su puesto de trabajo y experiencia**.
- » **Muchos** de ellos **temen no lograr su objetivo, 72%**.
- » Consideran que la **discriminación por género ya no existe**, es cosa del pasado. Incluso se molestan con alguna mención, pero:
  - 27% visualizan una posición de ingeniero como un hombre.
  - 33% cree que el género influye o puede influir en la elección de los estudios.

25



## Valoración de los alumnos

- » El taller les ha resultado útil para reflexionar sobre su futuro.
- » Les motiva, les fortalece y reafirma en su decisión individual, pierden miedo al fracaso, les da esperanza y confianza.
- » Toman conciencia del desconocimiento y falta de visibilidad de los logros de las mujeres.
- » La participación en el aula es muy valorada, las opiniones de sus compañeros les interesan mucho y les hacen reflexionar.
- » La duración del taller les pareció bien, incluso corto. Piden:
  - Más tiempo para debatir.
  - Más experiencias de mujeres, no sólo de una.
  - Hablar de "más trabajos".

 **Directivas  
de Aragón**

26

## Sus comentarios...

Porque me ha ayudado a pensar en mi futuro y en como  
me debo alinear.

Me impactó que todo fueran chicos, y que todos tenían  
cargos importantes.

Más ejemplos de personas que han tenido un gran futuro.  
Ayuda a convencerte de que tú puedes.

Cambió mi perspectiva y mi forma de creer.

Me parece muy valioso lo que intentáis  
hacernos ver.

Que no es el destino, sino que si te esfuerzas lo consigues  
ahora sí que algo seguir mi sueño.

Pienso aprender japonés y viajar a Japón.

27

 Directivas  
de Aragón

## Sus comentarios...

abrir más en lo que hacer.

Lo que más me ha impactado, es el ejemplo de las señoras de trabajo y ejecución y me ha impulsado a trabajar para conseguir lo que quiero ser...

te ayudan a ver experiencias fuera de las conocidas

Doberían de hacer mas charlas de este estilo y con mucha más frecuencia.

Lo que más me ha impactado es la seguridad que nos transmitían de conseguir lo que necesitamos en el futuro.

! Nos sirve para darnos cuenta de la desigualdad que aún sigue existiendo, y fomentar a que desaparezca



Directivas de Aragón ha cambiado mi actitud desmotivada.

28



## Conclusiones DA al taller

- » La **actitud** de los chicos es **muy positiva**, están expectantes ante algo novedoso para ellos.
- » Posteriormente, se sienten **reforzados, motivados y con nuevos planteamientos**.
- » **La dinamización del aula es fundamental:** las aportaciones de los alumnos son muy valiosas y generan el debate.
- » **La sensibilización a la visualización** de los **logros de la mujer** es muy positiva.
- » **Hora de tutoría:** muy importante que sea en horario escolar.
- » **La colaboración del centro** es fundamental.
- » Es un área que les interesa mucho y que el centro puede **reforzar** con otro tipo de **actividades uniendo Orientación e Igualdad**.
- » **Mejoras al piloto**, recomendamos:
  - Ampliar 10 minutos la duración del taller (dimensionamos 35 min → 45min)
  - Ampliar debate con la profesional.

29

## ANEXO 3

Entrevista realizada a Nuria Aguaviva Ladrero

1. ¿Cuáles han sido los pasos que ha dado a lo largo de su recorrido laboral para llegar a su situación actual?
2. ¿Qué factores cree más relevantes en su desarrollo curricular y profesional para llegar a la posición que actualmente ocupa?
3. ¿Qué es lo más difícil de ocupar un alto cargo?
4. ¿Poseen una mayor dificultad las mujeres para emprender y llegar a puestos de dirección? ¿Cuáles son esas dificultades?
5. En su caso, ¿se ha encontrado con algún impedimento concreto por ser mujer?
6. ¿Piensa que se está produciendo un cambio de paradigma o que aún queda mucho por hacer?
7. ¿Es posible alcanzar el éxito en el mundo profesional y, a su vez disfrutar de una exitosa vida personal siendo mujer?
8. En cuanto a su proyecto... ¿Cómo surgió la idea de “Directivas de Aragón”?
9. ¿Considera que llevando a cabo las actividades citadas en el proyecto para hacer consciente a las/los estudiantes, poco a poco la situación de las mujeres en puestos directivos cambiará?
10. Como sugiere Miguel Lorente en “Tú haz la comida que yo cuelgo los cuadros” ¿piensa que la educación sentimental que se nos ofrece cuando somos pequeños repercute en el mundo laboral?

