



**Universidad**  
Zaragoza

1542

## Trabajo Fin de Máster

El liderazgo empresarial en las mujeres de  
Aragón

Business leadership of women in Aragon

Autor

Raquel Largo Joven

Director

Santiago Boira Sarto

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

Diciembre 2019



## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer, en primer lugar, a mi tutor, Santiago Boira Sarto, gracias por ayudarme siempre y confiar en mí, una vez más, en la realización de una investigación. Muchas gracias por enseñarme tanto, por tu paciencia, preocupación y, finalmente, terminar siendo para mí un referente en este camino.

En segundo lugar, quiero hacer referencia a todas las personas a las que he tenido la suerte de poder entrevistar, ya que gracias a ellas ha sido posible realizar este trabajo. Estoy muy agradecida por el recibimiento y la disposición de todas las personas que, estando en una posición de gran responsabilidad, han dedicado el tiempo que necesitase para ayudarme y aportar sus experiencias y conocimientos.

Por último, me gustaría señalar todo lo aprendido en el Máster en Relaciones de Género de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza. Gracias a todo el profesorado, me habéis enseñado, incitado a dudar, a analizar, a plantearme que no todo es como parece o como nos cuentan, a buscar otras realidades. Sois guía en el conocimiento, y ese conocimiento es nuestra arma de lucha para caminar hacia una sociedad más justa y equitativa.

Gracias por el tiempo, dedicación, ánimos y todo lo que me habéis enseñado durante la elaboración de este trabajo.



## **Resumen**

El interés de esta investigación surge a partir de cuestiones acerca de qué factores están influyendo en que siga habiendo una baja presencia de mujeres en cargos de alta responsabilidad en las empresas.

Se trata de una desigualdad laboral que hoy en día sigue estando patente y en la que se pasarán a profundizar temáticas como la influencia de los estereotipos y prejuicios, la conciliación de la vida personal y laboral, los posibles obstáculos y la promoción del liderazgo femenino. Para obtener una visión global, se han realizado entrevistas a hombres y mujeres en puestos de responsabilidad distribuidos en diferentes municipios de Aragón.

Es importante destacar la intervención social desde las empresas y la educación para comenzar a hablar de igualdad.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo femenino, desigualdad laboral, estereotipos, prejuicios, obstáculos.

## **Abstract**

The aim of this project is to discover the elements that affects the lower appearance of women in high responsibility positions of business.

It consists on the laboral inequality that's still active today. It also goes deep into stereotypes influence, prejudice, personal and laboral life conciliation, obstacles and women leadership promotion. To get a global view, women and men have been interviewed in their responsibility positions in Aragon.

It's essential to focus on the social intervention in the business and the education, so we can start to speak about equality.

**KEY WORDS:** Leadership feminism, laboral equality, stereotypes, prejudices and obstacles.



## ÍNDICE

1.	Introducción.....	9
2.	Marco teórico.....	11
2.1	El liderazgo empresarial femenino .....	11
2.1.1	Conceptualización y antecedentes .....	11
2.1.2	Estilos de liderazgo: ¿Existe un estilo “femenino” del liderazgo? .....	12
2.1.3	Datos y situación actual de la mujer líder: La escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad.....	15
2.2	Conciliación de la vida laboral, familiar y personal .....	19
2.2.1	Definición y contextualización.....	19
2.2.2	Las políticas de conciliación y los permisos parentales.....	20
2.2.3	Estrategias de conciliación .....	21
2.2.4	Los usos del tiempo .....	26
2.3	Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres .....	27
2.3.1	Definición. “El techo de cristal”.....	27
2.3.2	Barreras externas: factores socioculturales y organizacionales.....	29
2.3.3	Barreras internas: Impacto de la socialización en el proceso profesional de la mujer	32
2.3.4	Las barreras en la maternidad y la conciencia de culpabilidad .....	33
2.4	Promoción del liderazgo femenino .....	34
2.4.1	Análisis de las políticas de igualdad de género a nivel nacional y autonómico.....	34
2.4.2	Educación desde la perspectiva de género .....	37
2.4.3	Intervención social mediante el Trabajo Social.....	38
3.	Metodología de la investigación .....	40
3.1	Objetivos y preguntas de la investigación.....	41
3.2	Participantes de la investigación.....	42
3.3	Técnicas.....	44
3.4	Ánalisis de datos .....	45
3.5	Procedimiento .....	47
4.	Desarrollo de la investigación. Resultados cualitativos .....	48
4.1	Percepción del liderazgo femenino.....	48
4.1.1	Influencia de los estereotipos de género .....	48
4.1.2	¿Evolución o estancamiento? .....	49
4.1.3	Rechazo a la paridad de género .....	51

4.1.4	Estilos de liderazgo, ¿Reafirmación del poder o doble exigencia? .....	52
4.2	¿Es la conciliación familiar una realidad?.....	54
4.2.1	Conocimiento de casos de abandono, excedencias y reducciones de jornada .....	56
4.2.2	Debate sobre la ampliación del permiso de paternidad .....	57
4.2.3	¿Qué medidas son necesarias para favorecer la conciliación en las empresas? .....	58
4.3	Obstáculos en el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad.....	59
4.4	La promoción del liderazgo femenino. Ámbitos de intervención .....	61
5.	Conclusiones.....	63
6.	Referencias bibliográficas .....	67
7.	Anexos.....	70

## 1. Introducción

La presente investigación centra su atención en las mujeres que han llegado a cargos directivos o de alta responsabilidad dentro del ámbito empresarial, con el fin de conocer qué obstáculos son los que están influyendo en que siga habiendo una baja presencia de mujeres en este tipo de puestos. Se trata de identificar qué tipo de barreras son las que persisten en nuestra sociedad en generación tras generación, su origen, cómo se manifiestan y qué soluciones o alternativas debemos pensar en llevar a cabo para erradicar esta desigualdad subyacente en nuestra sociedad. Así mismo, son reflexiones que incumben el género en su totalidad, tal y como alude Simone de Beauvoir en su obra *El Segundo Sexo* (1949) con la siguiente afirmación:

Si me quiero definir, estoy obligada a declarar en primer lugar 'soy una mujer'; esta verdad constituye el fondo sobre el que se dibujará cualquier otra afirmación. Un hombre nunca empieza considerándose un individuo de un sexo determinado. Pues se da por hecho que ser un hombre no es ninguna singularidad (p.49-50).

El origen de esta investigación nació de la observación de la mujer en el mundo laboral a partir de un pensamiento colectivo y en dirección a superar las barreras que, estando ocultas e invisibles son resultado de la realidad desigual en la que nos encontramos. En las próximas páginas se tratará, en primer lugar, el contexto y situación actual de la mujer directiva, así como las barreras que están influyendo directamente, siguiendo con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la promoción del liderazgo femenino.

De este modo, el objetivo general de este trabajo es conocer las barreras u obstáculos que están influyendo en que siga habiendo un porcentaje muy inferior de mujeres en puestos de dirección respecto a los hombres en Aragón. En base a las posibles barreras, esta investigación se va a centrar concretamente en los factores socioculturales y organizacionales, el proceso de socialización y, como posible principal barrera, la maternidad y el sentimiento de culpabilidad.

Los objetivos específicos que se plantean en este estudio son los siguientes:

- Conocer la situación actual de la mujer líder en el ámbito empresarial.
- Analizar cuáles son los obstáculos que dificultan el acceso a las mujeres a cargos de responsabilidad, así como las oportunidades existentes.
- Explorar la sensibilización y concienciación sobre la promoción del liderazgo femenino y la importancia de la educación como método de transformación.

Para ello, se ha diseñado una estrategia mixta de análisis cualitativo de la información recabada. El estudio se centra en la población de esta Comunidad Autónoma. Así mismo, se han realizado 12 entrevistas, 6 a hombres y 6 a mujeres que se encuentran en puestos de dirección o alta responsabilidad distribuidos en diferentes localidades de Aragón.

La hipótesis fundamental sería que el ámbito empresarial continúa siendo fundamentalmente masculino, y los estereotipos siguen estando vigentes en nuestra sociedad mediante las barreras de la maternidad y la cultura machista que impiden la promoción profesional de las mujeres hacia puestos de dirección.

Por consiguiente, el interés sobre esta problemática se debe a que, pese a que la sociedad española ha avanzado progresivamente en que la mujer acceda al mercado de trabajo, se puede observar claramente su escasa presencia en puestos directivos o de responsabilidad, quedando limitado el ascenso en la tasa de actividad de las mujeres. A lo largo de la historia la mujer ha estado excluida de todo lo que refiriese a la toma de decisiones, por lo que el hombre siempre ha decidido en todos los contextos (sociales, económicos y políticos). De esta manera, el papel o rol del dirigente se ha tendido a asociar directamente con rasgos y características propiamente masculinas como puede ser la energía física, la fortaleza, agresividad, dominio, autoridad, seguridad en sí mismo, etc. (Cantera *et al.*, 2007).

Para la erradicación de estas características seguidas por un modelo estrictamente androcentrista, hay que continuar trabajando para dejar de perpetuarlas, dado que no son necesarias para alcanzar el éxito. Siguiendo en la misma línea, es necesario profundizar en el papel que toman los estereotipos femeninos ante esta asociación, es decir, valores y creencias que socialmente se han atribuido a las mujeres como producto de una cultura determinada, ya que suponen una clara barrera a la hora de hablar sobre contrataciones o ascensos en el trabajo (Sarriés y del Olmo, 2006).

Actualmente, según el Instituto Aragonés de Estadística con relación a los Datos Básicos de las Mujeres en Aragón (DBMA), la tasa de paro es del 14,7% en mujeres respecto al 9% en los hombres; siendo el 8,3% en mujeres con estudios superiores y el 4,7% en hombres. Por otro lado, siguiendo a Directivas de Aragón, en cuanto a los puestos de dirección, Aragón cuenta con 222 puestos de dirección, de los cuales 177 son ocupados por hombres (79,8%) y 45 por mujeres (20,2%).

En definitiva, en esta investigación se pretende abordar el liderazgo femenino, añadiendo la educación desde la intervención social en la empresa e introduciendo el trabajo social como aquella disciplina cuyo objetivo debe dirigirse hacia la mejora y promoción de acciones que refuerzen la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito empresarial.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 El liderazgo empresarial femenino**

#### **2.1.1 Conceptualización y antecedentes**

Una de las características más representativas acerca de la posición de la mujer en el mercado de trabajo en España tiene que ver con el aumento del nivel educativo a partir del año 1910 cuando les permitieron acceder a estudios universitarios. Hasta nuestros días, tal y como se mostrará a continuación, las mujeres están más cualificadas que los hombres, pero a su vez, este avance no se ha visto plasmado del mismo modo en los cargos directivos o de alta responsabilidad del ámbito empresarial. Esta afirmación se evidencia en la segregación horizontal y vertical que sufren, llevando consigo una precariedad laboral más acusada que la de los hombres (Ungría, 2017).

Las mujeres españolas han ido accediendo al mercado de trabajo progresivamente, aunque no bajo las mismas condiciones que los hombres, sino mediante diferentes restricciones o barreras que se han ido encontrando en el camino dentro de las empresas. Este hecho retrata o da explicación a la baja presencia de mujeres en puestos directivos, ya que desde su entrada se les ubicaba en puestos inferiores o que requerían poca responsabilidad en la empresa. De esta manera, hoy en día según los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (A partir de ahora INE) (2017) las mujeres no han logrado la misma tasa de actividad respecto a los hombres; siendo en hombres del 64,73% y en mujeres del 53,25%, es decir, con una diferencia o brecha de género del 11.49 puntos inferior (Sarriés y del Olmo, 2006).

Este proceso de emancipación de las mujeres y crecimiento profesional en el mundo empresarial se determinó principalmente por la ausencia de resultados inmediatos, pese a que académicamente estaban preparadas para ejercer cualquier puesto laboral. El acceso de la mujer a puestos directivos no ocurrió hasta que la sociedad se cuestionó dicha exclusión y comenzó a tomar medidas y, por ende, a transformar los roles sociales que habían permanecido hasta entonces.

Por lo tanto, el liderazgo entendido como una conducta comprende una serie de roles sociales para el cumplimiento de una función social en el seno de una organización. Una persona puede llevar a cabo diferentes roles sociales a lo largo de su vida, siendo el rol básico el asociado al género y, por consiguiente, el rol central en referencia a la profesión en el mundo occidental (Sarriés y del Olmo, 2006).

Es importante destacar la neutralidad genérica del rol de líder, descartando la vinculación directa con el género masculino, tal y como ha ocurrido durante décadas, dado que las funciones de una persona líder no son exclusivamente masculinas ni femeninas. En otro sentido, tradicionalmente la sociedad ha atribuido dicho rol al “jefe” y, por lo tanto, bajo características y cualidades específicas propiamente del género masculino (Sarriés y del Olmo, 2006).

En base a las ideas preconcebidas que ha adquirido gran parte de la población a causa de la cultura machista y patriarcal, coloca a los hombres con cualidades como independientes, agresivos, dominantes, mientras que ocurre todo lo contrario con las del sexo femenino, ya que pasan a tomar otro tipo de características; delicadas, sensibles, sentimiento y consideración por los demás, etc. (Cantera et al., 2007).

Siguiendo a Fayol describe que una persona que ejerza liderazgo debe ser capaz de llevar a cabo los siguientes rasgos para desempeñar correctamente su función, teniendo en cuenta la neutralidad del rol de líder. En definitiva y a nivel global, no se puede afirmar que se tratan de cualidades propias de los hombres (Sarriés y del Olmo, 2006):

**Figura 1. Cualidades del liderazgo**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Sarriés y del Olmo (2006)*

### **2.1.2 Estilos de liderazgo: ¿Existe un estilo “femenino” del liderazgo?**

Rosener (1990 y 1995) define el liderazgo femenino del siguiente modo (Castaño, 2009):

Como interactivo, orientado a estimular la participación, compartir el poder, estimular la autoestima de los otros/as, mientras que los hombres ven su tarea en términos transaccionales y se apoyan mucho más en la autoridad formal, en dar órdenes y controlar. Reconoce, sin embargo, que estos estilos se derivan de las expectativas creadas respecto a uno y otro sexo en el proceso de socialización (las mujeres cuidan de la familia y los hombres se dedican a la lucha) que unos y otras tienden a reproducir en sus hábitos directivos (p.44).

Bass (1985) clasifica dos modelos de liderazgo generales: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (Ramos *et al.*, 2002):

- El liderazgo transaccional se caracteriza por la recompensa contingente, es decir, demostrar el trabajo y esfuerzo a cambio de recompensas en forma de premios. También se determina por la dirección por excepción o la intervención de la persona líder en los casos en los que no se consigan los objetivos o metas marcadas. En base a esta última característica, se pueden añadir dos subtipos teniendo en cuenta el momento de la actuación: Excepción activa cuando la persona líder interviene cuando no se han cumplido los objetivos establecidos y excepción pasiva en las situaciones en las que se antepone a los hechos o errores.
- Por otro lado, el liderazgo transformacional se vincula con el intercambio de procesos para el fomento de la participación activa entre las personas empleadas para realizar un trabajo en equipo con el fin de incrementar la motivación y confianza, dando lugar al intercambio eficiente del poder e información en la organización.

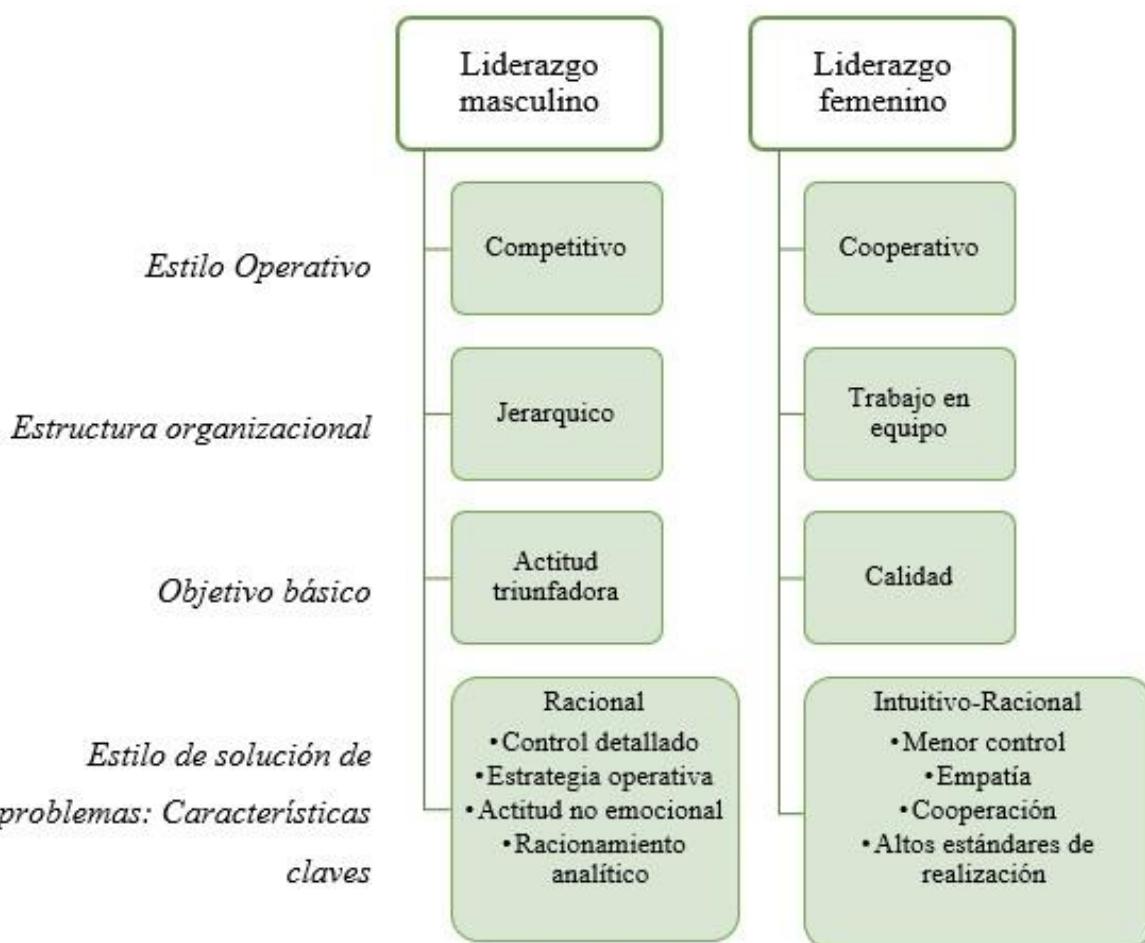
En base a las investigaciones realizadas por Goleman (2000) desde la perspectiva teórica en referencia a las cualidades propias del género masculino y femenino, señala los sentimientos y emociones como la clave para determinar las habilidades sociales. En este modelo al que hace referencia como liderazgo razonante la persona líder destaca por tener la capacidad de motivar e impulsar los conocimientos de sus empleados y empleadas mediante la empatía y la inteligencia emocional hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Consiste en reflejar los conocimientos que ni el propio trabajador sabe que posee o lo que hace referencia como “*know how*” de las personas. Este tipo de intervención se puede manifestar o hacer latente cuando la persona líder es capaz de comunicar, transmitir confianza y ser valorado con la finalidad de que las personas trabajadoras se impliquen emocionalmente en la empresa para la resolución de conflictos (Sarriés y del Olmo, 2006).

Según las características del último modelo comentado, la persona líder razonante se define por su alto grado de autoconocimiento y autoconfianza para la búsqueda del bienestar de las personas a su cargo mediante la implicación emocional, optimismo y disposición a saber mediar y ayudar en todo lo que compete a la empresa. Asimismo, Arteaga y Ramón (2009) califican según el género que el liderazgo femenino aparece con mayor disposición a desarrollar dichas cualidades y habilidades sociales en las relaciones interpersonales y en el trabajo en equipo. Aunque no por ello significa que los líderes de género masculino sean incapaces de llevar a cabo un liderazgo resonante, pues según Goleman (2000) es posible en la medida en la que el líder desarrolle su inteligencia emocional y sea consciente de la importancia de la visión externa para la mejora y el correcto funcionamiento en la empresa para el bienestar y productividad de sus trabajadores y trabajadoras (Arteaga y Ramón, 2009).

Históricamente, el perfil idóneo que se ha mantenido acerca de la persona líder se ha relacionado directamente con características propias del género masculino a causa de la ausencia de mujeres en estos cargos como la energía física, autoridad, agresividad, dominio, control, etc. De esta manera, las primeras mujeres líderes afirmaban haber atribuido dichas características para el consiguiente éxito, dado que no contaban con un perfil o modelo a seguir femenino (Arteaga y Ramón, 2009).

Sin embargo, Cortese (2005), en términos generales, concluye que hombres y mujeres tienen distintas formas de dirigir, ya que sitúa a los hombres en una esfera de mandato y autoridad, mientras que las mujeres en vez de acudir a la competición optan por una mayor cercanía cooperando, educando y motivando a las personas para llegar a un acuerdo. A continuación, en la figura 2 se puede observar una síntesis de la forma de liderar de cada uno (Arteaga y Ramón, 2009):

**Figura 2. El liderazgo según el género**



Fuente: Elaboración propia a partir de. Arteaga y Ramón (2009).

Por otro lado, Castaño *et al.* (2009) en el caso de que se asuma que las mujeres directivas son más participativas que los hombres, se cuestiona el origen de este tipo de comportamientos diferenciales haciendo referencia a las expectativas. Se tratan de expectativas que guardan relación, por un lado, al entorno familiar, cuidados y la vida privada y, por otro lado, al entorno laboral, salario y la vida pública a lo largo de la historia. Por lo tanto, son circunstancias y situaciones diferentes que intervienen en las conductas de los hombres y las mujeres, consolidando los modelos de género tradicionalmente establecidos y la respuesta que se espera de ellos y ellas.

Siguiendo en la misma línea, a partir de las recientes investigaciones realizadas en España, acerca de los diferentes estilos de liderar según el género opinan que no pueden considerarse concluyente su existencia, ya que dichos estudios detectan que tanto la autoevaluación de las personas líderes como la de sus empleados y empleadas no hay diferencias notorias en la forma de liderar de un hombre o una mujer. Asimismo, no sería adecuado aplicar ciertas características o cualidades a una persona líder solamente por su género. En definitiva, no es correcto su generalización, pues debe ir más allá de las meras características que socialmente se han atribuido a las mujeres por el mero hecho de serlo (Cuadrado, 2003).

## **2.1.3 Datos y situación actual de la mujer líder: La escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad**

En los últimos años se ha podido observar un alto incremento del nivel de formación o cualificación de las mujeres tal y como se pasará a detallar a continuación al igual que su participación en el mundo laboral. Por consiguiente, cuando se pasa a hablar sobre su ascenso a puestos directivos o de alta responsabilidad continúa caracterizándose por su baja presencia, destacando que de las 500 empresas más grandes del mundo solo el 1% son lideradas por mujeres (Contreras, Ortiz y Restrepo, 2012).

Sarriés y del Olmo (2006) clasifican dos niveles en referencia a la reducida presencia de mujeres en puestos de responsabilidad. En primer lugar, califica como *macro* al progreso de las mujeres a nivel formativo o simbólico, pese a que la desigualdad de género continúa permaneciendo en nuestra sociedad a través de restricciones o barreras durante la carrera profesional de las mujeres. En segundo lugar, el nivel *micro*, en el que se encuentra el objetivo principal de la investigación, es decir, la búsqueda de las barreras u obstáculos que limitan dicho ascenso de las mujeres, cómo se desarrollan, permanencia y su reproducción social.

A continuación, se puede observar los porcentajes de hombres y mujeres según el nivel educativo:

**Figura 3. Tasa de población graduada por nivel educativo. España. Año 2014**

	ESO	Bachiller ato/COU	Técnico /Técnico auxiliar	Técnico superior/Técnico especialista	Diplomado universitario y Arquitecto e Ingeniero Técnico	Licenciado Universitario y Arquitecto e Ingeniero	Grado	Máster Oficial
<b>Mujeres</b>	82,8	62,6	23,8	29,8	2,1	9,4	46,2	18,2
<b>Hombres</b>	72,7	47,9	25,5	27,3	3,4	8,8	28,4	13,6

➤ *Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2019)*

Los datos que se reflejan evidencian que hay un número mayor de mujeres en casi todos los niveles educativos a excepción de “Técnico o técnico auxiliar” y “Diplomado universitario y arquitecto e ingeniero técnico” en los que es mayor los hombres sin mucha significatividad respecto a las mujeres. A modo de destacar, se puede observar que el número de mujeres que cursan grado universitario (46,2) es mucho más elevado que el de los hombres (28,4). En definitiva, se puede concluir que hay más mujeres cursando grados universitarios y másteres y, por lo tanto, están más cualificadas que los hombres.

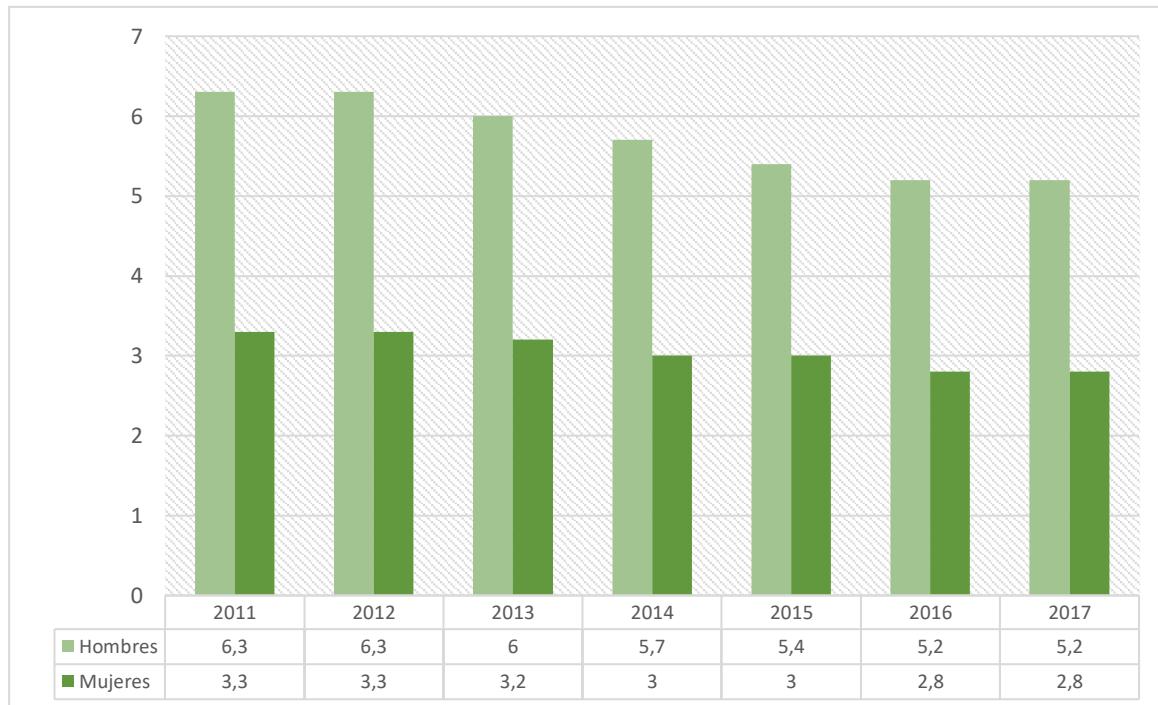
**Figura 4. Alumnado matriculado por tipo de enseñanza y sexo. Aragón. Curso 2016/2017**

	ESO	Bachillerato/COU	Ciclo Formativo Grado Medio	Ciclo Formativo Grado Superior	Enseñanza universitaria	Educación de adultos	Educación a distancia
<b>Mujeres</b>	24.210	8.796	3.276	3.456	17.069	13.427	2.067
<b>Hombres</b>	25.168	7.739	5.096	5.388	15.277	6.248	1.505

*Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Aragonés de Estadística (IAEST)*

A nivel autonómico, a partir de los datos extraídos del Instituto Aragonés de Estadística sobre las personas matriculadas en el curso 2016/2017 y, respecto a la anterior figura, también se puede destacar que el número de mujeres matriculadas en la universidad es mayor que el de los hombres. Por otro lado, a la hora de señalar los ciclos formativos, tanto los medios como los superiores, el número de hombres supera al de las mujeres, de manera que se vuelve a reflejar un número mayor de mujeres formadas en estudios universitarios frente a los hombres.

**Figura 5. Porcentaje de hombres y mujeres en puestos de dirección y gerencia. España**



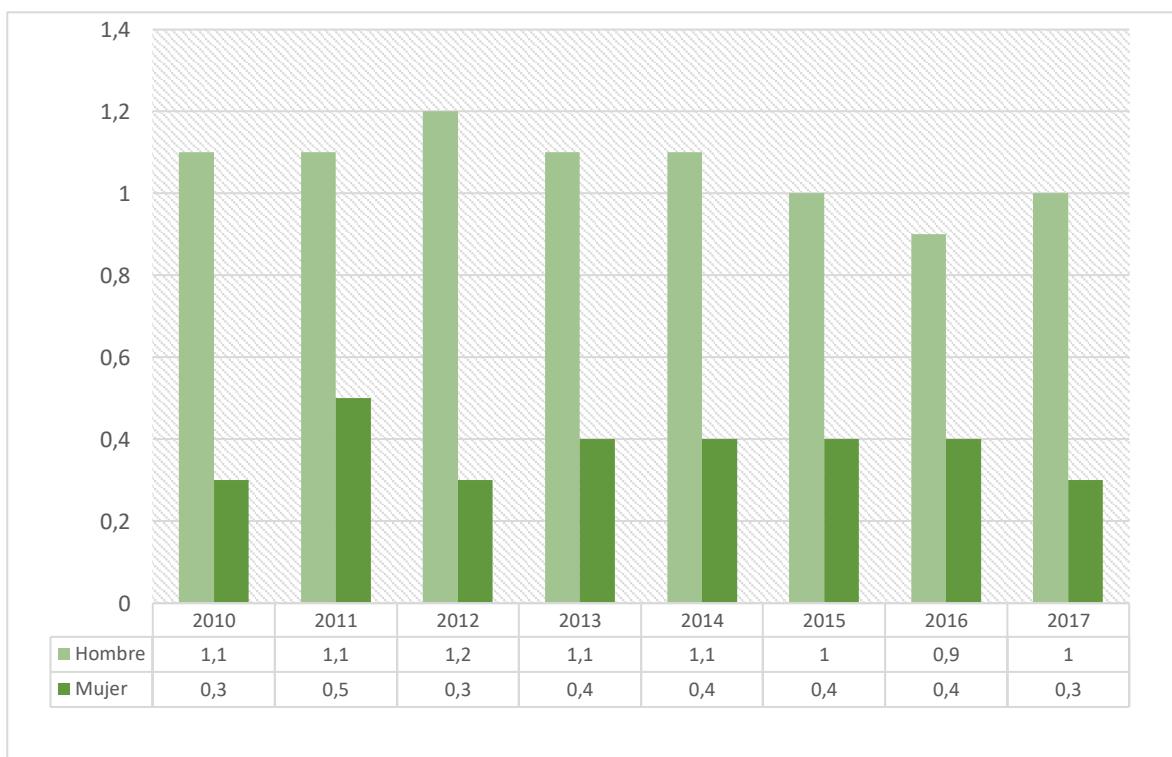
*Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2019)*

Tal y como se puede observar en el gráfico, a lo largo de los años los hombres se han mantenido con un porcentaje mayor que el de las mujeres, siendo la mayoría de los años el doble o superior al doble

que el de las mujeres. En cuanto al porcentaje de mujeres directivas también se puede concluir que con el paso de los años han ido disminuyendo, pasando en 2011 con un 3,3% a 2017 con 2,8% de mujeres en puestos de dirección y gerencia.

A continuación, también a nivel nacional se exponen dos gráficos acerca de los puestos de dirección, diferenciando la magnitud de la empresa. En primer lugar, hombres y mujeres en puestos de dirección de empresas grandes y medianas y, en segundo lugar, en cargos de dirección de pequeñas empresas, departamentos o sucursales:

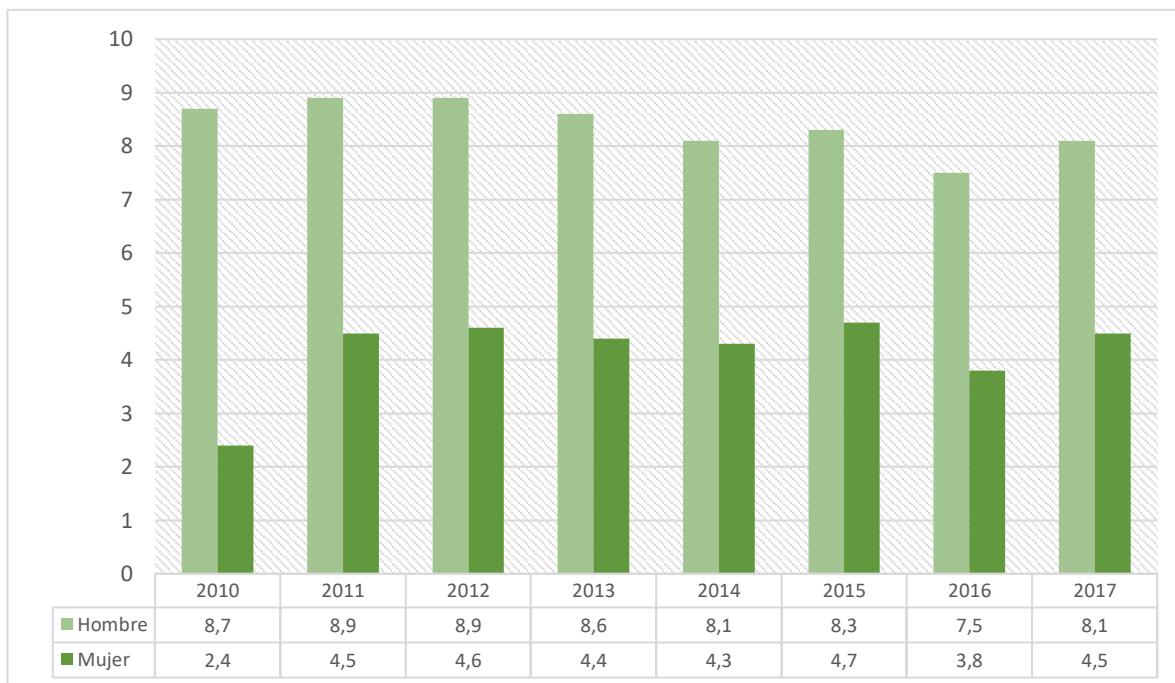
**Figura 6. Porcentaje de hombres y mujeres en cargos de dirección de empresas grandes y medianas (España)**



*Fuente: Elaboración propia a partir del instituto Nacional de Estadística (INE, 2019)*

Del mismo modo que en el anterior gráfico, también se puede contemplar porcentajes muy reducidos de mujeres en estos cargos respecto a los hombres, destacando que desde el año 2011 a 2017 se ha mantenido, sin gran significatividad, el mismo número de mujeres en puestos de dirección de empresas grandes y medianas (0,3%).

**Figura 7. Porcentaje de hombres y mujeres en cargos de dirección de pequeñas empresas, departamentos o sucursales (España)**

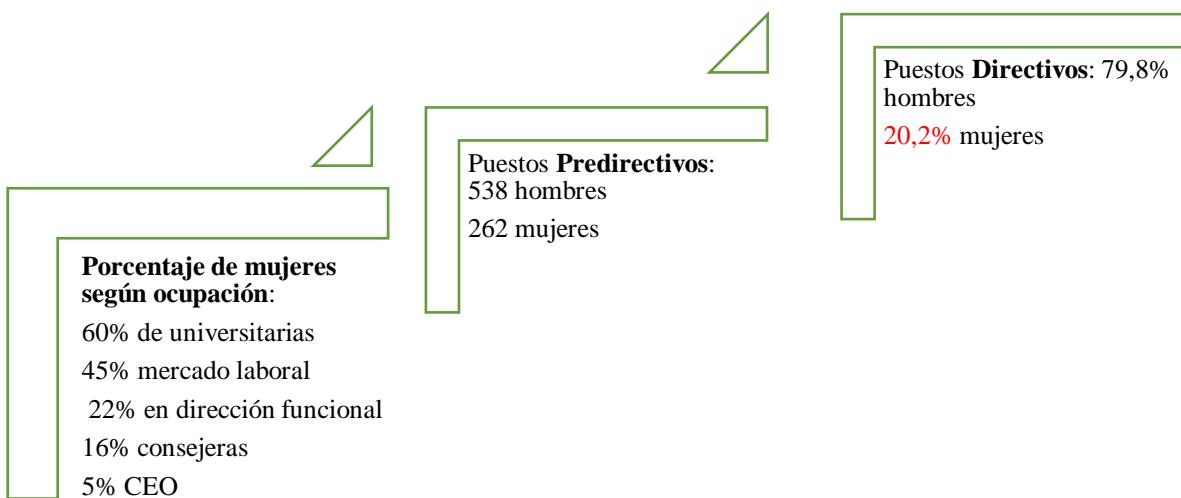


Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2019)

En este caso, se puede observar con mayor significatividad respecto a los anteriores gráficos, la diferencia de porcentajes entre hombres y mujeres, siendo destacable en el año 2011 con 2,4% en mujeres frente al 8,7% de hombres en dichos cargos. Sin embargo, en este caso respecto a las mujeres ha habido un progreso de mejora en cuanto al año 2011 (2,4%) al 2017 (4,5%).

En la actualidad a nivel autonómico, según los datos extraídos de la Asociación Directivas de Aragón nos encontramos con los siguientes datos:

**Figura 8. Situación actual sobre el liderazgo femenino en Aragón**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la Asociación Directivas de Aragón (2019)

## **2.2 Conciliación de la vida laboral, familiar y personal**

### **2.2.1 Definición y contextualización**

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal se ha convertido en nuestra sociedad en uno de los temas clave a la hora de hablar sobre la promoción de la igualdad de género dentro del ámbito laboral, pese a no tratarse de un tema de origen reciente. De esta manera, cabe preguntarse de dónde proviene este interés y de qué manera se va a desarrollar o evolucionar en términos de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (Blahopoulou, 2015).

El interés acerca de esta temática marcó sus inicios en los años cincuenta, sesenta y setenta cuando las horas semanales eran excesivas y, por primera vez, se desarrolló la concepción de la vida más allá del trabajo, así como las consecuencias que traía consigo para el bienestar de las personas. Más tarde, en los años 80, con la entrada masiva de las mujeres al mercado laboral, se pasó a clasificar entre trabajo remunerado (trabajo productivo) y trabajo no remunerado (tareas del hogar y responsabilidades familiares) (Blahopoulou, 2015).

En base a las explicaciones que presenta Blahopoulou (2015) se encuentran los múltiples cambios sociales en todos los ámbitos (económico, cultural, familiar, etc.) que hemos llevado a cabo en la sociedad moderna. Tal y como se ha comentado anteriormente, la entrada de la mujer al mercado laboral supuso una transformación evidente y sustancial dentro de la familia en cuanto a la progresiva extinción del hombre como sostén económico principal. De esta manera, cada vez se ha ido viendo más las familias en las que ambos progenitores aspiran a un trabajo acorde a su carrera profesional, a la vez que el aumento de los divorcios ha llevado al incremento de familias monoparentales. También ha influido el descenso considerable de la tasa de natalidad y, por otro lado, el aumento de la población envejecida a causa de la ampliación de la esperanza de vida.

El cuidado de los hijos y del hogar que históricamente han asumido las mujeres ha sido resultado en la actualidad de la “doble jornada de trabajo”, en la cual tal y como su nombre expresa las mujeres trabajan tanto dentro como fuera del hogar familiar. Para conseguir un mayor equilibrio, es importante promover la enseñanza de la corresponsabilidad de todos los miembros de la familia en el reparto igualitario de las tareas domésticas, de manera que los usos del tiempo de cada persona sean justos y equilibrados. Por lo tanto, es de gran relevancia potenciar este tipo de educación con la finalidad de ayudar a erradicar indirectamente en la sociedad el estereotipo o la idea preconcebida acerca de que las mujeres deben hacerse cargo en mayor medida de los hijos e hijas que los padres (Aguilera, 2007).

Conciliar procede del latín *conciliare* traducido en establecer un acuerdo entre aquello que esta opuesto entre sí y, por lo tanto, implica una situación de tensión o conflicto difícil de sobrellevar. Trasladado a la vida personal, familiar y laboral de las mujeres se manifiesta como la dificultad de llevar a cabo y organizar la vida laboral y familiar de éstas, reducido en algunos casos al binomio trabajo-familia sin dar cabida a otros ámbitos.

De esta manera, Kastner (2004) lo manifiesta de la siguiente manera (Blahopoulou, 2015):

(...) parece tener sentido relacionar la blanca no solo con el equilibrio de la vida laboral y privada sino con compensar actividades agotadoras y recreadoras en los dos ámbitos de acción. Encontramos tanto en el área de trabajo como en el de la vida privada aspectos de carga y esfuerzo, así como fenómenos de descanso y regeneración. (p.3)

## **2.2.2 Las políticas de conciliación y los permisos parentales**

Siguiendo a Quintanilla (2005) a partir de la entrada en vigor de la Constitución española, el ordenamiento jurídico laboral ha evolucionado en gran medida en cuanto a la protección de la mujer trabajadora unido a la presión que ha contribuido la Unión Europea tras nuestra integración. Anteriormente era inconcebible el establecimiento de medidas que favoreciesen la inclusión de las mujeres al mercado de trabajo, del mismo modo que incluyera a los hombres como partícipes de las responsabilidades familiares, pues tradicionalmente pertenecía al rol que debían cumplir las mujeres.

En los años 90 Europa desarrolló la puesta en marcha de políticas europeas de conciliación a través de tres directivas. La primera de ellas dirigida a la seguridad de las mujeres embarazadas trabajadoras, la segunda en referencia al permiso parental y la tercera aludiendo al trabajo a tiempo parcial. De esta manera, la Estrategia Europea de Empleo (EEE) impulsó a los países miembros la elaboración de políticas de conciliación que favorecieran el acceso al mercado laboral de mujeres y hombres a partir de la promoción y aumento del trabajo a tiempo parcial, permisos parentales y servicios de atención a niños y personas dependientes (Guirao, 2011).

Ante estas directrices, el ordenamiento jurídico laboral español dictó la Ley 39/1999 de Conciliación Vida Familiar y Laboral de las personas trabajadoras, con el objetivo de que el sujeto productor pudiese conciliar ambos trabajos (productivo y no reproductivo) mediante la implantación de medidas referidas a permisos y excedencias por nacimiento u otras responsabilidades personales o familiares, reducción de jornada y permisos parentales. Esta medida supuso para las mujeres trabajadoras dos vías de escape; doblar su jornada de trabajo haciéndose cargo a la vez de las tareas domésticas y de cuidados o paralizar su carrera profesional. Ambas medidas produjeron el efecto contrario al objetivo inicial, aumentando la desigualdad laboral (Guirao, 2011).

Siguiendo a Aguilera (2007) las normas que se dictaron para la consecución de la igualdad de oportunidades en el trabajo no fueron efectivas, dado que no se tuvo en cuenta el papel que hombres y mujeres realizan dentro del hogar y la familia, asumiendo de esta manera las mujeres la doble jornada de trabajo. Por consiguiente, la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (en adelante LOI) trata de poner el foco en las responsabilidades familiares, tal y como indica el art. 44.1 LOI:

Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral se reconocerán a los trabajadores y las trabajadoras en forma que fomenten la asunción equilibrada de las responsabilidades familiares, evitando toda discriminación basada en su ejercicio (art.44.1 LOI).

Por otro lado, la LOI incluyó por primera vez en España la creación del permiso de paternidad con la cesión de 13 días de permiso intransferibles con el fin de incrementar a cuatro semanas en 2013. Con anterioridad a la LOI, los padres disponían de 10 semanas del permiso de maternidad si se daba el caso de que la mujer estaba empleada y se las cedía al otro progenitor y en el caso de que fallecieran, el padre disponía de todo el permiso (Rivas y Rodríguez, 2008).

En la actualidad el permiso de maternidad tiene una duración de 16 semanas ininterrumpidas de carácter general, a excepción de casos que requieran hospitalización o una ampliación (parto múltiple, supuesto de discapacidad del hijo). A petición de ella también podrá disfrutar del periodo de descanso

el otro progenitor en el caso de que los dos trabajen con posterioridad a las 6 semanas obligatorias de descanso para la madre tras el parto (Seguridad social, 2019).

Por consiguiente, ante la situación de desigualdad que nos encontramos, visible en la persistente brecha salarial, el Estado ha exigido una intervención urgente y necesaria. El Real Decreto-ley 6/2019<sup>1</sup> en los artículos 2 y 3 iguala los permisos por nacimiento de hijo o hija de ambos progenitores para la consecución de la igualdad real y efectiva a partir de la corresponsabilidad de ambos progenitores. Se trata de una equiparación que aumentará de manera progresiva hasta equiparse en tres años:

- En primer lugar, vigente desde el 1 de abril de este año, 2019, la duración del permiso de paternidad es de ocho semanas, siendo las dos primeras semanas ininterrumpidas posteriores al nacimiento. El resto de las semanas se podrán disfrutar interrumpidamente.
- Al año que viene, 2020, el permiso incrementará a doce semanas, pasando a cuatro primeras semanas de disfrute ininterrumpidamente tras el nacimiento y las ocho semanas restantes de manera interrumpida.
- Por último, en el año 2021, el permiso se equipará al permiso de maternidad, será de diecisésis semanas, de las cuales las seis primeras serán ininterrumpidas y las diez restantes interrumpidas.

En continuidad a la reciente ampliación y, finalmente, equiparación de permisos Rivas y Rodríguez (2008) mantienen que las políticas de conciliación deben ir dirigidas a los hombres con el fin de que asuman como algo natural su parte de las responsabilidades familiares y del hogar. Para ello, creen totalmente adecuado y oportuno establecer el carácter obligatorio del permiso de paternidad a las seis semanas como ocurrirá en 2021. A partir de ese momento se establecerá una ausencia en el mercado de trabajo igualitaria para pasar a dedicar el mismo tiempo al cuidado de los hijos y del hogar entre ambos progenitores.

### **2.2.3 Estrategias de conciliación**

Actualmente, los roles familiares continúan sin desligarse a la libre incorporación de la mujer al mercado de trabajo, ya que las políticas sociales y la percepción de igualdad dentro del núcleo y la cultura de la pareja toman un papel decisivo a la hora de concretar el reparto de tareas cuando aparecen las obligaciones familiares (Sarriés y Del Olmo, 2006).

A modo de ejemplo, Suecia ha conseguido ser uno de los países que abandera la igualdad entre hombres y mujeres debido a la incorporación del sistema de cuidado público de los hijos que ha potenciado la incorporación de la mujer al mundo laboral, así como una mayor promoción sin que las obligaciones familiares intervengan como obstáculo (Sarriés y del Olmo, 2006).

En España el momento de selección de contratación de una mujer a un puesto de trabajo es determinante en cuanto a las condiciones y oportunidades que traiga consigo a la hora de alcanzar puestos directivos a corto o largo plazo. De manera que toda limitación que se pueda dar en el proceso de selección o promoción de la mujer impedirá de forma concluyente la posibilidad de contratación o de ascender dentro de la empresa. Por ello, la magnitud, tipo de sector y cultura de la empresa en

---

<sup>1</sup> Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

base a términos de igualdad de oportunidades son factores para tener en cuenta. Por otro lado, en referencia a la percepción y concienciación dentro de la pareja acerca de la igualdad y de las obligaciones familiares es otro factor a no prescindir, aunque actualmente investigaciones concluyen que las parejas jóvenes mantienen relaciones en términos de igualdad y respecto desde una perspectiva normalizada en la que tanto las obligaciones familiares como las tareas del hogar deben de ser compartidas (Sarriés y del Olmo, 2006).

Siguiendo en la misma línea, Sarriés y Del Olmo (2006:142-147) analizan diferentes estrategias de conciliación, a las que, como se verá a continuación, numerosas mujeres han tenido que escoger para poder compaginar su trabajo con el cuidado de la familia:

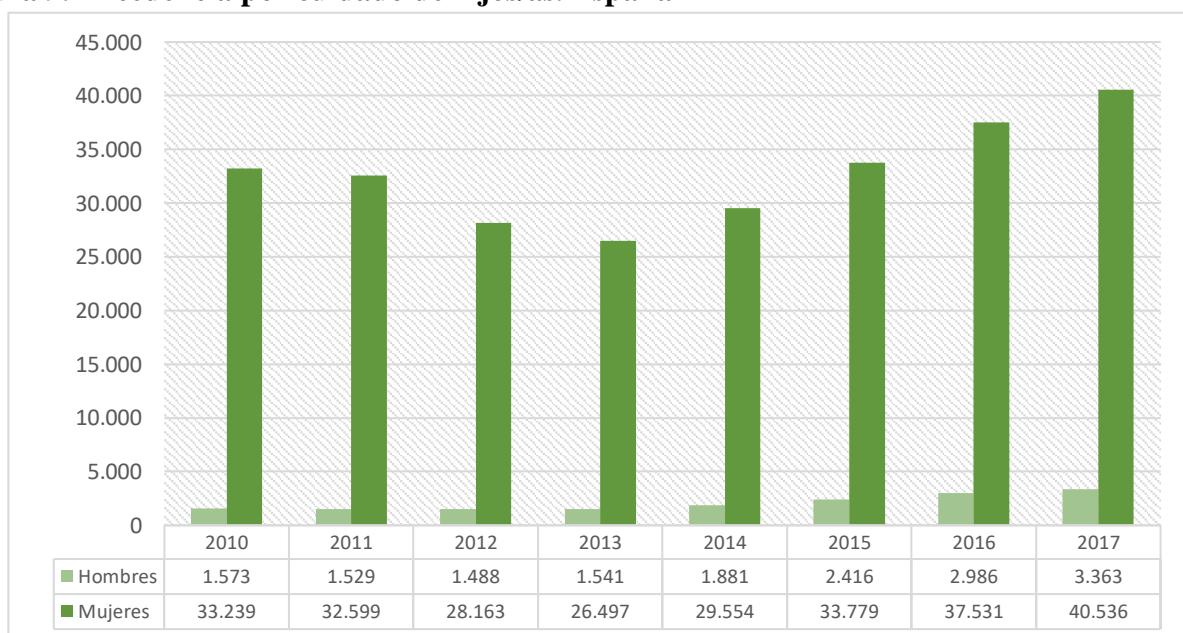
### 1. La excedencia

Es un recurso en el cual pueden aparecer agravantes para las mujeres, ya que hoy en día la cultura empresarial, a rasgos generales, continua sin aceptar socialmente las excedencias maternales como algo positivo para la empresa. En numerosos casos podemos encontrar que el mundo empresarial pone énfasis en la lealtad de las personas trabajadoras, la responsabilidad a la hora de cumplir los objetivos marcados y la flexibilidad horaria.

Por otro lado, a la hora de reincorporarse al trabajo puede encontrarse con problemas que acarreen malestar, ya que en primer lugar su puesto lo ocupa otra persona para su sustitución y, por otro lado, se han podido dar muchos cambios dentro de la empresa en cuanto a la organización, sistema informático o forma de liderar. En consecuencia, este tipo de situaciones pueden significar la reincorporación de la mujer a un puesto inferior o de menor responsabilidad que al que lideraba con anterioridad.

A modo de ejemplificar lo que se ha comentado anteriormente, a nivel nacional y autonómico, muchas mujeres se han visto en situaciones difíciles de compaginar su vida laboral y familiar, por lo que han decidido por pedir la excedencia:

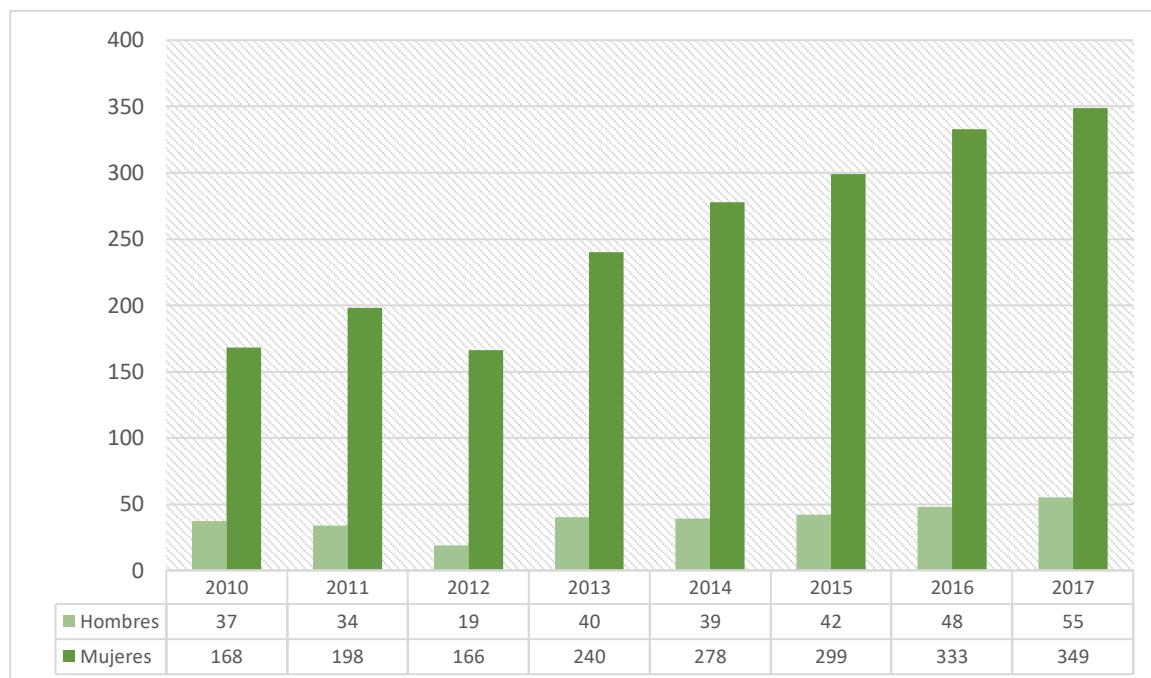
**Figura 9. Excedencia por cuidado de hijos/as. España**



*Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Empleo (INE, 2019)*

Se puede observar una clara descompensación entre hombres y mujeres a la hora de pedir excedencias para el cuidado de hijos/as, manteniéndose sin variaciones considerables a lo largo de los años. Este gráfico es un reflejo de la realidad española en la que siguen prevaleciendo las desigualdades y los roles de género tradicionalmente establecidos por una sociedad machista y patriarcal.

**Figura 10. Excedencia por cuidado de hijos/as. Aragón**



*Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Empleo (INE, 2019).*

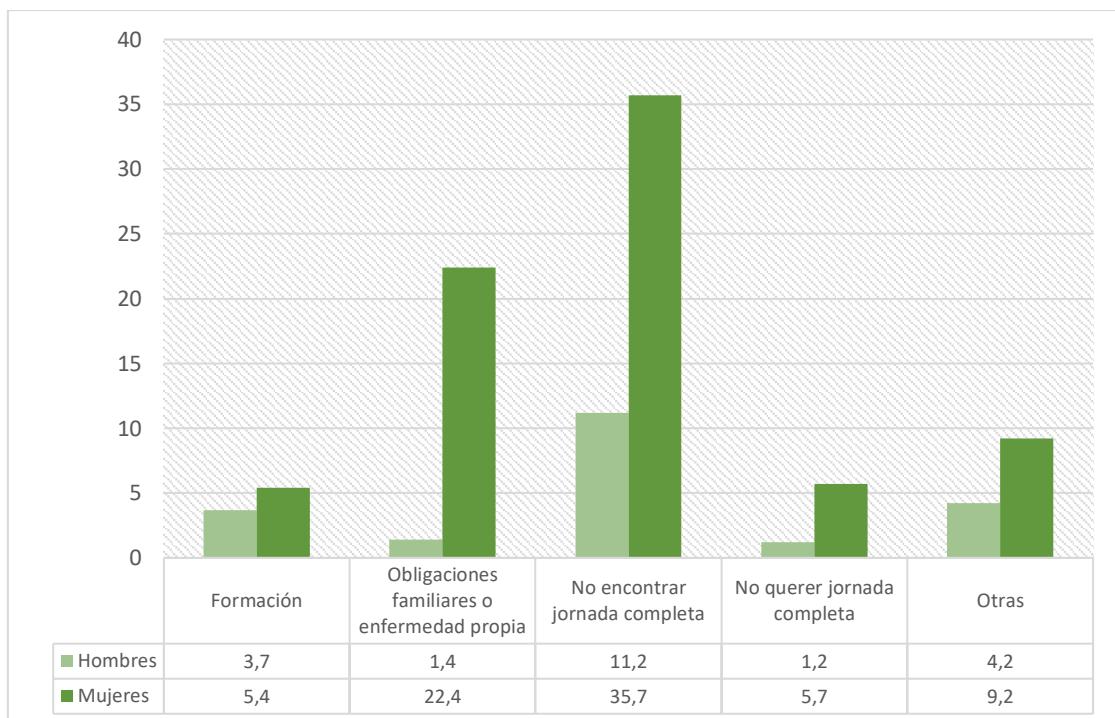
Analizando la situación de Aragón, también se contempla diferencias muy significativas entre hombres y mujeres. Al igual que a nivel nacional, a lo largo de los años hay un ascenso poco significativo de hombres y mujer que piden la excedencia para el cuidado de sus hijos e hijas.

## 2. La Reducción de la jornada laboral y trabajo a tiempo parcial

Esta es la estrategia más utilizada por las mujeres en cargos de dirección, ya que les permite conciliar con la maternidad, a la vez que continúan estando al mando de lo que ocurre en la empresa.

Asimismo, respecto a la población que está empleada a media jornada en Aragón, en el siguiente gráfico se detallan los principales motivos por los que se puede llegar a decidir dicha jornada en referencia a lo anterior comentado.

**Figura 11. Distribución de la población ocupada en jornada parcial según motivo que la causa. Aragón. Año 2017**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Básicos de las Mujeres (IAEST)*

A nivel autonómico, en referencia a los datos analizados anteriormente, las mujeres están más cualificadas que los hombres, por lo que, a partir de esta afirmación, se observa que a su vez son las que más dificultades tienen a la hora de encontrar un empleo a jornada completa (35,7) a diferencia de los hombres (11,2). En base a este análisis, se puede concluir que el factor formación no es una barrera u obstáculo para las mujeres a la hora de encontrar trabajo de esta índole. Por otro lado, el motivo que alude a las obligaciones familiares o por enfermedad propia también es muy destacable en las mujeres (22,4) frente al porcentaje tan inferior de los hombres (1,4). En definitiva, la jornada a tiempo parcial contribuye al mantenimiento del rol de las mujeres como responsables del hogar y el cuidado de sus hijos.

### 3. Apoyos externos

Cuando se habla de cargos directivos se hace referencia a una remuneración diferente o mayor que a la del resto de trabajadores, de manera que facilita y les permite contratar a una persona el tiempo que necesiten para cuidar de sus hijos, del mismo modo que los recursos de guarderías, centros infantiles, etc.

Por otra parte, una mujer en posición de dirección, en términos generales, va a disponer de cierta flexibilidad en situaciones de emergencia mayor que una persona que trabaje en puestos de menor responsabilidad o cualificación como puede ser en un supermercado donde generalmente pueda encontrarse con más problemas a la hora de compaginar o compatibilizar trabajo y familia.

#### 4. La flexibilidad de los horarios de trabajo

Tal y como se ha indicado con anterioridad, las mujeres directivas dedican muchas horas de trabajo, en algunas ocasiones incluso fuera del horario laboral establecido, pero a su vez, muchas de ellas disponen de cierta flexibilidad para conciliar en aquellos momentos en los que sea totalmente necesario su disponibilidad (entradas y salidas del colegio, visitas médicas, tutorías...). Se trata de situaciones en los que el otro cónyuge pactando o habiendo decidido con anterioridad es posible de realizar entre los dos como se pasará a detallar a continuación.

#### 5. “Ayuda de la pareja”

En nuestra sociedad aparece como algo habitual determinar la participación de los hombres en las tareas del hogar o cuidado de los hijos como ayuda y no como responsabilidad u obligación que debe ser compartida junto a la mujer. En base a la perpetuación de este tipo de percepciones sobre la conciliación se traduce en que hoy en día sigue siendo la mujer la encargada principal del hogar y del cuidado de los hijos, sustentado principalmente por la cultura machista y la inculcación a seguir los roles generalmente tradicionales.

Por consiguiente, investigaciones afirman que a medida que el nivel educativo es mayor van desapareciendo concepciones machistas para dar lugar a una mayor sensibilización y concienciación sobre el reparto igualitario de las responsabilidades familiares entre los dos progenitores. Se trata de responsabilidades que se deben de tratar dentro de la pareja como algo natural y necesario para garantizar un funcionamiento en igualdad de condiciones y obligaciones.

#### 6. Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) o el Teletrabajo

A modo de destacar, la mayor parte de las mujeres en puestos de dirección pueden realizar parte de su trabajo desde el hogar mediante el uso de un portátil o lo que se denomina teletrabajo. Este método de trabajo innovador que permite trabajar fuera de la oficina conservando el contacto mediante el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). De esta manera, los posibles obstáculos que puedan ponerse en el camino de una directiva se pueden solventar de esta manera mediante la organización y ordenación del trabajo desde el hogar para una mayor compatibilización sin ausentarse completamente del mismo.

Por lo tanto, el teletrabajo entre las principales ventajas que contiene frente a otras estrategias destaca la flexibilidad que permite para determinar dónde y cuándo se va a trabajar, del mismo modo que la autonomía en la organización y actividades, movilidad, mayor productividad y oportunidades laborales. A partir de este método de trabajo también permite invertir más tiempo con la familia (Havriluk, 2010).

Por el contrario, el teletrabajo puede implicar consecuencias negativas, ya que la ausencia del contacto directo puede aislar u obstaculizar la promoción de las mujeres. Por esta razón, se aconseja como mejor elección el trabajo semipresencial compaginando el teletrabajo con trabajar en la empresa de manera presencial (Berbel, 2014).

## **7. La renuncia voluntaria**

Por otro lado, siguiendo a Berbel (2014) habla sobre el fenómeno del *leaking pipe* en Europa en referencia a las mujeres directivas que renunciaban a sus puestos o decidían cerrar sus empresas. La Asociación de Mujeres Empresarias a nivel nacional concluyó que el 40% de puestos ofrecidos a mujeres para llegar a ser directivas o cargos de alta responsabilidad no habían sido aceptados, pese a tener detrás carreras o formación muy exitosa. En España del porcentaje total de directivas solo el 42% llegan a ser madres, a diferencia del 78% en Suecia.

En la situación de las mujeres que se encuentran en posiciones intermedias dentro de la empresa, existe una frustración y desaliento por el que sean promocionadas, motivo por el que muchas de ellas finalmente decidan abandonar tras sentirse ignoradas o infravaloradas. En estos casos, la mayor parte de directivas o que anteriormente han estado en ese tipo de puestos no pasan a ser amas de casa, sino que algunas de ellas deciden “teletrabajar”, instaurar su propia empresa o algunas de ellas deciden involucrarse en el tercer sector no lucrativo.

En definitiva, el 80% de mujeres no están dispuestas a renunciar completamente su vida laboral. Ante esta afirmación, se puede llegar a la conclusión de que muchas de ellas deciden renunciar a causa de los valores o cultura organizacional de la empresa, sin llegar al poder que desearían, impidiendo su promoción y desarrollo profesional y personal (Berbel, 2014).

### **2.2.4 Los usos del tiempo**

Hacer referencia a la conciliación es hacer énfasis de manera implícita a los conflictos que surgen entre la vida laboral, familiar y personal que, mayoritariamente, sufren las mujeres en el día a día. Se tratan de conflictos directamente relacionados con la gestión del tiempo, poniendo en cuestión los roles que tradicionalmente se han atribuido a los hombres y a las mujeres (Quintanilla, 2005).

Asimismo, siguiendo a Torns (2004) esta transformación ha marcado una evolución en la estructuración de la familia y, por tanto, un nuevo uso del tiempo. No disponer de tiempo hoy en día se traduce en nuestra sociedad como algo positivo en cuanto a la consecución de ganancias, pero ¿Qué calidad de vida garantiza no disponer de tiempo?

El tiempo que se invierte en la jornada laboral es aquel que se puede contabilizar y, por tanto, es visible y reconocido social y económicamente. El tiempo restante que dedicamos en el día no es valorado ni reconocido, hablamos del trabajo doméstico-familiar, cuya dedicación siempre ha estado invisibilizada y de la que aún hoy en día continúa llevando a cabo en mayor medida las mujeres. Este hecho es resultado de un claro ejemplo del uso desigual del tiempo, perjudicando a las mujeres en la realización de una doble jornada de trabajo no reconocida socialmente (Torns, 2004).

A partir de la visualización del vídeo de Politikon<sup>2</sup> (2016) acerca de las medidas para conciliar la vida familiar establece que, tras la llegada del primer hijo de una pareja, la mujer es la que en primer lugar se tiene que adaptar a las nuevas condiciones laborales. El problema se encuentra en la estructura de género en toda su dimensión, ya que predomina una mayor implicación de cuidados por parte de las mujeres. Este tipo de pensamiento está presente e influye en toda la sociedad a través de los medios

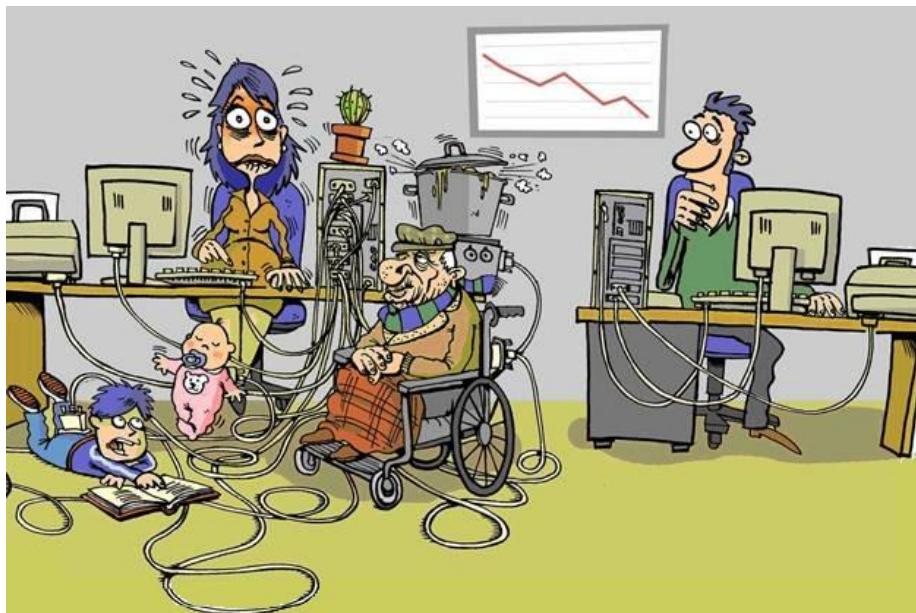
---

<sup>2</sup> Politikon. (Productor). (2016). Medidas para conciliar vida familiar y laboral [Youtube]. De: <https://www.youtube.com/watch?v=cgM3gKJwpDA>

de comunicación, pediatras, expertos... quedando en segundo lugar las necesidades de las mujeres para pasar a ser el hijo o la hija la principal protagonista en su vida. A modo de destacar, solo el 17% de los hombres emparejados realizan por igual las tareas del hogar. Aunque es una minoría, existe un perfil de hombre, el cual una vez se convierten en padres se informan del parto, discuten con la pareja de cómo se van a organizar, es decir, hay especial compromiso e involucración por parte de ellos a la hora de conciliar y prestar dedicación, un ejemplo del que todos los hombres deberían ser partícipes.

La ausencia de la colaboración por parte de los hombres en las tareas domésticas es un hecho demostrable y aceptado, a su vez, por la sociedad, del que se debe trabajar para conseguir la corresponsabilidad y el reparto igualitario para el disfrute tanto del hombre como de la mujer de los tiempos de la vida. Sin embargo, España frente a Europa en cuanto al número de horas trabajadas, destaca por trabajar una media semanal de casi dos horas más que el resto de los europeos, a excepción de Portugal y Grecia. Este dato obstaculiza en flexibilidad y racionalidad horaria, influyendo negativamente en la conciliación de la vida familiar, personal y laboral que afecta directamente en el bienestar y productividad de las todas las personas trabajadoras (Berbel, 2014).

**Figura 12. ¿Existe la conciliación?**



*Fuente: Pinterest*

## **2.3 Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres**

### **2.3.1 Definición. “El techo de cristal”**

En consonancia con los obstáculos que impiden el incremento de responsabilidades de la mujer dentro de las empresas, siguiendo el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2004) pone de manifiesto el romper con el techo de cristal y favorecer el desarrollo profesional de las mujeres (Barberá, Estellés y Dema, 2009).

El “techo de cristal” es un concepto que fue impulsado en 1986 en un informe de mujeres ejecutivas, para analizar los obstáculos a los que las mujeres se enfrentan a la hora de querer asumir más

responsabilidades y estar en altos cargos en todo tipo de organizaciones, en concreto dichas autoras acotaron su atención en las mujeres del ámbito empresarial en dirección a la consecución de puestos de alto nivel. Se trata de una barrera que influye a todas las mujeres por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta sus conocimientos, formación, experiencia, esfuerzo y habilidades. Asimismo, Morrison destacó que unido al techo de cristal se encuentra la segregación horizontal o la “pared de cristal”, impidiendo, en este caso, el acceso a otras áreas o puestos dentro de la empresa. La baja presencia de la mujer dentro de la empresa es más visible en los sectores industriales y tecnológicos a diferencia del sector servicios (Barberá, Estellés y Dema, 2009).

Se trata de un concepto que mediante la metaforización refiere a que las mujeres teniendo todas las aptitudes necesarias y exigidas para optar a un puesto de responsabilidad continúan sin alcanzar puestos de poder, como si de un techo invisible se tratase. A partir de esta situación se ha originado las cuestiones acerca de la “democracia paritaria” obligando que los dos sexos estén en la misma posición social (Berbel, 2014).

Siguiendo a Barberá (2002) la segregación horizontal tiene que ver con la atribución de los trabajos socialmente masculinos o femeninos, tal y como detalla a modo de ejemplo cuando se habla de ingenierías e implícitamente se da por hecho que se trata de hombres. Este tipo de asignaciones son sinónimo de una discriminación hacia los trabajos femeninos careciendo de valoración social sumado a sueldos más bajos, mayor desempleo e inestabilidad.

A su vez, en el contexto familiar a la hora de organizar y cubrir adversidades, así como médicos o tutorías del colegio de los hijos e hijas, en la mayor parte de los casos, es la mujer la primera en dejar lo que estuviera haciendo en esos momentos para llegar a realizar este tipo de imprevistos. Asimismo, aparece el carácter de complementariedad al trabajo que hacen las mujeres, una de las razones por las que muchas mujeres deciden optar por un trabajo a media jornada que les facilite dicha accesibilidad o flexibilidad, pero bajo condiciones más inestables y menor retribución económica frente a los hombres (Barberá, 2000).

Trasladado a las mujeres directivas Chinchilla, Poelmans y León (2005) afirman que el 43% de las directivas españolas creen que el principal obstáculo en la trayectoria profesional ha sido la poca representatividad de la mujer en puestos de dirección en las empresas, un 32% en que los estilos de dirección son más rígidos, las reuniones a última hora (13%) y un 12% a causa de la discriminación salarial. Por otro lado, también mencionan la escasa aplicación de políticas de conciliación y la importancia de la cultura de la empresa a la hora de seleccionar personal y en la promoción de las trabajadoras dentro de la empresa.

A continuación, Chinchilla, Poelmans y León (2005) en sus investigaciones han señalado e identificado los siguientes obstáculos en la promoción de las mujeres a nivel nacional (Barberá, Estellés y Dema, 2009:139):

**Figura 13: Obstáculos en la promoción de las mujeres a nivel nacional**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Barberá, Estellés y Dema, (2009)*

### **2.3.2 Barreras externas: factores socioculturales y organizacionales**

A continuación, se va a pasar a explicar las teorías explicativas del “Techo de cristal”, en primer lugar, las asociadas a los factores socioculturales y organizacionales y, en segundo lugar, las barreas internas con relación a la influencia del proceso educativo y profesional de la mujer a lo largo de su vida. Posteriormente, se detallará los posibles obstáculos o barreras que pueden aparecer tras la maternidad, así como el sentimiento de culpabilidad que pueden sufrir las mujeres.

#### **La cultura machista**

Históricamente la cultura organizacional se ha determinado por ser eminentemente masculina, derivada de la cultura patriarcal a partir de relaciones de poder desiguales entre hombres y mujeres. En los años noventa se comenzó a cuestionar los obstáculos que se encontraban las mujeres para alcanzar puestos de poder y responsabilidad e investigadores llegaron a la hipótesis de que tenía que ver con los valores androcéntricos y la consiguiente discriminación de la mujer (Barberá, Estellés, Dema, 2009).

La cultura organizacional hace referencia al conjunto de valores y normas que forman parte de cada organización mediante vínculos de relación hasta instaurar una identidad colectiva de la empresa,

propriamente masculina, originada a partir de valores androcéntricos. Este tipo de valores están asociados directamente con un estilo de liderar empresarial masculino, sin dar cabida al éxito de las mujeres que se ven afectadas por los estereotipos y roles de género. Dicha cultura organizacional se manifiesta mediante dos procesos principales: la identidad laboral y el lugar del trabajo (Sarrió *et al.*, 2002).

La identidad profesional guarda relación con la personalidad de cada persona, pero se manifiesta de forma colectiva con otras personas, contextos lugares de poder. Así mismo, en la actualidad muchas mujeres recién salidas de la universidad aspiran a cargos de responsabilidad y poder, por lo que los hombres deben hacerse a esta idea con el fin de compartir y conceder este tipo de espacios, de igual modo que tenerlas en puestos superiores. Se trata de una reorganización hacia una nueva conciencia del significado de la masculinidad y la feminidad. En cuanto al lugar del trabajo donde se pone en prácticas los roles, normas y valores, significados compartidos y los simbolismos de género que, a su vez, consolidan la segregación laboral por género (Viladot, 2016).

¿Hasta qué punto difieren los caminos profesionales de los ejecutivos y las ejecutivas? Lyness y Thompson (2000) compararon a mujeres y hombres equivalentes en lo que respecta a barreras percibidas y factores facilitadores, experiencias exigentes e historias profesionales. Sobre seis barreras, las mujeres puntuaron más alto que los hombres en cuatro: falta de encaje cultural, menos oportunidades de movilidad geográfica, verse excluidas de las redes de contactos informales y recibir menos encargos exigentes. Este tipo de experiencias están asociadas con conseguir ascensos (p.198-199).

Con relación a la cultura organizacional que se ha detallado anteriormente, Marshall (1996) señala en una de sus investigaciones las vivencias de mujeres directivas, haciendo referencia a que habían sido infravaloradas, intimidadas en ocasiones, ignoradas y acosadas sexualmente (Sarrió *et al.*, 2002).

Este tipo de conductas dirigidas a menospreciar e incomodar a las mujeres forman parte del acoso sexual en el trabajo y la discriminación laboral, son comportamientos que se pueden transmitir verbal, psicológica y físicamente. Siguiendo el manual frente al acoso sexual en el ámbito laboral (2006) señalan que las mujeres separadas, jóvenes, discapacitadas, homosexuales y recién incorporadas al ámbito laboral tienen mayor riesgo a sufrir acoso sexual. Es decir, no existe un perfil específico de mujeres que puedan sufrir acoso, sino organizaciones laborales y personales que propician el acoso sexual en el ámbito laboral (Monfort, 2015).

## **Los estereotipos de género en el trabajo**

A modo de contextualización, los estereotipos actúan como generalizaciones mediante la agrupación de características y cualidades que se asumen como iguales hacia un grupo determinado, sin dar cabida a distinciones o variaciones dentro de éstos. Las características pueden estar referidas a diferentes particularidades como pueden ser las cualidades físicas, la personalidad, las habilidades, las preferencias y los comportamientos que están dentro de nuestra rutina diaria (Viladot, 2016).

Munduate (2003) plantea dos razones por las que sigue habiendo una baja presencia de mujeres en puestos directivos. En primer lugar, hace referencia al estilo de liderar que, tradicionalmente masculino, caracteriza la forma de liderar de las mujeres como cooperativo a diferencia de la competición propia del liderazgo masculino. En segundo lugar, habla sobre los estereotipos de género como elementos obstaculizadores del liderazgo femenino, los cuales asocian la dirección con

cualidades del sexo masculino. Se plantean medidas que dejen de perpetuar y atribuir actitudes propias de los estereotipos, concretamente en los primeros años de socialización.

Los estereotipos de género son aquellos comportamientos de los que se espera que lleven a cabo hombres y mujeres en nuestra sociedad. Aún hoy en día se espera que las mujeres sigan siendo emocionales, sumisas, sensibles, dependientes... y, de la misma forma, se espera que los hombres sean autoritarios, racionales, independientes, etc. La segunda pregunta acerca de cómo deberían ser las mujeres, las respuestas cambian completamente con cualidades como cooperadoras, interés por el cuidado de los demás, pasiva... Este tipo de respuestas muestran que el problema se origina en este tipo de ideas, dado que asociándolas a lo emocional y como seres sensibles y al cuidado de los demás no corresponden con los perfiles que requieren puestos directivos donde prevalece cualidades como la independencia, racionalidad y todas las que hagan referencia al género masculino. De esta manera, muchas personas mediante esta asociación infravaloran a las mujeres y les impide promocionarse o alcanzar puestos de poder (Berbel, 2014).

Siguiendo en la misma línea, en los casos en los que las mujeres dejan de ser como la sociedad espera de ellas pasan a ser rechazadas socialmente y criticadas, por lo que nos encontramos en una “doble atadura” que puede debilitar su liderazgo a causa de los siguientes elementos (Berbel, 2014:54):

- Percepciones extremas: De acuerdo con los estereotipos de género no se encuentra un punto intermedio de mandato, ya que o son consideradas muy suaves o, por el contrario, muy autoritarias. Si no actúan de acuerdo con los estereotipos, se les califica como poco femeninas, perjudicando directamente y limitando su aceptación como líder.
- El límite de ser altamente competentes: Al tratarse de puestos de poder, las mujeres directivas pueden llegar a estar ante mucha competencia y exigencias que deben afrontar sin ser recompensadas de manera justa. Por lo tanto, todas las directivas y empresarias admiten que a lo largo de sus carreras profesionales han tenido que demostrar continuamente su valía para poder liderar, alejadas de las expectativas estereotipadas. Tal y como indica Escapa y Martínez a modo de ejemplo: “Cuando una mujer comete un error, todas las miradas se centran en ella, y después ese error se traslada a todo el colectivo de mujeres” (2010:147).
- Competentes, pero no gustan: Es decir, ambas cualidades que ejerzan las mujeres directivas en pocos casos van a ser aceptadas por la sociedad, dado que, si son competentes, se cree que socialmente no van a cumplir los aspectos prescriptivos de su estereotipo, y no van a ser igual de bien consideradas en lo que refiere a las relaciones más cercanas. En otras palabras, las mujeres pasan a ser desaprobadas cuando dejan de actuar como se espera de una mujer por el hecho de serlo, lo que incluye tanto su aspecto físico (su forma de vestir, maquillarse...) como su forma de actuar y de intervenir en la empresa.

### **2.3.3 Barreras internas: Impacto de la socialización en el proceso profesional de la mujer**

Se trata de analizar el nivel de influencia de la socialización en el proceso profesional de las mujeres a diferencia de los hombres en la consecución de puestos directivos. Así como identificar si la educación y construcción de la identidad femenina puede verse afectada negativamente para su éxito profesional (Barberá, Estellés y Dema, 2009).

La construcción de la identidad profesional está directamente relacionada con la dimensión de género, de manera que la socialización se lleva a cabo a partir de la información transmitida por los principales agentes sociales: la familia, el sistema educativo y los medios de comunicación. El impacto de socialización al diferenciar por género desde la infancia puede contribuir a reforzar los roles de género y, por tanto, la cultura machista que sostiene la fortaleza de los hombres y la debilidad en la cultura femenina. Por lo tanto, el proceso de socialización puede imponer cualidades que impidan o potencien el detrimento de la promoción y los puestos de poder, a lo que se le suma el conflicto familia-rol si alcanzan puestos de responsabilidad (Barberá, Estellés y Dema, 2009).

En el momento en el que una persona decide la carrera que estudiar o quién quiere llegar a ser en un futuro, estará influyendo de manera implícita el proceso de socialización que hayamos vivido hasta ese momento en función del género y afectará tanto en el camino que elija como en el nivel de implicación laboral. Tradicionalmente, la carrera eminentemente femenina ha estado dirigida y asociada al sistema de cuidados acorde con su rol de género, actuando en muchas mujeres como una “profecía autocumplida” (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).

Así mismo, siguiendo a Viladot (2016) describe el modelo de la falta de ajuste (Heilman, 1983) para señalar que no solo existen estereotipos asociados a un colectivo o grupos sociales, sino que también se dan en puestos de trabajo o profesiones específicas. De manera que este modelo denota que los puestos de alta responsabilidad y poder están más asociados, históricamente, a los hombres y, por lo tanto, se determina que este tipo de puestos requieren de cualidades masculinas. Pero el estereotipo sobre el puesto o cargo de un trabajo puede modificarse con el tiempo, pues en la medida en la que haya más líderes mujeres se irá reduciendo a su vez la asociación o atribución al liderazgo masculino.

Estudios indican que los roles sociales influyen en mayor medida sobre las mujeres y los hombres en el momento en el que están en una relación o tienen hijos, siendo mayor en las mujeres a la hora de pensar en los conflictos entre la maternidad y la carrera profesional. Sin embargo, las mujeres que ocupan altos cargos tienen más probabilidades de no tener hijos, el caso totalmente contrario si se tratase de un hombre directivo. Es decir, la maternidad aparece como un obstáculo en la continuidad o promoción de la carrera profesional de las mujeres, pero en cambio, cuando hablamos de hombres directivos la paternidad no influye en su éxito o carrera profesional (Viladot, 2016).

El porcentaje de mujeres en cargos de dirección irá aumentando con el tiempo en la medida en la que las personas dejen de pensar que las mujeres son menos competentes que los hombres, a la vez que sean consideradas con el mismo nivel de importancia cualidades como la dominación y la capacidad para los negocios que los hombres. En definitiva, se trata de reducir y, por consiguiente, eliminar los estereotipos prescriptivos que ha determinado la sociedad (Viladot, 2016).

### **2.3.4 Las barreras en la maternidad y la conciencia de culpabilidad**

Para muchos investigadores, la maternidad es uno de los elementos de mayor influencia en que sigue habiendo una baja presencia de mujeres en puestos de responsabilidad. En primer lugar, se tratan de puestos que implican mucho tiempo de dedicación y desplazamiento, lo que para algunas mujeres puede llegar a convertirse en un triple rol a llevar a cabo como esposas, madres y directivas al mismo tiempo (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).

Blanco *et al.* (2000) define la maternidad del siguiente modo:

La maternidad es una experiencia compleja con aspectos positivos y negativos, la madre es sujeto de su experiencia, la madre influye en sus hijos tanto como el resto de los agentes sociales, la actuación de las madres no está prefijada y no puede analizarse fuera de la historia y el contexto sociocultural; el padre y las instituciones sociales son también responsables de sus hijos (p.8-9).

En la maternidad influyen directamente tanto los factores internos como los externos de los que se ha hecho referencia anteriormente, fortaleciendo una barrera de la que muchas mujeres pasan a interiorizar como una responsabilidad que ha sido difundida mediante los roles diferenciales de género. A partir de esta concepción puede llegar a desencadenar el abandono del trabajo o proceder a la búsqueda de empleos que puedan ser compatibles con las responsabilidades familiares y lo que el rol de género supone. Así mismo, el convencimiento estereotipado de la maternidad como algo exclusivo de la mujer puede conllevar desconfianza entre los trabajadores a la hora de su promoción a puestos de dirección o en su desarrollo profesional (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).

Continuando en la misma línea, Barberá, Estellés y Dema (2009) hacen referencia a la política de recursos humanos con relación a la selección de personal, a través de ésta sigue estando presente la preferencia por género en según qué puestos a cubrir. En el caso de los puestos de dirección, en ocasiones se tiene la creencia de que las mujeres no van a cumplir adecuadamente con las exigencias que conlleva dicha responsabilidad, en el sentido de que en el momento en el que sean madres abandonarán el puesto o no mostrarán tanta implicación laboral. Son situaciones en las que si se tratase de un hombre no se pondría en duda o ni siquiera se llegaría a pensar.

Los dilemas que se plantean en la incompatibilidad entre trabajo y familia son causantes de mucha frustración llevada por el sentimiento de culpabilidad, angustia e insatisfacción personal originados por el mito de la maternidad “intensiva” aún vigente en la conciencia colectiva de muchas mujeres. A modo de ejemplo, se han dado casos en los que mujeres directivas dentro de una empresa privada tomaran la decisión de abandonar para recurrir al empleo de la Administración, una vez que han sido madres y, de esta manera, poder compatibilizar en mayor medida con el cuidado de la familia, renunciando a sus metas y expectativas profesionales (Solé y Parella, 2004).

La concepción generalizada que tanto los hombres como las mujeres mantienen sobre priorización de los cuidados del hogar y la familia conlleva para las mujeres una “sobrecarga del rol”, ya que al tratarse de muchas responsabilidades tanto dentro como fuera del hogar se traslada a dobles o triples jornada de trabajo para muchas de ellas. De esta manera, hay momentos en los que aparece un “conflicto de rol” en cuanto a la puesta en duda sobre qué aparece en primer lugar si la promoción profesional o el cuidado de la familia y el hogar. Se trata de un problema que causa mucho dolor para muchas de ellas y al que deben afrontar, pues mayoritariamente a diferencia de los hombres la sociedad no espera que ellos se planteen este tipo de cuestiones. Tanto la sobrecarga como el conflicto

del rol, ambas cuestiones tienen que ver directamente con el “techo de cristal” del que se ha hecho referencia al principio y donde se encuentra el origen y permanencia de los estereotipos de género (Berbel, 2014).

En consecuencia, se puede decir que en la actualidad está habiendo un importante cambio generacional respecto a anteriores generaciones, en la que las mujeres se plantean cada vez menos la opción de abandonar el trabajo. De manera que es importante prestar atención en la barrera que mayor peso está teniendo y tiene que ver directamente con la promoción y la compatibilización del ámbito doméstico y laboral (Solé y Parella, 2004).

Giampino (2002:11) en base a lo expuesto responde a las siguientes preguntas que finalmente cabe cuestionarse: “*¿Es culpable una madre que trabaja? Sí, por dos razones; primero porque es madre, luego porque es mujer. ¿Es culpable una madre que no trabaja? Sí, por las mismas razones*”. Es decir, cuando se es madre a la vez que se trabaja entiende la maternidad unido al “a pesar de” muchos factores que influyen en las mujeres una vez que se convierten en madres. A pesar de la presión ideológica, el desempleo, sueldos inferiores al de los hombres, su mayor participación en el hogar, cuidado de los hijos y muchos otros “a pesar de”. La presión a la que muchas mujeres tienen que hacer frente se traduce en una culpabilidad que sienten, afectando al entorno personal, laboral y conyugal, incluso afectando a la salud de la madre.

La culpabilidad también puede expresarse por acontecimientos o hechos que impliquen renuncias, fracasos, adentrándose en la vida diaria como una barrera enmascarada que actúa negativamente sobre las mujeres sin ellas ser conscientes. Así mismo, la culpabilidad aparece como un momento dentro del periodo materno, donde el auge se encuentra en los tres primeros años de vida del bebé y se prolonga progresivamente a lo largo del tiempo (Giampino, 2002).

Por otro parte, Martínez (2018) hace referencia al “techo de cemento” para indicar las limitaciones que las propias mujeres se “autoimponen” para poder alcanzar puestos de responsabilidad y dejar de sentir el sentimiento de culpabilidad que muchas de ellas sienten por dedicar más tiempo al trabajo que a la familia.

## **2.4 Promoción del liderazgo femenino**

### **2.4.1 Análisis de las políticas de igualdad de género a nivel nacional y autonómico**

En España las políticas de igualdad han supuesto un avance innovador por parte de los poderes públicos para luchar contra la desigualdad de género de manera integral y transversal. De esta manera, se comenzaron a elaborar los llamados “planes de igualdad” en la década de los años noventa, como herramientas que reúnen un conjunto de medidas dirigidas a erradicar la desigualdad de género mediante la aplicación de políticas centrales y autonómicas (Bustelo, 2004).

El impulso por alcanzar la igualdad de oportunidades en la Administración y en las empresas privadas ha supuesto que algunas de ellas decidan implantar Planes de Igualdad, pese a que la aprobación de la Ley de Igualdad española (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres) afectó directamente a las empresas de más de 250 trabajadores en la plantilla a iniciar planes de igualdad entre la dirección y los comités. Así mismo, esta medida dejó fuera de su alcance a la mayoría de las empresas, pequeñas y medianas, de las que se compone España (Berbel, 2014).

La legislación española en términos de conciliación de la vida laboral, familiar y personal se basa principalmente en dos leyes (Fundación Mujeres, 2010):

- Ley 39/1999, de 5 de noviembre, *para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras*. La presente ley trata de reestablecer un equilibrio en los permisos de maternidad y paternidad de acuerdo con el artículo 14 CE sin perjudicar ni influir en el acceso al empleo, las condiciones, cargos de responsabilidad, entre otros factores. A modo de destacar, la ley favorece la participación de los hombres en el cuidado de sus hijos/as desde su nacimiento, adjudicando a las mujeres que sea el hombre el que decida disfrutar un máximo de diez semanas de las diecisésis proporcionadas en aquel momento al permiso de maternidad.
- Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo *para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. La Ley da especial valor a la prevención de actos discriminatorios y a la promoción de políticas activas para asegurar el principio de igualdad desde una dimensión transversal. También señala la importancia de la promoción de las mujeres en cargos de responsabilidad política, social, cultural y económica, al igual que los problemas existentes en la conciliación entre la vida personal, laboral y familiar.

Siguiendo a Berbel (2014:72-73) la Ley de Igualdad se constituye a partir de cuatro aspectos fundamentales:

- ✓ Es un derecho que compromete a toda la ciudadanía para vivir en igualdad de oportunidades en todos los espacios públicos y privados, favoreciendo no solo a las mujeres sino a todo el país.
- ✓ Se trata de una ley imprescindiblemente transversal que afecta a todos los ámbitos en los que las mujeres en igualdad de condiciones tienen derecho a colaborar y participar.
- ✓ Dirigida a la búsqueda de la conciliación: Tal y como se ha comentado anteriormente, las mujeres continúan prevaleciendo en la realización de las tareas del hogar y cuidado de los hijos, alrededor del 80%, mientras que la participación masculina es del 15% sin diferencias notorias en los casos en los que los hombres están en paro respecto a los que están ocupados.
- ✓ Comprende la negociación colectiva como medio para la igualdad.

#### A nivel autonómico

Siguiendo el estudio realizado por Picontó *et al.* (2017) se pueden destacar las siguientes medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Comunidad Autónoma de Aragón:

- Ley 9/2014, de 23 de octubre *de apoyo a las familias de Aragón*. En la primera parte, capítulo I, hace referencia a las medidas para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Respecto al ámbito empresarial expresa que el Gobierno de Aragón junto a los agentes más representativos potenciarán actividades orientadas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de su personal.

- *I Plan Estratégico para la Igualdad de Mujeres y Hombres (2017-2020).* Dentro del Plan se constatan diferentes objetivos, entre ellos se encuentra la promoción económica, liderazgo y empoderamiento femenino en el mercado laboral. Para la consecución del mismo señala la formación en Dirección y Liderazgo con el objetivo de que las mujeres puedan llegar a los puestos más altos de responsabilidad en las empresas de Aragón. También hace referencia a la visibilización de las mujeres emprendedoras a través de los medios de comunicación, al igual que sus respectivos puestos mediante acciones y actividades en centros educativos que fomenten referentes en las niñas y adolescentes.  
Por consiguiente, el objetivo 3 lo dedica especialmente a la conciliación y la corresponsabilidad de la vida laboral, familiar y personal para la incorporación de medidas que incrementen los servicios de cuidado y conciliación de menores y personas dependientes.
- Ley 7/2018, de 28 de junio, de *igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Aragón*. En el artículo 58 se contempla la conciliación en las empresas y entidades privadas para garantizar desde los poderes públicos la igualdad de trato y de oportunidades. En sus medidas se encuentra la flexibilización por parte de las empresas, incorporación de planes de igualdad en las empresas, el teletrabajo y el desarrollo de buenas prácticas que orienten a las personas empresarias.

Siguiendo a Cantera *et al.* (2007) la implantación de medidas en materia de igualdad y diversidad de género deben ir acompañadas de las siguientes tres dimensiones para asegurar su efectividad y su consiguiente aplicación:

**Figura 14. Dimensiones de una política de igualdad**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Cantera et al. (2007)*

## 2.4.2 Educación desde la perspectiva de género

La inclusión de la perspectiva de género en la educación ha significado el reajuste de una cultura y educación basada en tradiciones heredadas propias de la estructura patriarcal. El objetivo de la inclusión consiste en asegurar la justicia y la cohesión social gracias a las aportaciones que transmitió el feminismo. La igualdad también debe aplicarse en todos los contextos donde haya políticas que la promuevan a partir de leyes que formen la base de la estructura hacia la convivencia social. (Rebollo, 2013).

Bourdieu (2000) afirmó que en términos de aprendizaje sobre los modelos y la conducta es la familia la que toma el papel principal para su transmisión, pero es en el ámbito educativo donde se legitiman. Además, da pie a que las nuevas generaciones llevarán consigo elementos que traten de desnaturalizar la discriminación arraigada:

Un prolongado trabajo colectivo de socialización de lo biológico y de biologización de lo social se conjugan para invertir la relación entre las causas y los efectos y hacer aparecer una construcción social naturalizada (los “géneros” en cuanto que hábitos sexuados) como el fundamento natural de la división arbitraria que está en el principio tanto de la realidad como de la representación de la realidad... (p.13-14).

La herencia cultural se ha construido sobre la idea esencialista del sexo biológico como punto de partida en la diferenciación y organización de actividades, funciones, relaciones y poderes. El peligro de esta transmisión radica en la instauración de desigualdades y, por consiguiente, su naturalización para justificar dicha discriminación. Así mismo, una de las soluciones o alternativas que se plantean para dejar de perpetuar el proceso de socialización diferencial de hombres y mujeres es la aplicación de la perspectiva feminista de género a la educación para promover el cambio social hacia la igualdad. Se tratan de estrategias de acción y saberes que van a estar dirigidas al derecho de las personas a ser iguales desde la diferencia, así como la visualización y la identificación de las situaciones de discriminación de género en todos los ámbitos y situaciones de la vida como si se tratase de un estilo de vida. La familia también aparece como principal agente de socialización y su contribución en términos de igualdad es imprescindible para conseguir el cambio mediante un modelo coeducativo (Rebollo, 2013).

En la misma línea, Berbel (2014) concluye tras la realización de investigaciones que los padres influyen directamente sobre sus hijos en la transmisión de cualidades emprendedoras. Por ello, presta atención en la importancia de contar con referentes femeninos, modelos o ejemplos cercanos para que las mujeres que comienzan en el mercado laboral mantengan expectativas o metas que requieran puestos de responsabilidad o que han sido tradicionalmente masculinos. Foucault describe que toda mujer que haya nacido en un ambiente donde haya podido disfrutar de libertad y autonomía, más adelante tendrá que hacer frente al poder o llevarlo a cabo para poder salir exitosas en sus carreras profesionales.

Castaño *et al.* (2010) afirman que la transmisión familiar en términos educativos influye en las mujeres que más adelante llegan a ser directivas, en la medida en la que sus progenitores poseen un nivel de estudios muy cualificado influirá en ellas decisivamente, siendo en mayor medida el recorrido profesional de la madre como ejemplo de conducta.

### 2.4.3 Intervención social mediante el Trabajo Social

El desarrollo profesional del Trabajo Social se originó a través de la instauración del Estado de Bienestar, principalmente dentro del ámbito público mediante la implantación de políticas sociales donde la educación, la sanidad, servicios sociales y, más tarde, la dependencia tomó especial relevancia a esta disciplina en España. Por consiguiente, con la llegada de la crisis y la reestructuración del Estado de Bienestar pasaron a tomar protagonismo nuevos agentes sociales como las entidades, asociaciones no lucrativas y las empresas privadas dedicadas a servicios socioasistenciales (Raya y Caparros, 2013).

Por lo tanto, a partir de la ampliación de las intervenciones del Estado, el Trabajo Social fue haciéndose hueco en las empresas con el objetivo de introducir medidas hacia la orientación de determinados derechos de carácter laboral. Bernard (1967) lo definió del siguiente modo (Carrasco, 2009):

Actividad organizada, que pretende ayudar a la adaptación recíproca de los trabajadores y su empresa. Este objetivo se alcanza mediante la utilización de técnicas y métodos destinados a permitir que los trabajadores, los grupos y las colectividades de trabajo, hagan frente a las necesidades, resuelvan los problemas que plantea su adaptación a una sociedad industrial en evolución y, merced a una acción cooperativa, que mejoren las condiciones económicas y sociales. (Bernard, 1967: 19).

Así mismo, el Trabajo Social en las empresas supuso en países latinoamericanos una fuerte influencia y establecimiento, mientras que, por el contrario, en Europa y, concretamente, en España, su función ha quedado borrosa e indefinida. Los espacios profesionales que destaca el Trabajo Social en las empresas son las siguientes (Raya y Caparros, 2013:341):

**Figura 15. Espacios profesionales del Trabajo Social en las empresas**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Raya y Caparros (2013)*

Trasladado y dirigido a la promoción de las mujeres dentro del ámbito empresarial, el Trabajo Social interviene en las relaciones laborales mediante la prevención e intervención de los conflictos que puedan surgir, así como el acoso o los problemas de absentismo. Del mismo modo, en las temáticas o problemas con relación a la salud en el trabajo y en cuanto a las situaciones personales y familiares su función va a consistir en informar y orientar sobre los recursos intra y extra empresariales, como pueden ser las ayudas sociales, dependencia, etc. Siguiendo en la misma línea en cuanto a la proyección social se va a dedicar al diseño, gestión y elaboración de los planes de igualdad y de conciliación de la vida laboral y familiar, teniendo en cuenta la igualdad de oportunidades y la perspectiva de género en todos los niveles de la empresa (Raya y Caparros, 2013).

Carrasco (2009) hace referencia a la gestión de los recursos humanos desde la intervención del Trabajo Social en los siguientes aspectos:

- Desarrollar y potenciar la información dentro de la empresa.
- Regular medidas dirigidas a la consecución de un equilibrio en la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
- Selección de personal en igualdad de oportunidades, dejando fuera cualquier acto discriminatorio.
- Garantizar la erradicación de la brecha salarial.
- Inducir y asegurar la promoción profesional de las mujeres.

Por otro lado, otra de las funciones a destacar del Trabajo Social dentro del ámbito empresarial es la de la consecución de la adhesión del personal. Su puesto se encuentra en la gestión de los recursos humanos y entre algunas de sus ocupaciones a destacar se encontraría el primer contacto con la persona empleada, proporcionar orientación y seguimiento los primeros días laborales, realización de su ficha social y la elaboración de un plan de trabajo. En esta última función el profesional reflejaría en el mismo las motivaciones, aspiraciones, así como las posibilidades de promoción dentro de la empresa (Domenech y Gómez, 1995).

En definitiva, en la actualidad la función del Trabajo Social dentro de las empresas privadas continúa siendo una profesión muy invisibilizada, pero no por ello menos importante. El Trabajo Social garantiza y contribuye positivamente en todos los niveles de la empresa, promocionando la igualdad social y económica, así como la dignidad y valor de las personas trabajadoras hacia el fortalecimiento de las relaciones humanas (Raya y Caparros, 2013).

### **3. Metodología de la investigación**

Para la realización de este trabajo se va a llevar a cabo una metodología de investigación cualitativa, ya que se va a tratar de conocer la trayectoria personal y profesional de personas que ocupan cargos de alta responsabilidad en el ámbito empresarial. Previamente estas personas han sido seleccionadas en diferentes localidades de Aragón para el consiguiente análisis de la información extraída a nivel autonómico. Se trata de la captación y reconstrucción de la temática a partir de la recogida de información a través de diferentes vías. En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística y, por tanto, global sobre las personas, los escenarios o los grupos, de manera que no son reducidos a variables, sino considerados como un todo (Olabuenaga, 2012).

Rodríguez, Gil y García (1999) definen la investigación cualitativa del siguiente modo:

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos — que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (p.32).

Con referencia a los objetivos marcados, se puede decir que esta investigación es de carácter descriptiva, ya que se va a tratar de describir la realidad social de tanto hombres como mujeres en cargos de responsabilidad dentro del ámbito empresarial, fundamentalmente cómo es y cómo se manifiestan las posibles barreras u obstáculos, estableciendo una relación entre variables (Alvira, 1992).

Según las fuentes, la información que se va a recoger es de carácter mixto, ya que a través de entrevistas en profundidad se va a recopilar información de primera mano (primaria), y, por otro lado, mediante la revisión bibliográfica, datos recabados por otros investigadores (secundaria) a través del marco teórico. Finalmente, según el marco, es una investigación de campo dado que se observa al grupo en su marco natural sin distorsionarla ni llevándola a modificación, en este caso, a las personas directivas o empresarias en su entorno laboral.

Se va a utilizar la técnica de la entrevista en profundidad, Taylor y Bogdan (1987) la definen de la siguiente manera:

Los reiterados encuentros, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de intercambio formal de preguntas y respuestas (p.101).

En la elaboración de las entrevistas, se va a trabajar previamente con un guion dividido por preguntas de diferentes temáticas. Este guion de preguntas es flexible, interactivo y abierto en todo momento a modificación por el entrevistado/a. Según la implicación del entrevistador son semi-estructuradas o semi-dirigidas, ya que como entrevistadora se va a seguir dicho guion por el cual se ha utilizado el orden de las preguntas, aunque en función de los argumentos del entrevistado/a pueden surgir nuevas preguntas o temáticas a tratar.

### **3.1 Objetivos y preguntas de la investigación**

Los objetivos que se han perseguido para la elaboración de esta investigación han sido los siguientes:

- **Objetivo general:**

Analizar la situación actual de las mujeres líderes y conocer cuáles son las barreras u obstáculos que hacen que siga habiendo un porcentaje muy inferior de mujeres en puestos de responsabilidad frente a los hombres en Aragón.

- **Objetivos específicos:**

1. Conocer la situación actual de la mujer líder en el ámbito empresarial, así como el nivel de influencia de los estereotipos de género y la cultura patente.
2. Analizar cuáles son los obstáculos o barreras que dificultan el acceso a las mujeres a cargos de responsabilidad, con relación a la conciliación de la vida personal laboral y familiar y la maternidad.
3. Explorar la sensibilización y concienciación sobre la promoción del liderazgo femenino en el marco legislativo español actual y la importancia de la educación desde la familia y el sistema educativo como método de transformación.

Los objetivos propuestos van dirigidos a las personas entrevistadas objeto de la investigación. Además, para el cumplimiento de estos objetivos hay que destacar toda la información extraída de la revisión bibliográfica que se ha realizado en todas las temáticas trabajadas en el marco teórico, contextualizando

Las preguntas planteadas para esta investigación se han enfocado en el análisis de las siguientes temáticas:

- ¿Cuál es la situación actual de la mujer líder?
- ¿De qué manera están influyendo los estereotipos de género en la promoción profesional de las mujeres?
- ¿Existe un estilo de liderazgo masculino y un estilo de liderazgo femenino?
- ¿La conciliación de la vida familiar, laboral y personal se trata de un mito o de la realidad?
- ¿Qué medidas de conciliación son necesarias para aplicar en las empresas?
- ¿Cuáles son las causas y cómo se manifiestan las barreras que obstaculizan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad?
- ¿La maternidad actúa como principal obstáculo en la selección de personal y promoción profesional de las mujeres?
- ¿Qué soluciones o alternativas son necesarias para fomentar la promoción profesional de las mujeres? ¿Desde qué ámbitos?

### **3.2 Participantes de la investigación**

Desde el inicio de la investigación la captación se ha realizado mediante la muestra intencionada o dirigida, ya que previamente se había limitado voluntariamente la parte de la población que iba a ser objetivo de la investigación.

A través del estudio cualitativo se han recopilado los testimonios de informante clave con el objetivo de conocer la percepción de las personas en cargos de responsabilidad en el ámbito empresarial acerca de la situación actual de la mujer directiva; su trayectoria profesional y personal en la conciliación; así como los obstáculos o barreras que están influyendo en que siga habiendo una baja presencia respecto a los hombres y su promoción en la actualidad.

Con la finalidad de aumentar la consistencia de la investigación y profundizar en los objetivos marcados, se han llevado a cabo entrevistas abiertas semiestructuradas para dar lugar a la subjetividad de la persona entrevistada.

Para la consecución de los objetivos anteriormente citados y conseguir respuestas a las preguntas planteadas se han realizado 12 entrevistas a personas en puestos de dirección y responsabilidad en diferentes empresas distribuidas en la Comunidad de Aragón. Por un lado 6 entrevistas a mujeres y, 6 entrevistas a hombres, con el objetivo de conocer ambas opiniones para analizar puntos de convergencia y divergencia.

A partir del contacto que se establece con la Asociación de Directivas de Aragón, se ha facilitado el acceso directo a mujeres directivas y empresarias para la puesta en práctica de las entrevistas en profundidad. Del mismo modo que con hombres gerentes de empresas.

La selección de las personas entrevistadas se ha realizado identificando la formación previa, puesto laboral, tamaño de la empresa y el sector de actividad al que pertenece la empresa junto a la localidad donde se encuentra la persona entrevistada, tal y como se refleja en la Figura 15. Cada informante clave proporcionó su consentimiento para participar en esta investigación cualitativa. Las entrevistas se realizaron durante los meses de mayo y junio de 2019 y su duración osciló de 50 minutos a 1h.

**Figura 16. Perfil y puesto de trabajo de las mujeres entrevistadas**

Número entrevista	Formación	Puesto laboral	Tamaño de la empresa	Sector de actividad	Localidad
E.M 1	Ingeniería	Directora calidad	Mediana	Alimentario	Barbastro (Huesca)
E.M 2	Licenciada en Veterinaria. Especialización en producción animal y economía	Directora provincial	Mediana	Minería y Tecnología de Arcillas	Zaragoza
E.M 3	Ingeniería	Directora provincial	Grande	Banca	Zaragoza
E.M 4	Ingeniería Ambiental	Directora de Gestión	Pequeña	Consultoría e ingeniería ambiental	Huesca
E.M 5	Fisioterapia	Empresaria	Pequeña	Salud	Huesca
E.M 6	Psicología Especialización en psicología del trabajo	Subdirectora	Pequeña	Desarrollo de proyectos tecnológicos	Huesca

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 17. Perfil y puesto de trabajo de los hombres entrevistados**

Número entrevista	Formación	Puesto laboral	Tamaño de la empresa	Sector de actividad	Comunidad
E.H 1	Ingeniería	Director General	Mediana	Ganadería	Huesca
E.H 2	Administración y Dirección de Empresas	Director General	Mediana	Inspección Técnica de Vehículos	Teruel
E.H 3	Ingeniería	Consejero delegado	Grande	Minería, agricultura, energía, plásticos, fibras sintéticas y promoción inmobiliaria	Zaragoza
E.H 4	Recursos humanos	Dirección y Gestión de Recursos Humanos	Grande	Minería, agricultura, energía, plásticos, fibras sintéticas y promoción inmobiliaria	Zaragoza
E.H 5	Ciencias empresariales y contabilidad	Director General	Grande	Editorial y de medios	Huesca
E.H 6	Administración y dirección de empresas	Director General	Mediana	Fontanería y calefacción	Huesca

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.3 Técnicas

Para la elaboración de las entrevistas, se realizó dos guiones con la misma estructuración de temáticas, pero adaptando las preguntas según el sexo. Previo al inicio de las entrevistas todas las personas participantes leyeron y firmaron el consentimiento informado (Ver Anexo 1), en el cual se indica expresamente el objeto de la investigación, así como su consiguiente grabación de audio para la transcripción y análisis de las mismas.

El diseño de las preguntas de las entrevistas se ha elaborado mediante un protocolo estandarizado a partir del objeto de estudio y las temáticas trabajadas en la revisión bibliográfica del marco teórico. La primera parte recoge preguntas generales e introductorias con el objetivo de dar inicio a la entrevista mediante la reflexión personal. Los bloques que estructuran las entrevistas son los siguientes:

1. El liderazgo empresarial femenino
2. Conciliación de la vida personal y laboral
3. Obstáculos en el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad
4. Promoción del liderazgo femenino

En cada uno de los bloques consta alrededor de 5 preguntas flexibles y abiertas a cualquier modificación o reestructuración por parte de la persona entrevistada. Así mismo, se ha diseñado un modelo de entrevista para las mujeres (Ver Anexo 2) y otro similar para los hombres (Ver Anexo 3).

### **3.4 Análisis de datos**

El sistema que se ha utilizado para el análisis e interpretación de los textos es el “método comparativo constante”, comparando de manera sistemática los códigos con los nuevos elaborados. Se trata de un método que permite analizar al mismo tiempo que se codifica para la realización de conceptos. Así mismo, el método comparativo constante permite producir categorías conceptuales, sus propiedades y las hipótesis. El contenido del análisis puede caracterizarse por tratarse de consecuencias, condiciones, dimensiones, tipos, etc. por lo que no se trata de buscar la verificación de las pruebas o contenido, sino de la generación de nuevas teorías (San Martín, 2014).

En este proceso de interpretación de los datos destacan tres técnicas: codificación abierta, codificación axial y la codificación selectiva. En el análisis de las entrevistas transcritas se ha utilizado la codificación abierta con el objetivo de identificar y conceptualizar los significados del contenido, para después someterlos a comparaciones con relación a puntos de convergencia y divergencia. Siguiendo en la misma línea, se ha llevado a cabo la codificación axial para determinar las relaciones entre las categorías ya obtenidas, así como las interacciones o acciones que pueden aparecer asociadas entre sí. Por último, la codificación selectiva o lo que se trata del núcleo de la teoría ha posibilitado en el análisis de las entrevistas llegar a una categoría central a partir de la codificación abierta, sintetizando los principales conceptos y conexiones (San Martín, 2014).

Para el análisis de las entrevistas realizadas, tal y como se puede observar en las figuras 16 y 17 se han clasificado con las iniciales E.M (entrevista mujer) y E.H (entrevista hombre) seguidas de la numeración que corresponda para una mayor clarificación y visualización en los resultados de la investigación cualitativa.

Por lo tanto, el análisis de los datos cualitativos se ha realizado utilizando el programa de Atlas. Ti 8. A continuación, en la Figura 17 aparece la representación del mapa de categorías, códigos y subcódigos en los que se ha trabajado para el análisis en profundidad y aplicación de las técnicas de codificación señaladas anteriormente:

**Figura 18. Mapa de categorías, códigos y subcódigo del análisis cualitativo**

CATEGORÍAS	CÓDIGOS	SUB CÓDIGOS
Codificación de atributos de los informantes		
Liderazgo femenino	Contextualización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estereotipos de género</li> <li>- Evolución</li> <li>- Formación en áreas tradicionalmente femeninas</li> </ul>
	Situación actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja presencia</li> <li>- Trato discriminatorio</li> <li>- La paridad de género</li> </ul>
	Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demostrar por doble</li> <li>- Debate sobre la existencia de diferentes estilos de liderar según el sexo</li> </ul>
Conciliación de la vida personal, familiar y laboral	Experiencias individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades a la hora de compartir responsabilidades domésticas</li> <li>- Apoyos externos</li> <li>- Casos de abandono definitivos</li> <li>- Reducción de jornada</li> <li>- Excedencias</li> </ul>
	Permiso de paternidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciente ampliación</li> <li>- Modificación de la ley: Bonificaciones</li> </ul>
	Medidas de conciliación en las empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la natalidad</li> <li>- Flexibilidad horaria</li> <li>- Teletrabajo</li> </ul>
Obstáculos en el acceso de la mujer a puestos directivos	La cultura machista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prejuicios y estereotipos</li> <li>- El “Ligoteo”</li> </ul>
	La maternidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discriminación en la selección</li> <li>- Discriminación en la promoción</li> <li>- Sentimiento de culpabilidad</li> </ul>
Promoción del liderazgo femenino	Sensibilización y concienciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de sensibilización y concienciación de la sociedad</li> <li>- Grado de sensibilización y concienciación en las empresas</li> </ul>
	Ámbitos de intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La educación</li> <li>- La familia</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.5 Procedimiento**

La temporalización que ha llevado la realización de esta investigación ha sido desde enero hasta la entrega del mismo, finales de noviembre de 2019. Para ello, previamente se elaboró un guion para la consiguiente organización mediante la estructuración de objetivos y fechas.

Las entrevistas fueron grabadas digitalmente en audio y se elaboró la transcripción textual con la finalidad de obtener el informe final de los datos cualitativos para el consiguiente análisis, complementando a su vez notas de campo durante su elaboración y una vez finalizada la entrevista. Así mismo, la duración de las entrevistas fue de 50 minutos a una hora.

En la realización de las entrevistas, como persona entrevistadora se llevó a cabo un rol orientativo mínimo, de manera que se tratará de limitar la intervención a abordar los temas del guion, evitando más contacto u opiniones. En cuanto a los ajustes ambientales para la recolección de los datos se llevaron a cabo en diferentes salas o despachos, cada uno de ellos dentro del ámbito laboral o empresa de la persona entrevistada sin la intervención o presencia de personal ajeno al estudio.

La primera toma de contacto con las personas entrevistadas tuvo lugar con una mujer directiva socia de la Asociación Directivas de Aragón. Gracias a su participación e implicación desde el inicio de la investigación hasta el final, ha sido posible establecer contacto con muchas de las personas que más tarde se les realizó la entrevista.

Siguiendo a Cantoni (2009) en cuanto a las técnicas de muestreo no probabilístico, el método que se ha seguido se denomina por redes o bola de nieve, y que consiste en seleccionar a personas con determinadas características propias del objeto de la investigación. A partir de esta primera toma de contacto con la persona es cuando puede conducir a otra, y ésa a un tercera y así repetidamente hasta obtener el número de personas suficientes o representativas para el consiguiente análisis.

Todas las entrevistas se llevaron a cabo los meses de mayo y junio de 2019. En cuanto a los hombres entrevistados, 3 pertenecen a Huesca, 2 a Zaragoza y 1 a Teruel. En el caso de las mujeres 3 se han realizado en Huesca, 2 en Zaragoza y 1 en la localidad de Barbastro (Huesca).

## **4. Desarrollo de la investigación. Resultados cualitativos**

### **4.1 Percepción del liderazgo femenino**

#### **4.1.1 Influencia de los estereotipos de género**

Para comenzar, se va a tratar de explicar la influencia de los estereotipos de género en las mujeres dentro del ámbito laboral. Es decir, las ideas y creencias asentadas en la sociedad que, de manera inconsciente, se les adjudica un rol en función de su sexo mediante metas y expectativas sociales muy arraigadas en la sociedad.

Tras un análisis general de las entrevistas realizadas resulta evidente su existencia aún muy asentada y normalizada en nuestra sociedad y, en concreto, en el mundo empresarial.

De esta manera, gran parte de las respuestas acerca de su existencia y posible barrera que puede suponer en las mujeres a la hora de alcanzar puestos de responsabilidad, matizan en que aún queda mucho trabajo, pese a que ha habido grandes cambios en la última década. Seguidamente, algunas de las personas entrevistadas, en concreto los hombres entrevistados señalaban la existencia de ciertos trabajos en los que la fuerza física es transcendental y, por ello, nunca se van a terminar igualando en términos biológicos, poniendo como ejemplos los trabajos de mecánica y construcción. Del mismo modo que trabajos en los que se utiliza la imagen de la mujer para llamar la atención de la clientela como puede ser en hostelería o puestos de recepción:

No creo que vayamos a evitar nunca que en el departamento de administración siempre haya más mujeres que hombres, pues porque cada género tiene sus preferencias y gustos, a lo mejor con el tiempo cambia, pero no lo creo. Hay tendencias en el trabajo, en las universidades... hay algunas profesiones que mayoritariamente están ocupadas por hombres o por mujeres. Es circunstancial [E.H 4; 3-11].

A diferencia de los hombres, las mujeres entrevistadas relacionan los estereotipos de género directamente con la maternidad, actuando como obstáculo en la promoción dentro de las empresas. En las argumentaciones se especifica que los estereotipos sobre la maternidad influyen principalmente en la creencia de que la mujer ya no va a contar con tanta disponibilidad o se va a negar a según que viajes, intervenciones, planes, etc.

Sí que hay empresas que estén marcando si quieren hombres o mujeres y eso es una discriminación, pero estamos en lo de siempre, no es una discriminación porque las mujeres seamos listas o menos problemáticas o trabajadoras, creo que no es eso, la discriminación es porque va a llegar un momento en el que tú vas a tener un hijo y entran ahí todos los estereotipos sociales de va a trabajar menos, va a tener la cabeza en otro sitio, no va a querer viajar, va a ir siempre ella al médico [E.M 1; 2-18].

Siguiendo en la misma línea, al hablar sobre los estereotipos de género algunas de las mujeres entrevistadas han tratado de auto culpabilizarse, del mismo modo que al resto de mujeres, haciendo hincapié en que ellas son las que se ponen límites a la hora de promocionarse y tomar responsabilidades y decisiones de la empresa con relación a la vida personal o familiar:

Creo que nos cuesta más a veces, pero muchas de las barreras nos las ponemos nosotras, en el sentido de que podía haber tenido mucha más proyección profesional, pero no sé por qué motivo nos decantamos más por la familia y los hijos, mi situación lo contrario me hubiera venido, el contrato que tuve que firmar para el traslado me supuso un esfuerzo porque lo primero que pensé fue en mis niños y en no dejarlos solos, algo que estoy segura de que los hombres no se plantean [E.M 6; 7-11].

#### 4.1.2 ¿Evolución o estancamiento?

A la hora de describir la situación actual de la mujer en puestos de responsabilidad se ha podido concluir varios puntos de convergencia entre los hombres entrevistados y, del mismo modo, entre las mujeres. En el caso de los hombres entrevistados, la gran parte de sus argumentaciones van encaminadas hacia un cambio eminentemente evolutivo en el que describen que es cuestión de tiempo y unos años para alcanzar la igualdad en puestos de dirección, sin tener en cuenta o referencia explícita a ningún tipo de discriminación en la selección o promoción. En estos discursos se da una percepción esperanzadora y positiva donde el tiempo y la educación es la base del cambio social y alcanzar la igualdad.

Tienen que irse y que hayamos visto desde pequeños el cambio, por eso que llegará ese momento. Hoy en las universidades hay más mujeres que hombres y eso es demoledor porque hace 40 años en mi facultad en los años 80 hacia un 15% mujeres y un 85% y si voy a la de mis padres, las mujeres se les miraba hasta raro. Eso es una clara evolución [E.H 3: 4-11].

Me repito, yo creo que esto forma parte de la evolución, una fruta no se madura en un minuto. Hace 50 años estábamos muy en la orilla de un columpio, la sociedad estaba formada de una forma, no podemos criticar era la que estaba. Solo es cuestión de 10 o 20 años, tu ya te has educado de una forma, si nos tenemos que morir unos cuantos y todos ya habéis nacido con otros valores. Está llegando todo, no le deis tantas vueltas a esto, es una evolución de una cultura y estamos en la fase ultima. Evolución cultural [E.H 5; 2-10].

A diferencia de este tipo de percepciones, las mujeres entrevistadas definen la actualidad de la mujer en puestos de responsabilidad de forma contraria y negativa, haciendo referencia al estancamiento. Afirman el avance y desarrollo durante unos años, pero cuando se analizan los datos en la actualidad se observa que no esta mejorando ni está habiendo un progreso, cuando hay más mujeres en la universidad con formación.

La veo un poco estancada, creo que tuvimos unos años de desarrollo, pero veo que tampoco las cifras mejoran por las estadísticas sin mirar los estudios. Están estancados, llegamos las mujeres a la universidad, digo universidad porque mayoritariamente las mujeres que ocupan cargos directivos son porque han estado en la universidad, porque una cosa son los empresarios que han podido llegar a partir de la herencia familiar, pero sino son personas con formación superior. Casi el 60% de los alumnos son mujeres, pero en cuanto llegamos a los puestos de manos intermedios, ya no te digo alta dirección estamos entre el 20% según los sectores y si vas oposiciones como marketing, recursos

humanos igual hay 50% o médicos en según qué rangos de edades ahí las mujeres arrasan, pero realmente la media es que estamos en un veintipico y cuando nos fijamos en mujeres de alta dirección estamos por debajo de los dos dígitos y eso no mejora sustancialmente, no lo está haciendo [E.M 1; 6-18].

En este punto de argumentación, cabe preguntarse qué está influyendo en que los hombres relacionen directamente la baja presencia de mujeres en puestos de dirección con la evolución de la sociedad y, las mujeres, en cambio, en base a un estancamiento en el que junto a los estereotipos de género pueden generar situaciones en las que haya un trato discriminatorio hacia las mujeres. La segunda concepción se adentra a la realidad en la que nos encontramos, tal y como se ha señalado en los datos actuales de las mujeres en puestos de responsabilidad, la evolución no está dando los resultados que debería de dar en términos de igualdad.

Siguiendo en la misma línea, la gran mayoría de las respuestas a la pregunta sobre si ha sufrido alguna situación en la que haya habido trato discriminatorio o se le haga exigido más que a compañeros ha prevalecido el no en primer lugar en las mujeres. En consecuencia, a medida que la respuesta iba tomando argumentación describían situaciones a las que han tenido que hacer frente por el mero hecho de ser mujeres, pero a su vez, en ellas no se apreciaba o identificaba por situaciones en las que haya habido discriminación.

La ven como secretaria y con gestos de menos con miradas, comunicación pura, incluso hechos tiene un valor fundamental el hombre que está contigo en esos momentos que de ese rechazo y te apoye, yo en ese sentido siempre me ha apoyado mucho. Y te empuja a que tomes el mando, y rompes todos esos estereotipos. La comunicación la suelo llevar yo mediante mensajes y siempre me dicen que les pase con el director y bueno, no me ha pasado mucho, pero me vienen a la cabeza dos personas muy machistas que han sido colaboradoras. Aunque te cabree, no te tiene que influir [E. M 4; 10-11].

Desde esta concepción se tiende a minimizar situaciones en las que realmente ha podido llevarse a cabo un trato discriminatorio, dado que si se hubiese tratado de un hombre no hubiera habido este tipo de cuestionamiento o infravaloración:

No, me ha pasado con algún cliente que con compañeros o el banco, también es que me voy a una zona muy agrícola con bastante gente mayor y hombre y demostrar que tú eres responsable de un banco eso les sonaba al principio a risa, entonces sí que me costó demostrar que me reconociera y valorasen para ayudarles y salir adelante y a veces en según qué sectores me ha costado más. En el sector ganadero también me costó, ese mundo sobre todo el Binefar me costó, luego hay mucha fidelidad y te responden bien cuando te conocen [E.M 4; 5-10].

En cuanto a los hombres entrevistados acerca de si ha podido observar algún trato diferente o discriminatorio hacia alguna mujer en la empresa determinan la mayor parte de ellos haber visto situaciones donde la maternidad ha sido un atenuante clave. En este caso, por parte de los informantes ha habido una respuesta afirmativa más firme y claro a la hora de identificar situaciones en las que han podido observar discriminación:

Si, he podido llegar a vivir alguna situación de cara a la definición de alguna vacante se haya preferido que sea hombre bien por la situación que atravesaba el departamento en ese momento, requería que la persona que entrase estuviésemos convencidos de que no iba a ver ninguna interrupción por maternidad o incluso había en el departamento más mujeres que hombres y había mucha reducciones de jornada dentro del departamento y no se quería volver a repetir o que se produjese un caso más [E.H 4; 8-11].

Si y sufrí este tipo de discriminación en el caso de mi exmujer. Cuando se quedó embarazada de mi hijo trabajaba en una empresa vendiendo una serie de cosas, trabajaba a comisión y cuando se quedó embarazada se la alargaron y no le pagaron la comisión que le debían. Conozco otro caso en hostelería que en cuanto se quedó embarazada no le renovaron en un restaurante de aquí de Huesca, ya habían hablado hace tiempo de que la iban a renovar seguro y además le iban a subir el sueldo y la iban a dejar fija y cuando vieron que estaba embarazada fuera. Hay muchísima discriminación todavía en todos los negocios [E.H 6; 6-10].

En los discursos seleccionados se puede observar con claridad que son situaciones en las que se ha dado discriminación a causa de la maternidad, produciendo despidos y dificultades para poder encontrar trabajo si previamente desde la empresa se ha exigido que fuera hombre.

#### **4.1.3 Rechazo a la paridad de género**

A la hora de abordar la situación actual de la mujer líder, así como el análisis de la implantación de medidas dentro de las empresas, no ha habido entrevista tanto en los hombres como en las mujeres en la que no haya aparecido un claro rechazo a las políticas de paridad de género. Teniendo en cuenta en que ha sido un tema que ha aparecido en las entrevistas de forma natural, sin previamente pronunciar en las preguntas planteadas.

De este modo, en las respuestas de las personas informantes se pone de manifiesto el rechazo al carácter obligatorio que implica este tipo de medidas, haciendo hincapié en que no puede ser favorable para la empresa. Ante esta situación, se reivindica la aplicación de medidas que potencie y desarrolle los propios méritos, esfuerzos y trabajo de la persona trabajadora:

Para mí el tema que, por ley, la paridad, no lo entiendo, si tiene que haber más mujeres porque se lo han ganado y se lo merecen pues ya esta y si es al revés, lo mismo, pero no que por ley tiene que haber el mismo número de hombres y mujeres para alcanzar la igualdad. No creo que sea el camino correcto porque haya una ley y tengamos que cumplirla estrictamente no creo que mejore la desigualdad [E.H 3; 4-11].

De manera muy similar a este argumento, las mujeres entrevistadas han mostrado su inclinación a partir de argumentos equivalentes a esta respuesta:

Tampoco soy favorable a las cuotas ni a la paridad por obligación, creo que nosotras tenemos el talento, las ganas y la formación para estar o en paridad o en super mayoría o super minoría, no creo en forzar las cosas, en este país siempre que veo que hay que forzar algo, en temas políticos, las cosas siempre salen mal. Siempre ponen candidatas que también supongo que tendrán sus cuotas políticas, por lo que no estarán seleccionando

por merito muchas veces y creo que nos perjudican porque cuando ponen a mujeres que no dan la talla, que, seguro que las hay, en una posición a la fuerza nos perjudicas a todas, y si esa mujer sí que da la talla lo va a tener mucho más difícil, porque es como cuando te obligan a meter a alguien sin tu aprobación. Todo lo que es forzado y obligado a priori es malo, hay que trabajar más en la querencia que se quiera tener y aumentar esa cuota, si queremos que haya más directivas, es que las empresas hagan sus planes de visualizar a las personas que tienen en su equipo y elaboren un plan sobre qué posiciones van a tener que promocionar [E.M 4; 10-10].

En definitiva, tanto en la paridad de género como en los currículums ciegos a los que también se ha hecho referencia a lo largo de las entrevistas no se cree que sean medidas adecuadas y a cumplir por ley, sin tener en cuenta las competencias y el perfil profesional de la persona que se quiere contratar o promocionar. Según argumentaciones acerca de los currículums ciegos se traduce en una farsa, dado que en el momento en el que en las entrevistas se tenga a 2 chicas y 2 chicos se puede llegar a rechazar del mismo modo. Por lo tanto, se propone la eliminación de este tipo de medidas para implantar planes que visualicen a las personas del equipo para pensar su consiguiente ascenso o promoción y aumentar el número de mujeres en puestos de dirección.

#### **4.1.4 Estilos de liderazgo, ¿Reafirmación del poder o doble exigencia?**

Analizadas las respuestas de las personas entrevistadas, se destaca la diversidad de percepciones acerca de la existencia de diferentes estilos de liderar. Por un lado, se afirma a partir de la reafirmación de poder al que algunos hombres entrevistados han señalado a causa de la situación en la que, tras la ausencia de mujeres en puestos de responsabilidad, muchas de ellas creen que han tenido que poner más empeño en la consecución de sus metas.

Existe una cierta diferencia al menos por mi experiencia. Creo que esto ocurre porque las mujeres os habéis visto obligadas a tener que demostrar mucho más que nosotros, vuestra capacidad de gestión o de cualquier cosa. Si que es cierto que igual nosotros tenemos más fuerza física que vosotras, entre comillas, genéticamente hablando [E.H 2; 3-12],

Todos los liderazgos son distintos, hablamos de personas con lo cual todos y todas son diferentes. Ahí llegar a matizar que el liderazgo del hombre y la mujer son diferente igual por sacar un, pero, no lo sé, a lo mejor las mujeres que lideran algo tiene más problemas con sus compañeras que un hombre líder con el resto de los compañeros, no digo que exista siempre, pero sí que haya más probabilidades de que tengan algún problema o diferencia [E.H 1; 5-18].

Asimismo, los discursos seleccionados recalcan en una mayor demostración de poder por parte de las mujeres en su forma de liderar para llegar a ser reconocidas en igualdad de condiciones que un hombre directivo. Este hecho describe que puede ir unido a la ausencia de modelos a seguir de mujeres directivas y a la no normalización de que una mujer pueda mandar sobre un hombre, estando en una posición laboral superior. Como resultado puede llegar a causar problemas entre los trabajadores de la empresa.

Si, pero por las jefas que he tenido yo. Mi experiencia con las jefas que he tenido, concretamente con una, durante mucho tiempo, creo que como es mujer se tenía que reafirmar su feminidad actuando de una manera en algunas ocasiones grotesca. Esa reafirmación de demostrar que esa mujer está ahí porque se lo ha ganado actúa en contra vuestra porque cuando un hombre dirige no se le presupone cómo ha llegado hasta ahí en base a que le caigas bien o no a la jefa. Es un estereotipo [E.H 5; 2-10].

Desde el punto de vista de los hombres directivos entrevistados, se destaca la idea de formas de liderar muy diversas a partir de diferentes factores. En los discursos aparecen el demostrar más por ser mujer o la reafirmación de su feminidad, los posibles conflictos con el resto de los compañeros y la ausencia de la normalización de una mujer liderando.

Por otro lado, a diferencia de los hombres, los argumentos de las mujeres directivas hacen referencia a un liderazgo diferente, teniendo en cuenta otros aspectos, dejando fuera los mitos o estereotipos en la personalidad de la persona líder según su género. Se deben tener en cuenta otro tipo de factores que van más allá de las cualidades socialmente atribuidas a hombres o mujeres, destacando la importancia de la educación desde la infancia:

Creo que el estilo depende de cómo es la persona, más que si eres hombre o mujer, la persona que es agresiva siendo hombre o mujer lo va a ser en el puesto de dirección. La persona que es conciliadora es conciliadora, creo que es un poco mito, sí. Las mujeres somos mucho más estrictas en cuanto a cómo se realizan los trabajos y a lo mejor somos más suaves a la hora de decirlo, pero no menos estrictas. El hecho de que somos más conciliadoras, más habladoras creo que es un poco mito. Conozco mujeres muy bestias dirigiendo y hombres muy suaves, creo que depende mucho más de la persona, claro que la educación según como haya sido educado te impacta, entonces si uno es educado más en la sumisión lo va a trasladar. En mi casa éramos 4 mujeres, mi madre mi abuela mi hermana y yo y eso era un matriarcado siempre [E.M 2; 6-12].

En base a la argumentación de los hombres directivos sobre el tener que reafirmar su feminidad, las mujeres directivas lo conciben desde una percepción diferente, en el que ellas como mujeres tienen que demostrar más para llegar a ser reconocidas:

Yo recuerdo en general que siempre se le exige más a la mujer, que demuestre más su valía. El hombre se le presupone, se da por hecho que vale para ello. Pero para la mujer no, tienes que currar y ganarte el prestigio, un mínimo de reconocimiento para que vean que funciones. Se nos exige un punto de demostración que al hombre [E.M 1; 2-18].

A modo de destacar, como punto de convergencia entre los hombres y las mujeres entrevistadas a rasgos generales centran su atención en la personalidad del o la líder, más que en la categorización de un estilo de liderar por el género.

He tenido jefes y jefas y no lo categorizaría distintos por mi experiencia, sí sé que se distinguen según habilidades y formas de actuar, pero no creo que sea diferente. No se diferencia por sexo, sino por la forma de ser de cada uno. He encontrado autoritarios en

chicos y en chicas y te encuentras de todo, independientemente que sea hombre o mujer.

No creo que el tipo de liderazgo esté asociado al género [E.M 3; 3-11].

En definitiva, en las argumentaciones que se han dado hay mucha diversidad de opiniones, en las que algunas personas directivas afirman su existencia por género y, por el contrario, niegan que tenga que ver directamente con ese factor, sino con otros aspectos referidos al carácter, personalidad y forma de trabajar de la persona líder.

#### **4.2 ¿Es la conciliación familiar una realidad?**

En el análisis de este punto hay que tener en cuenta cuantas de las personas entrevistadas han tenido hijos y, en base a esta cuestión, conocer sus experiencias individuales en base a cómo lo han vivido y si han podido conciliar. De los hombres entrevistados, 5 han tenido hijos, teniendo en cuenta que el hombre restante es joven. En cuanto a las mujeres en puestos de responsabilidad 3 han decidido tener hijos. Este dato es uno de los elementos clave a tener en cuenta en el análisis de esta temática.

Así mismo, en los discursos de los profesionales entrevistados sobre su vida familiar ha habido variedad de respuestas, en base a los hombres que no han tenido ningún problema para conciliar y los que coinciden y afirman no haber podido dedicar más a la familia, asumiendo mayor responsabilidad la mujer:

Yo no soy consciente de haber dejado de estar encima de mis hijos por haber estado trabajando, por lo tanto, no puedo decir, y en mis tiempos no había para pedirse bajas. Me he tenido que organizar cuando volvía a casa a ponerme con ellos con los deberes. Mi mujer que trabajaba ha podido hacer lo mismo y luego siempre hemos echado una mano de los abuelos, no creo que mis hijos se hayan perdido nada. Estamos hablando mucho de conciliación y luego no ha habido nada. Los primeros meses la infancia obviamente. [E.H 3; 8-11].

Para llegar aquí 27 años después y empezar sin nada, la empresa la funde yo, he tenido que quitar muchísimo de la vida familia. Como solo he tenido una hija, ha pagado más el pato de crianza mi mujer eso está claro y lo reconozco, es una realidad, porque aquí eran 16h diarias, desde que la empresa ha crecido lo he podido llevar mejor y estar más con mi familia [E.H 1; 11-15].

Al mismo tiempo, algunos de los informantes al hacer referencia a la conciliación han hecho alusión a los apoyos externos con los que han contado a la hora de poder llegar a cumplir todas las responsabilidades familiares, haciendo hincapié en la ayuda proporcionada por las personas mayores (abuelos y abuelas).

A diferencia de las anteriores respuestas, las entrevistas realizadas a las mujeres en puestos de responsabilidad se pueden diferenciar en dos tipos de argumentaciones: La percepción y vivencias de las mujeres que han tenido hijos y las que han decidido no tomar ese camino. En este último caso, las mujeres coinciden en que han visto de cerca como muchas mujeres decidían reducir su jornada para poder conciliar, mientras que sus maridos o parejas no hacían nada para conciliar:

No he tenido problemas, porque no estoy casada, no he tenido hijos, creo también que influye cuando te gusta tu trabajo, tu vida personal viene condicionada por tu vida laboral. Conozco mujeres que no todas han optado por tener vida familiar para poder desarrollarse laboralmente y personal. A mí el instinto maternal nunca me ha pedido nada, a veces sí que primas mujeres que les han ofrecido un ascenso y desplazado por trabajo y muchas decir que no podían porque tienen una familia detrás y no pueden desestructurarla incluso en situaciones que la mujer tenga un trabajo mejor que el hombre, pero la mujer deja de hacer. Cuando es el hombre el salto sí que se da [E.M 5; 6-10].

De la gente que trabaja conmigo y se han quedado embarazadas no han tenido ningún problema, han reducido sus horarios han modificado, aquí la gente entra con mucha flexibilidad. Ningún marido o pareja de ellas hacen nada, no concilian, hasta que por ley no se dé. Yo creo la igualdad a partir de que seamos iguales. Hay que eliminar primero esa desigualdad. La conciliación no se lleva a cabo a partir del hombre, él no se pide reducción de jornada para estar con el niño, ese es el problema que existe [E.M 4: 8-10].

Los dos discursos que se han expuesto provienen de mujeres que decidieron no tener hijos, por lo que se observa una percepción desde el exterior a partir de sus vivencias o lo que han podido ver en las personas trabajadoras a su cargo. A modo de destacar, junto a otras mujeres informantes están de acuerdo o coinciden en que de manera voluntaria decidieron dedicar en mayor medida sus vidas a su carrera profesional, lo que finalmente ha condicionado sus vidas personales, hecho por el que los hombres informantes no han pasado a cuestionarse, ya que su vida profesional no condiciona o influye a la hora de tener una familia.

Por consiguiente, las mujeres entrevistadas en puestos de dirección con familia afirman tener cierta flexibilidad horaria que les permite su puesto, además de contratar a mujeres para cuidar de sus hijos, así como los apoyos externos de familiares cercanos.

El horario de mi marido casi es igual que el mío o peor a veces, pero tengo que decir que cargo yo mucho más con la casa que él. Con todo lo que es la parte familiar y del hogar, para mi desgracia sí y he luchado porque fuera igual pero también tiene que ver con mi forma de ser porque soy muy controladora. Si quieras controlarlo todo al final acabas haciéndolo tú, me resulta más fácil delegar aquí que en casa. Tengo una ventaja, que tengo mucha flexibilidad, tengo teletrabajo si quiero. Luego tienes una miniempresa en casa porque si tienes una chica cuidando una por la mañana otra por la tarde y así [E.M 3; 9-11].

Creo que la conciliación depende de una parte de que te dejen conciliar, porque si tienes una familia que ve con malos ojos que tu dediques mucho tiempo al trabajo, que las hay, eso te lo pone más difícil porque te hacen sentir culpable.

Yo por ejemplo he tenido que viajar mucho, he tenido responsabilidad de jefa comercial donde más de la mitad del negocio es internacional, con lo cual he tenido que viajar mucho con mis niños pequeños. Si hubiera tenido un rechazo de mi pareja o mi familia hacia como yo organizaba mi vida, me hubiera costado mucho si cuando yo tenía que

viajar a x país mi madre estaba ahí para quedarse con ellos cuando se iba la chica a la que tenía contratada. [E.M 2: 7-12].

Por lo tanto, tras la exposición de ambas respuestas muy diferentes entre sí, parte de los hombres directivos no creen haber perdido tiempo de estar en familia, mientras que la otra parte admite haber dedicado más tiempo al trabajo, asumiendo dicha responsabilidad a sus mujeres o parejas de las que en algunas argumentaciones mujeres directivas han reflejado. Las mujeres en puestos de dirección con familia han recibido el apoyo de sus parejas, personas externas y de mujeres que han contratado para poder conciliar, sin poner en consonancia o la posibilidad del caso contrario, que ellos fueran los que redujesen sus jornadas.

#### **4.2.1 Conocimiento de casos de abandono, excedencias y reducciones de jornada**

Siguiendo en la misma línea, tal y como se ha expuesto en algunas respuestas, las reducciones de jornada son habituales en las mujeres para poder conciliar, pero ¿hay mujeres que deciden abandonar por completo o pedir excedencias para dedicarse a cuidar de sus hijos?

En el análisis de esta temática no existen diferencias, ya que tanto por parte de los hombres entrevistados como de las mujeres admiten y coinciden haber conocido casos de cerca en los que mujeres con verdadero potencial y a aspirar a puestos de responsabilidad decidiesen renunciar para dedicarse a su familia:

Conozco un caso que me tocó vivir muy de cerca que se trataba de una trabajadora en la que incluso se le había manifestado que contábamos con ella que se le veía mucho potencial y que le veíamos desarrollo dentro de la organización estaba muy implicada, a raíz de tener el hijo decidió dejar el trabajo para dedicarse solo a la maternidad que era lo que le pedía el cuerpo [E.H 4: 8-11].

Si, he conocido a mujeres que han sido madres y lo han dejado todo, pero por decisión propia que ahí es donde creo que está la autolimitación que es muy respetable. Como orientadora lo veo, y aconsejo que no dejen de estar en la brecha y de formarse porque si no cuando quieran reincorporarse lo tendrán muy complicado. En según qué profesiones cambia todo muy rápido y en un año puede cambiar muchas cosas [E.M 6-11].

Tal y como se puede observar, en las argumentaciones seleccionadas se describe principalmente la voluntariedad de la renuncia de la mujer, sin poner en cuestión la influencia que puede haber detrás de esas decisiones o en su bienestar. Las respuestas concluyen la existencia de casos de abandono, no de manera aislada, sino de forma incluso normalizada, tanto por haber vivido situaciones de cerca o a través de historias que se han contado.

Por decisión propia sí, he visto a mucha gente con muchas posibilidades y lo han querido dejar porque pensaban que las exigencias del trabajo les iban a dejar a la familia de lado, a mí muchas veces me han dicho que no podrían llevar mi ritmo de vida o no podrían compaginar ambas cosas. Hay gente que es muy capaz, pero no se atreven porque van a perder calidad familiar [E.M 3: 11].

Si, de dejar unos años hasta que tienen cierta edad sí. Algunas han vuelto y otras ya no. Y muchas por reducción de jornada porque el padre no la coge y al niño hay que atenderlo [E.M 1: 9-18].

Todos los casos que se han expuesto en las respuestas de las personas entrevistadas destacan que el abandono se ha debido por decisión propia a lo que se le suma el sentimiento de culpabilidad en muchos casos, pero ¿hasta qué punto es decisión propia y no a partir de la influencia de muchos factores que pueden intervenir en su desarrollo? Factores en los que la ausencia de la corresponsabilidad, los permisos de paternidad y la concienciación y sensibilización de la otra parte, tal y como se va a detallar a continuación pueden ser clave.

#### **4.2.2 Debate sobre la ampliación del permiso de paternidad**

La ampliación del permiso de paternidad ha llevado a mucha polémica en el hecho de que su objetivo último esté en que igualarse al de la maternidad en el año 2021 como medida para paliar el obstáculo o barrera que puede causar en las mujeres tanto en su selección como en la promoción dentro de las empresas.

Por consiguiente, las personas entrevistadas están de acuerdo y coinciden en que es una medida de la que están a favor y puede llegar a ser muy positiva, pero, a su vez, muchos de los hombres directivos han hecho referencia al coste que supone para las empresas y, por tanto, la modificación de ley a partir del sistema de bonificación 2 meses antes de la baja:

Si, creo que es muy positiva porque si tu como hombre tienes el mismo tiempo que una mujer, es positivo, esa barrera de no querer contratar a una mujer joven por si se coge la baja por maternidad ya no existiría porque los hombres también tendrían ese permiso. Es positivo para que se equipare, iguale la mujer al hombre en el trabajo. Todavía creo que sigue siendo demasiado poco tiempo, pero claro visto desde las empresas, evidentemente es mucho tiempo. Creo que no se hacen suficientes políticas a nivel estatal para fomentar la natalidad y es fundamental para que se desarrolle y la pensión que podamos tener las personas mayores el día de mañana si no hay niños no tendremos pensiones. Con esta medida se eliminaría la barrera de la maternidad, no habría discriminación a la hora de contratar hombre o mujer [E.H 5: 8-10].

Del mismo modo, los profesionales entrevistados coinciden en que es necesario la aplicación de medidas que fomenten la natalidad, dado que estamos bajo niveles mínimos con medidas que no perjudiquen a los costes o productividad de las empresas.

Estoy totalmente de acuerdo, pero creo que la empresa no se puede ver perjudicada, eso lo tiene que pagar el sistema de la seguridad social, si se tiene que hacer una sustitución de hombre o mujer no es normal que esos gastos los tenga que cubrir el empresario. Lo adecuado sería bonificar al empresario 2 meses antes de que esa persona se cogiera la baja para el aprendizaje hasta que se reincorpore, ningún empresario pondría trabas sea 4 meses o sean 8 y si lo que queremos es la conciliación es la forma en la que se facilitaría todo al empresario. No es discriminación, es defender la cuenta de resultados de cada empresario. De esta manera, se generarían más puestos de trabajo a su vez [E.H 6:10].

Yo estoy encantada porque creo que es la única o la más importante para evitar la discriminación de la mujer por maternidad cuando ellos se vean obligados a estar 16 semanas de baja como nosotras se verá que ya no importa si eres hombre o eres mujer para un puesto porque la discriminación viene de ahí [E.M 2: 8-12].

En definitiva, se trata de una medida positiva desde la percepción de las personas entrevistadas, pero de la que tiene que llevarse a cabo modificaciones para que su aplicación no traiga consecuencias negativas para las empresas y se vuelva en contra o perjudique en otros aspectos referidos al mundo empresarial.

#### **4.2.3 ¿Qué medidas son necesarias para favorecer la conciliación en las empresas?**

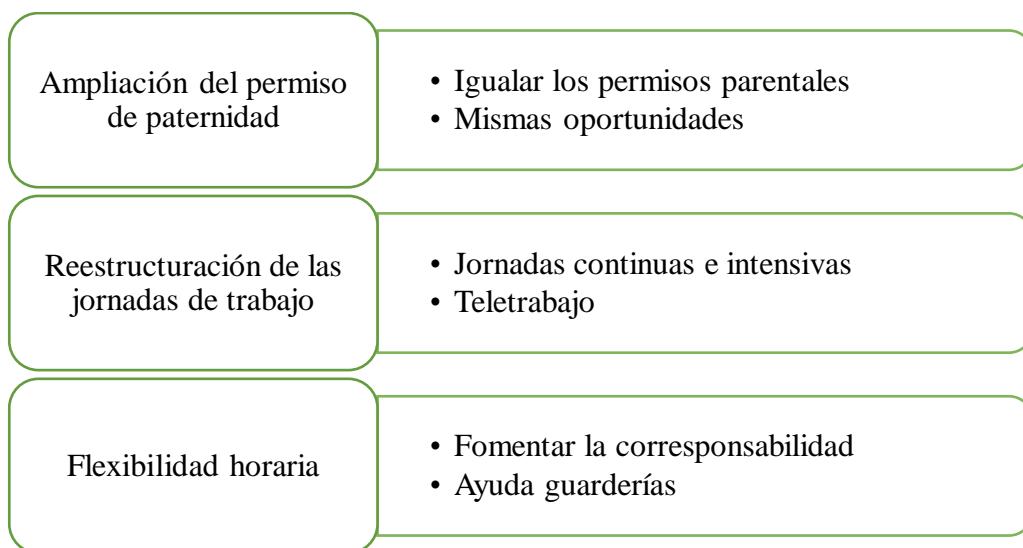
La opinión de las personas informantes ha ido orientada principalmente a la aprobación de la ampliación del permiso de paternidad y, sobre todo en la reestructuración lógica de la jornada de trabajo, como ocurre en otros países europeos, en los que las jornadas son más continuas o medidas que fomenten el teletrabajo en los puestos en los que sea posible aplicarlo. Es decir, el punto de mira se encuentra en horarios más razonables en los que la flexibilidad también es importante para la conciliación.

Una flexibilidad en la que se tenga en cuenta la hora de entrada y salida, facilidades que más tarde contribuya a un trabajo más eficiente por parte de la persona trabajadora:

Creo que en este país somos aun de jornada de trabajo muy largas, con mucha parada de comer, tendría que haber una reestructuración lógica de la jornada de trabajo como en otros países europeos, jornadas más seguidas, para a las 5 o 6 de tarde todo el mundo en su casa, más continuas o buscar alternativas para trabajar desde casa (teletrabajo). Horarios de trabajo más razonables. Creo que sobre todo flexibilidad en el horario, en la entrada, posibilidad del teletrabajo a nosotras o a ellos, según que puestos lo permiten, hay otros que no. Si das facilidades luego la gente responde y amargados no quiero [E.M 1:14-18].

En definitiva, todas las respuestas de las personas informantes han coincidido en que sigue faltando muchas medidas a llevar a cabo, destacando la ausencia de la legislación que refuerce la flexibilidad en los horarios con la finalidad de contribuir a hacer posible la conciliación de la familiar en las entradas y salidas del centro educativo del niño o niña. Al mismo tiempo, también se ha descrito la relevancia de potenciar el desarrollo del teletrabajo para poder trabajar desde el hogar y solventar situaciones en las que se requiera estar en casa y a la vez trabajar sin que tenga que suponer un problema tanto para la empresa como a la persona trabajadora.

**Figura 19. Medidas para favorecer la conciliación en las empresas**



*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.3 Obstáculos en el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad**

Desde el punto de vista de los directivos, hay una idea que aparece de forma unánime en los discursos y es que no solo la maternidad está influyendo como obstáculo en el proceso profesional de las mujeres, ya que, según comentan, han hecho referencia a más factores que pueden estar afectando a esta desigualdad: La evolución y su reestructuración de forma natural, magnitud de la empresa, autolimitaciones de las mujeres, ausencia de apoyos externos y la cultura machista.

Como aspecto a destacar, la evolución a la que algunos de los informantes han señalado refiere al cambio generacional en la forma de educar con relación a otro tipo de valores que tienen que ver con la cultura establecida:

Solo es cuestión de 10 o 20 años, tu ya te has educado de una forma, si nos tenemos que morir unos cuantos y todos ya habéis nacido con otros valores. Hoy la informática ya está en todos lados, nosotros estudiamos en la carrera 150 personas, sin ningún ordenador. Hoy nos hemos informatizado todos, está llegando todo, no le deis tantas vueltas a esto, es una evolución de una cultura y estamos en la fase ultima. Evolución cultural [E.H 3:11-11].

De forma notoria, en las argumentaciones de los hombres entrevistados aparece repetidamente la percepción de que son las propias mujeres las que restringen su promoción a puestos de responsabilidad, asumiendo por decisión propia el control de la familia y el hogar:

Llegaran a ocupar el 50%. Muchas mujeres son ellas las que se han negado que anteponen su vida personal y familiar a ese plus de dedicación que te da un puesto de responsabilidad: viajar, reuniones a todas horas. Algunas no han querido dar el paso, es una realidad que existe porque a lo mejor no tienen esa ansia de poder económico y social, puede ser, o no quieren asumir ese protagonismo. En general, son más familiares y

domésticas, valoran más la familia que la responsabilidad y tiempo de dedicación a la empresa [E.H 1:14-15].

Hay muchas compañías lideradas por mujeres, lo que puede hacer que no lleguen a puestos altos es que no sean empresas punteras o muy ancladas en el pasado, la cultura de la empresa. Posiblemente algunas mujeres se restrinjan dar ese salto, depende de la meta que se haya puesto esa persona. Si cumples con tus aspiraciones no existen barreras. Tiene que ver con el entorno familiar para desarrollarse y cuando te incorporas en el mercado laboral, es otro chip, intentas hacer lo que has aprendido en casa, no es lo mismo lo que te hayan inculcado en casa [E.H 5:10-10].

Por otra parte, la percepción de las mujeres entrevistadas se caracteriza por un discurso más determinado, señalando la maternidad y la cultura machista como principales barreras en las mujeres para alcanzar puestos de responsabilidad, afectando en la selección y promoción dentro de la empresa. En base a estos dos argumentos, refieren que están ligados a los prejuicios y estereotipos, sobre todo en la maternidad, y no tanto en aspectos relacionados con la imagen física o la puesta en duda de las capacidades intelectuales.

Siguiendo en la misma línea, algunas de las informantes han hecho referencia a que las mujeres no pedimos las cosas, siendo más retraídas a la hora de mostrar nuestra valía respecto a los hombres. Se trata del control del poder y la afinidad social por sexo, espacios en los que los hombres se encuentran más cómodos a la hora de hablar, del mismo modo que las mujeres por el proceso de socialización diferencial. Así mismo, la maternidad aparece como el principal factor obstaculizador en la promoción profesional de las mujeres, por lo que para su erradicación las mujeres entrevistadas coinciden en que se debe de eliminar el efecto negativo que se concibe sobre la maternidad en el ámbito laboral.

Algo que es maravilloso y desde el factor humano necesario no puede ser que se castigue a la persona que es capaz de dar un hijo, al contrario debería ser algo que tendría que estar muy cuidado y políticas que frenasen esa discriminación y nos encontramos con el caso contrario, yo creo que muchas políticas tiene que ir por ahí y muchas otras a partir de la educación desde la infancia para que los hombres también luchen a nuestro lado para eliminar la discriminación porque esto no es una carrera que podamos hacer nosotras solas, la tenemos que hacer con ellos de la mano [E.M 2:11-12].

Si, hay una parte que tenemos que ser responsables, no podemos admitir que la responsabilidad o la culpa es de otros. Y los estereotipos es esa parte, el que nosotras mismas nos ponemos al decir que no me puedo quedar porque tengo que cuidar o ir a tal tutoría, viajar... [E.M 4:9-10].

Creo que nos cuesta más a veces, pero muchas de las barreras nos las ponemos nosotras, en el sentido de que podía haber tenido mucha más proyección profesional, pero no sé por qué motivo nos decantamos más por la familia y los hijos [E.M 3:11-11].

En estas argumentaciones, tal y como se puede observar, vuelve a aparecer como punto de convergencia con los hombres entrevistados el elemento de la autolimitación de las mujeres en la toma de decisiones para asumir responsabilidades. Sin embargo, esta elección que se caracteriza como

voluntaria puede estar influida por el sentimiento de culpabilidad o responsabilidad del cuidado de la familia, tal y como algunas de las informantes han manifestado:

Los estereotipos están y no veo hombres y mujeres, veo personas de cara a mis jefes, empresarios... no puedo decir que no he percibido discriminación nunca y si la he percibido la he echado mucho hacia mi igual en culpabilidad [E.M 6:10-11].

Así pues, en cuanto a la cultura machista que se ha descrito con relación a los estereotipos de género, algunas de las mujeres entrevistadas afirman haberse encontrado en situaciones incómodas en las que el “ligoteo evidente” y el “toqueteo” lo han vivido como si los hombres se creyeran con el derecho a insinuarse o a verse por encima de ellas por el hecho de ser mujeres:

El ligoteo evidente de los tíos, sobre todo cuando eres joven, pero cuando tienes 25 años y eres una chica guapa, simpática que se piensan que porque te manden un mensaje tienes que salir a tomar algo con ellos, no, y lo he recibido de compañeros de trabajo, de clientes y de agentes porque tú eres una chica joven y divertida y se piensan que por eso pueden salir contigo y si cae algo mejor... Eso lo he vivido. (E.M 2:11-12)

#### **4.4 La promoción del liderazgo femenino. Ámbitos de intervención**

Las personas entrevistadas coinciden rotundamente en que la promoción del liderazgo femenino debe llevarse a cabo principalmente partiendo de la base de la educación desde la familia y los centros educativos, mediante la concienciación, sensibilización y el reparto igualitario de las responsabilidades.

Además de la educación, también se ha reflejado en los argumentos de muchos informantes la importancia de la cuestión legislativa, de manera que la maternidad esté estructurada de otra forma para que deje de ser una barrera. Del mismo modo, en el interior de las empresas también se ha señalado la relevancia de la promoción a partir de planes que supongan la visualización de las personas que conforman el equipo y, en igualdad de condiciones, trabajar la posibilidad de promocionar a una persona u otra según su rendimiento, talento y mérito.

Para ello, es necesario la transparencia y la normalización de la figura de la mujer líder, a la vez que la política y los planes de igualdad ya incorporados en las grandes empresas se trasladen a hechos y acciones que resulten efectivos al margen de la teoría. Las políticas de igualdad para las personas directivas son concebidas como mucho papeleo y texto, sin llevarse a la realidad como se debería, más bien como un diseño que es insuficiente para las empresas.

Concienciación desde la educación fundamental, que no se diferencie, no sé si eso será posible, pero en el colegio ser lo más igualitarios posible. Sobre todo, en el colegio porque al final en el seno de la familia las generaciones que vienen ya hay un reparto más igualitario, yo por ejemplo hago de todo en casa, ni se habla de eso, no existe machismo como tal en casa. que no se diferencie ni se separe, porque yo cuando voy a buscar a mi hijo veo que jugando a la comba siguen siendo todo chicas igual un chico y en futbol todo niño... y eso no lo veo bien [E.H 2:12-12].

Como prioridad la educación en igualdad de valores. tampoco concibo las marchas feministas radicales, el día de la mujer perfecto. pero no concibo que por las ideas políticas de una mujer se le presuponga menos feminista que otra de izquierdas. A nosotras se nos va un poco la pinza, somos mujeres y punto, si tienes un pensamiento de izquierdas se te presupone algo que no es así y en edades preocupantes. Educar y responsabilidad para los dos [E.M 1:18-18].

En algunas respuestas de las personas informantes se ha hecho hincapié en la reestructuración de las profesiones, en cuanto a la masculinización y feminización de la gran parte de trabajos, abriendo la mente en ese tipo de profesiones. Para la consecución de esta transformación es necesaria la educación temprana desde la infancia, familia, colegio e instituto, a lo largo de toda la vida para la erradicación total de los estereotipos sociales.

Lo normalizaría dentro de la educación, no podría una asignatura de igualdad, sino de tratarlos en igualdad a todos, tiene que ser una forma de vida e implantarla en el cole, en el instituto, en la universidad, en la vida, en la empresa y en todos los ámbitos de la vida [E.M 4:10-10].

Hay que trabajarla desde la educación, y a mi hijo y mi hija les exijo lo mismo por igual, entonces tiene que llegar un punto en el que se normalice tal igualdad de forma natural, sin imponer nada, ven que se reparten las tareas entre los dos porque puede ir al médico el hombre o la mujer. Nos ha condicionado mucho lo que hemos vivido a nivel familiar. Por eso no vale solo con medidas, hay que trabajarla en casa y en los colegios [E.M 3:11-11].

En definitiva, se trata de fomentar la comunicación a través de la transmisión de información en igualdad de valores en todos los ámbitos de la vida mediante la normalización, dejando a un lado el interés político o empresarial. La normalización supone la interiorización de conocimientos que más adelante se llevaran a cabo de manera automática, sin dejar cabida el cuestionamiento en este caso del liderazgo femenino empresarial. De esta manera, el esfuerzo y la lucha debe ir encabezado tanto por los hombres como por las mujeres para poder hacerlo realidad, con el objetivo de que todas las mujeres con aspiraciones, expectativas y metas laborales no se vean afectadas por ningún obstáculo o barrera social o empresarial.

## 5. Conclusiones

Tras la realización de la presente investigación, a continuación, se va a desarrollar la resolución de las preguntas planteadas en la metodología y al inicio del trabajo.

La primera cuestión tiene que ver la parte inicial investigada acerca de la situación actual de la mujer directiva o en puestos de responsabilidad dentro de la empresa. Los datos reales evidencian y concluyen la situación desigual en la que nos encontramos actualmente, siendo el 20,2% de mujeres que ocupan puestos de dirección en Aragón según Asociación Directivas de Aragón (2019) sumado a que nos encontramos mayor cualificadas respecto a los hombres.

Con el paso de los años, tal y como se ha detallado en los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, este porcentaje no está evolucionando o progresando como debería acorde con el número de mujeres que salen de la universidad, por lo que podemos estar hablando de un estancamiento visible de las mujeres en puestos directivos o de responsabilidad. En base a esta cuestión, algunas de las personas entrevistadas afirmaban que para poder equiparar el mismo número de directivos y directivas hace falta mucho tiempo. Asimismo, se trata de tiempo que debe estar reflejado en mucho trabajo y lucha, en la que la evolución natural no es suficiente, tal y como hemos podido comprobar estos últimos años, mediante la transparencia y la promoción profesional de las mujeres en el mundo empresarial.

Continuando en la misma línea, la influencia de los estereotipos de género en la promoción profesional de las mujeres sigue siendo incuestionable y muy perjudicial en sus carreras, actuando como un claro obstáculo tanto en la selección como en su promoción profesional. En las argumentaciones de las personas entrevistadas, hoy en día, en muchas empresas sigue existiendo la preferencia o el querer que un hombre o una mujer sea seleccionado/a para un puesto concreto. Es un claro ejemplo de discriminación en la que los estereotipos sociales toman un papel decisivo en multitud de factores, ya sea a causa de la imagen de la mujer, puestos de trabajos eminentemente masculinos o femeninos o donde puede darse la maternidad a largo plazo, tal y como se pasará a profundizar a continuación. Acorde con los estereotipos de género se encuentran las situaciones de trato discriminatorio a partir de conductas machistas de una cultura aún muy arraigada en nuestra sociedad.

Todas las informantes, a pesar de no admitir inicialmente haber vivido situaciones donde han sufrido un trato desigual, sí que una vez profundizadas sus respuestas han hecho referencia a momentos en los que por ser mujer han tenido que esforzarse o mostrar en mayor medida su valía para poder llegar a ser reconocidas y tratadas como el mismo respeto. Del mismo modo, algunos de los hombres informantes también afirman haber vivido de cerca situaciones en las que se ha elegido preferentemente a un hombre en la selección para un puesto a causa de la maternidad, así como el despido o la no renovación de un contrato tras la noticia de embarazo.

Por lo tanto, el trato discriminatorio por género sigue estando presente en la actualidad, en multitud de manifestaciones, siendo la maternidad la más pronunciada o descrita por las personas entrevistadas. En algunas de las respuestas de las mujeres directivas también se han reflejado micromachismos mediante su devaluación en reuniones y el acoso sexual en el trabajo en situaciones en las que el “ligoteo” y chistes de contenido sexual han supuesto para ellas momentos incómodos a sentirse violentadas. Esta discriminación en el trabajo es otra forma de violencia de género en la que

algunas empresas sigue siendo reflejo de la sociedad patriarcal. En consonancia con la teoría expuesta en la revisión bibliográfica, se concluye que este tipo de conductas no se tratan de hechos aislados o particulares, en los cuales no depende de la existencia de un perfil concreto de mujeres que pueden sufrir acoso, sino que la ética y la cultura organizacional de la empresa serán la clave para favorecer o erradicar el acoso sexual en el trabajo.

En referencia a la tercera cuestión planteada sobre la existencia de dos estilos de liderazgo por razón de género, ha habido diversidad de respuestas y teorías que, por un lado, confirman dicha hipótesis y, por el contrario, rechazan rotundamente su diferenciación asociado al género. De esta manera, tanto a partir de la información recabada en el marco teórico como los argumentos de las personas informantes se analizan dos posturas a destacar. La teoría que confirma su existencia, según las personas informantes, se sustenta en que las mujeres tienen que demostrar más a causa de la ausencia de la normalización de la presencia del liderazgo femenino en la sociedad, mostrando una actitud exigente y autoritaria.

Siguiendo en la misma línea Arteaga y Ramón (2009) refuerzan la concepción de que muchas mujeres se habían asignado características propias del género masculino para alcanzar el éxito, lo que finalmente se traduce en cualidades estereotipadas que socialmente se han atribuido a hombres y mujeres. Partiendo desde otra postura, en base a la experiencia de algunas de las personas entrevistadas niegan dicha determinación por género, de manera que señalan y puntualizan que las diferencias se encuentran en las habilidades, personalidad y formas de actuar e intervenir de la persona líder, al margen de que sea hombre o mujer.

Reforzando esta última concepción, Cuadrado (2003) concluye que lo correcto debe dirigirse a evitar la generalización de la categorización de los estilos de liderar por razón de género, ya que tras ellos se encuentra la influencia de los estereotipos sociales. Por lo tanto, concluir la existencia de dos estilos de liderar según el género implicaría la aprobación de las cualidades o actitudes que, culturalmente, han sido atribuidas a hombres y mujeres. Su distinción y análisis debe ser más profundo, centrándose su atención en las potencialidades, cualidades y habilidades de la persona que lidera.

Por otra parte, en referencia a la conciliación de la vida personal, laboral y familiar, continúa persistiendo en nuestra sociedad la llamada “doble jornada de trabajo” para muchas mujeres que, trabajando del mismo modo que el otro progenitor se hace responsables en mayor medida de las obligaciones familiares y domésticas. Analizadas las respuestas de las personas informantes, se concluye la ausencia de la corresponsabilidad donde algunos de los hombres entrevistados admiten haber pasado más tiempo en el trabajo del que les hubiera gustado estar con su familia, a diferencia del discurso de algunas mujeres enfocado al sentimiento de culpabilidad y a la necesidad de recurrir a apoyos externos.

La culpa que muchas mujeres se autoimponen para poder llegar a realizar todas las tareas se traduce en limitaciones procedentes de la cultura machista a causa del sistema de cuidados y su asociación directa a las mujeres, trabajo del que socialmente nunca se ha llegado a reconocer o valorar. La transmisión generacional de esta concepción tiene que ver directamente con la influencia que ejercen los medios de comunicación, la educación, la familia, apoyos y multitud de agentes de manera inconsciente debido a su normalización en la sociedad.

Asimismo, hoy en día investigaciones establecen que solo el 17% de los hombres llevan a cabo un reparto igualitario de las tareas del hogar con sus parejas, dato que determina todo el trabajo que queda por hacer hasta conseguir la corresponsabilidad y, a su vez, el disfrute por igual del tiempo de vida (Politikon, 2016).

Para ello, desde las empresas cabe pensar qué medidas de conciliación son necesarias para promover la corresponsabilidad y el reparto igualitario de tareas. A partir de la revisión bibliográfica y las respuestas de las personas entrevistadas, coinciden en que deben ir encaminadas hacia la reestructuración de las jornadas de trabajo para la realización de un horario continuo e intensivo, fomentando en los empleos en los que sea posible el teletrabajo. Se trata de la consecución de una flexibilidad horaria que permita por parte de ambos progenitores adecuar su vida laboral a la familiar, así como ayudas en los primeros años de vida de los niños y niñas mediante la implantación de guarderías o centros infantiles.

Como principal medida para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres se ha señalado lo positivo que está resultando la ampliación del permiso de paternidad hasta quedar igualado al permiso de maternidad. Esta medida introduce de forma natural el reparto de las responsabilidades familiares en igualdad de condiciones que las mujeres y, a su vez, fomenta la erradicación de la discriminación que sufren las mujeres a causa de la maternidad tanto en la selección de personal como en su promoción profesional.

Siguiendo en la misma línea, las personas informantes confían en que dicha medida puede llevar a resultados muy positivos, sobre todo para las mujeres tanto a nivel profesional como familiar y personal. Sin embargo, parte de los hombres entrevistados coinciden en que para la empresa no puede suponer ningún coste o pérdida de ganancias, de manera que para su correcto funcionamiento concluyen la aprobación del sistema de bonificaciones, mediante el cual 2 meses previos a la baja se proporcione la formación necesaria a la persona que vaya a sustituir al trabajador/a sin suponer costes o rendimiento a la empresa. Por el contrario, los informantes señalan que puede producir efectos contrarios y negativos a nivel empresarial.

En cuanto a los obstáculos en la promoción profesional de las mujeres, se determina que la cultura machista es la causa sociocultural y organizacional que ha originado su repercusión en la sociedad, sustentado a su vez por valores androcéntricos. En el análisis de los discursos de las personas entrevistadas, coinciden en que la cultura machista ha protagonizado la base del reparto desigual del poder por razón de género y la influencia de los estereotipos de género en la sociedad. En consecuencia, se ha manifestado principalmente a través de la maternidad, siendo considerada el principal obstáculo en la promoción y desarrollo profesional de las mujeres y, por tanto, en que siga habiendo una baja presencia de mujeres en puestos de responsabilidad.

A su vez, siguiendo los discursos de las personas entrevistadas, la maternidad también supone para muchas mujeres el inicio de sus propias limitaciones a partir de decisiones que impiden su desarrollo profesional mediante la renuncia voluntaria, reducciones de jornada, excedencias, etc. Detrás de todas y cada una de estas autolimitaciones, en la mayor parte de las mujeres, se encuentra el sentimiento de culpabilidad invisibilizado u ocultado en nuestra sociedad. Siguiendo a Berbel (2014) este sentimiento se traduce en exigencias por parte de las mujeres en la realización del cuidado de los hijos e hijas y del hogar y la consiguiente “sobrecarga del rol” que puede llegar a producir. La culpabilidad

se manifiesta de manera inconsciente en forma de frustración e insatisfacción personal generada o inculcada a través de la transmisión generacional de la herencia cultural machista.

De esta manera, tal y como se ha señalado en las respuestas de las personas informantes, se concluye que se debe profundizar e ir más allá, dejando a un lado la culpabilización o el juzgar a las propias mujeres por no querer llegar a ocupar puestos de responsabilidad o de dirección. Para ello, es necesario analizar y detectar la interiorización de la cultura que impide avanzar profesionalmente y, de este modo, apostar por la aplicación de medidas que fomenten la sensibilización y concienciación de la corresponsabilidad desde la perspectiva de género.

Para finalizar, en concordancia con la promoción del liderazgo femenino, todas las soluciones o alternativas descritas por las personas entrevistadas van dirigidas a la concienciación protagonizada fundamentalmente por la educación desde la infancia. Se trata de una forma de educar en igualdad de derechos y oportunidades orientada a la identificación total de las situaciones de discriminación con la finalidad de erradicarlas desde su origen hacia la consecución de un cambio social para poder comenzar a hablar de igualdad de género en nuestra sociedad. Del mismo modo, en las respuestas de las personas informantes se ha hecho hincapié en la importancia de la educación transmitida desde las familias y la transmisión de la igualdad desde el nacimiento, ya que será interiorizada de forma natural y transversalizada a todos los ámbitos de la vida de la persona.

En conclusión, en base a la hipótesis plateada al inicio de la investigación se confirma que el mundo empresarial sigue siendo eminentemente masculino, del mismo modo que los estereotipos de género continúan permaneciendo e influyendo negativamente en nuestra sociedad bajo el sostén de la cultura machista y la maternidad como principal obstáculo en la selección y promoción profesional de las mujeres.

Por último, para finalizar, es relevante destacar las dificultades con las que como investigadora se han ido presentando en la elaboración de las entrevistas. En términos generales, muchas de las personas entrevistadas en la argumentación de las preguntas planteadas han abordado los temas a partir de un discurso políticamente correcto acerca de la igualdad y las medidas a tomar para erradicar la desigualdad laboral. Asimismo, críticamente se determina que ha habido una ausencia de un análisis en profundidad sobre las temáticas abordadas, haciendo referencia a ideas o concepciones muy generales y allegadas a la sociedad.

En definitiva, resultaría de gran interés la continuación a partir de futuras investigaciones en las que se reflejase y profundizase las cuestiones trabajadas mediante el reajuste del método de investigación seleccionado, así como la valoración de la técnica idónea para la recogida de información.

## 6. Referencias bibliográficas

- Aguilera, R. (2007). Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales*. Número especial, 69-119.
- Agut, S., y Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214.
- Alvira, F. (1992). La investigación sociológica. *Tratado de Sociología*, vol. 1, 61-94.
- Arteaga, A., y Ramón, S. (2009). Liderazgo resonante según género. *Multiciencias*, 9 (3), 289-295.
- Bárbera, T., Estellés., y Dema, C. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. In *XIII Congreso de Ingeniería de Organización* (133-142).
- Beauvoir, S. (1949, 2000, 4<sup>a</sup>ed). *El segundo sexo*. Vol. I. Los hechos y los mitos. Valencia: Ediciones Cátedra.
- Berbel, S. (2014). *Directivas y empresarias: mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona. Editorial UOC.
- Blahopoulou, J. (2015). *La conciliación de la vida laboral, familiar y personal en tiempos de crisis*. Treballs Femnistes
- Blanco, A. I., Domenech, B., López, M. S., Marcos, R. (2000). *Nuevas visiones de la maternidad*. Universidad de León.
- Borrás, V., Torns, T., y Moreno, S. (2007). Las políticas de conciliación: políticas laborales versus políticas de tiempo. *Papers: Revista de sociología*, (83), 83-96.
- Bourdieu, Pierre (2000). *La dominación masculina*. Barcelona, Anagrama.
- Bustelo, M. (2004). *Evaluación de las políticas de género en España*. Madrid, Los libros de la Catarata.
- Cantera, F.J. (2007). *Igualdad y Empresa*. Madrid. Pearson
- Cantoni, N. M. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista argentina de humanidades y ciencias sociales*, 2, 1-11.
- Carrasco, J. (2009). *Empresa y trabajo social, ¿una relación de ida y vuelta?* Humanismo y Trabajo Social, (8), 69-83
- Castaño, C., Laffarga, J., Iglesias, C., Fuentes, P. D., Martín, J., Llorente, R., Charlo, M. J., Giner, Y., Vázquez, S., Núñez, M., Martínez, J. L. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid. Estudios.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., y León, C. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*, 1-5
- Comisión Europea (2019). Conciliación de la vida familiar y la vida profesional: la Comisión acoge con satisfacción el acuerdo provisional alcanzado hoy. *European Commission*, pp. 19-424

- Contreras, F., Ortiz, J. E. P., y Restrepo, X. M. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-193.
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de psicología social*, 18(3), 283-307.
- Domenech, Y., y Gómez, J. C. (1995). Una alternativa al trabajo social institucionalizado: el trabajo social en la empresa privada. Alternativas. *Cuadernos de Trabajo Social*, 3, 187-198.
- Fundación Mujeres (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Gobierno de España
- Giampino, S. (2002). *¿Son culpables las madres que trabajan?* París (Francia). Siglo XXI.
- Guirao, C. (2011). Nuevas formas de relación trabajo productivo y sociedad: la conciliación de la vida familiar y laboral. *Prisma social*, (6), 1-27.
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.
- Jiménez, T. G. (2005). Liderazgo en la teoría, en la ética y en la mujer. *Compras y existencias*, (136), 31-35.
- Martínez, M. L. (2018). Maternidad y discriminación de las mujeres en el empleo. *Anales de Derecho*, 35(2), 1-31
- Molero, F., Cuadrado, I., García, C., Recio, P., Rueda, B. (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a puestos de alta responsabilidad*. Madrid. Instituto de la Mujer.
- Monfort, R. (2015). *Una revisión sobre mujeres y liderazgo: ¿Los tiempos están cambiando?* Universitat Jaume I.
- Munduate, L. (2003). Género y liderazgo. Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Revista de psicología Social*, 18(3), 309-314.
- Olabuenaga, J. I. (2012). *Metodología de investigación cualitativa*. Bilbao. Deusto.
- Pacheco, R. (2004). Competencias claves para la comunicación organizacional. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, (90), 70-75.
- Picontó, T., Calvo, M., Mesa, C., Ceamanos, L., Ger, A. (2017). *Recursos y medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Comunidad Autónoma de Aragón*. Gobierno de Aragón
- Politikon. (Productor). (2016). *Medidas para conciliar vida familiar y laboral* [Youtube]. De: <https://www.youtube.com/watch?v=cgM3gKJwpDA>
- Quintanilla, B. (2005). La conciliación de la vida laboral y familiar en el marco jurídico actual. *Cuadernos de relaciones laborales*, 23(1), 095-129.

- Ramos, A. Sarrió, M., Barberá, E., Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de psicología social*, 17(2), 183-192.
- Ramos, A., Barberá, E., Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 34(2), 267-278.
- Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y Liderazgo*: Una nueva forma de dirigir. Valencia: PUV.
- Raya, E., Caparros, N. (2013). Trabajo social en las relaciones laborales y la empresa: vías para el emprendimiento. Documentos de trabajo social: *Revista de trabajo y acción social*, (52), 338-356.
- Rebollo, M. Á. (2013). La innovación educativa con perspectiva de género: retos y desafíos para el profesorado. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 17 (3), 3-8.
- Rivas, A. M., y Rodríguez, M. J. (2008). *Mujeres y hombres en conflicto*. Barcelona (España). Ediciones Hoac
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga (España). Ediciones Aljibe
- Ruesta, M. B. (2004). *Evaluación de las políticas de género en España*. Madrid. Los libros de la Catarata.
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación cualitativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16, 105-122
- Sánchez, M. (2008). *Mujeres directivas*: Un estudio en la Universidad española. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Sarriés, L., y Del olmo, N. (2006). *Mujeres directivas en España*. Zaragoza. Mira Editores.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.
- Solé, C., y Parella, S. (2004). Nuevas» expresiones de la maternidad. Las madres con carreras profesionales exitosas. *Revista española de sociología*, (4).
- Torns, T. (2004). Las políticas del tiempo: Un reto para las políticas del estado de bienestar. *Trabajo*, 13, 145-164
- Ungría, C.C. (22 de febrero 2017). La falaz reducción de la brecha salarial en España. *Contexto y Acción*, 105

## **7. Anexos**

### **Anexo 1: Consentimiento informado**



**Universidad**  
Zaragoza



Facultad de  
Ciencias Sociales  
y del Trabajo  
**Universidad** Zaragoza

## **TRABAJO FIN DE MÁSTER: EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN LAS MUJERES DE ARAGÓN**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Fecha de realización: Del 1 de abril al 1 de septiembre de 2019.

Investigadora: Raquel Largo Joven

Alumna del Máster de Relaciones de Género de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza C/ Violante de Hungría, 23 - 50.009 Zaragoza Teléfono: 976 762 121

1. Objetivo de la investigación: Analizar la situación actual de las mujeres líderes y conocer cuáles son las barreras u obstáculos que dificultan el acceso a las mujeres a cargos directivos dentro de la empresa, así como los estereotipos y prejuicios que influyen directamente en esta problemática.
2. Entrevista individual: El guion está dividido por preguntas de diferentes temáticas. Este guion de preguntas es flexible, interactivo y abierto en todo momento a modificación por el entrevistado/a.
3. Manejo de los datos: La información disponible en esta actividad se utilizará únicamente para la realización de esta investigación. La entrevista será transcrita y se trabajará sobre el material escrito, en ningún caso se harán públicos fragmentos de audio. Tampoco se indicará en el estudio los nombres de las personas que hubieren participado en la investigación ni se incluirá información que permitiese identificar a las mismas. La grabación será guardada en un lugar seguro por un periodo de un año.
4. La participación en las entrevistas individuales son voluntarias.
5. Cualquiera de los participantes podrá interrumpir la grabación y/o retirar su colaboración en la investigación en cualquier momento.
6. Puede preguntar sobre el estado del análisis de datos y el tratamiento de datos - en relación con sus datos personales - en cualquier momento.

7. Consentimiento informado: Estoy de acuerdo con la grabación y el uso de los datos en la forma descrita anteriormente. Se me ha informado de las condiciones de la colaboración y permitido hacer las preguntas relacionadas con la investigación y el procedimiento metodológico.

Nombre y Apellido \_\_\_\_\_

Lugar/Fecha \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Investigadora: He informado a la persona antes mencionada sobre el estudio de investigación, he respondido a las preguntas que han surgido e informado de las condiciones de la colaboración.

Nombre y Apellido: Raquel Largo Joven

Lugar/Fecha \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

## Anexo 2: Modelo entrevista mujeres

(Preguntas generales e introductorias)

- ¿Qué opina acerca de los estereotipos de género? ¿Cree que toman un papel importante en nuestra sociedad?
- ¿Posicionaría a los estereotipos de género como obstáculos en el acceso de la mujer a puestos directivos? En caso afirmativo, ¿Por qué?
- ¿Qué piensa acerca de la discriminación laboral por razón de género en el ámbito empresarial?
- ¿Cómo describiría la posición social de hombres y mujeres en el ámbito empresarial en términos de igualdad?

### EL LIDERAZGO EMPRESARIAL FEMENINO

- ¿Cómo describiría la situación actual de la mujer directiva?
- ¿Opina que las desigualdades de género han disminuido considerablemente con el paso del tiempo?
- ¿De acuerdo con su experiencia, determinaría la existencia de un estilo de liderazgo masculino y un estilo de liderazgo femenino? ¿Por qué?
- ¿Podría hacer referencia a alguna situación en la que se le haya exigido más que a compañeros varones para el acceso a cargos directivos?

### CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

- A partir de su experiencia, ¿Cómo ha vivido la conciliación de su vida personal y laboral?
- ¿En algún momento se ha visto condicionada o presionada a seguir los roles de género tradicionalmente establecidos por alguna persona cercana o ajena a usted? ¿De qué manera?
- ¿Ha vivido o conocido algún caso de abandono “voluntario” condicionado por el entorno (mayor preocupación por la vida de conciliación de la vida personal y laboral) o por decisión propia (la conciencia de culpabilidad-para la crianza de los hijos, actitud y pensamiento heredado “tradición cultural”)?
- ¿Qué opina de la reciente ampliación del permiso de paternidad?
- ¿Qué medidas de conciliación en las empresas cree necesarias para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres?
- ¿Cuál es el mejor consejo profesional que ha recibido y de quién vino?

## OBSTÁCULOS EN EL ACCESO DE LA MUJER A PUESTOS DIRECTIVO

- ¿Cuáles cree que son las barreras u obstáculos que están influyendo en que siga habiendo una baja presencia de mujeres en puestos directivos?
- Si tuviera que destacar un solo obstáculo fundamental para el avance de la carrera profesional de las mujeres, hacia puestos de decisión, ¿cuál sería?
- Respecto a la **maternidad**, considerada como el principal obstáculo para la promoción profesional de la mujer. ¿Cree que es posible frenar esta discriminación? ¿Cómo?
- ¿Cuál es el peor estereotipo al que ha tenido que hacer frente como directiva? ¿De qué manera lo vivió?
- Brecha salarial, techo de cristal, convivencia de estereotipos masculinos en la socialización y educación... Se plantean muchos problemas para la vida empresarial de la mujer, pero ¿qué soluciones cree necesarias? ¿Cuál debería ser la prioridad?

## PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO

- En cuanto a la promoción y visibilización del liderazgo femenino en la actualidad. ¿Cree que está llegando a toda la población?
- ¿Cuál es su postura acerca de las medidas o políticas de igualdad? ¿Cree que están siendo lo suficientemente efectivas en el mundo empresarial hoy en día?
- ¿Qué opina acerca de la aplicación de los planes de igualdad en las empresas? ¿Se están cumpliendo?
- ¿Qué incorporaría o eliminaría para la promoción del liderazgo femenino?
- ¿Desde qué ámbitos comenzaría a promocionar el liderazgo femenino? ¿De qué manera?

### **Anexo 3: Modelo entrevista hombres**

(Preguntas generales e introductorias)

- ¿Qué opina acerca de los estereotipos de género? ¿Cree que toman un papel importante en nuestra sociedad?
- ¿Posicionaría a los estereotipos de género como obstáculos en el acceso de la mujer a puestos directivos? En caso afirmativo, ¿Por qué?
- ¿Qué piensa acerca de la discriminación laboral por razón de género en el ámbito empresarial?
- ¿Cómo describiría la posición social de hombres y mujeres en el ámbito empresarial en términos de igualdad?

#### **EL LIDERAZGO EMPRESARIAL FEMENINO**

- ¿Cómo describiría la situación actual de la mujer directiva?
- ¿Opina que las desigualdades de género han disminuido considerablemente con el paso del tiempo?
- De acuerdo con su experiencia. ¿Determinaría la existencia de un estilo de liderazgo masculino y un estilo de liderazgo femenino? ¿Por qué?
- ¿Podría hacer referencia a alguna situación en la que haya observado un trato diferente o discriminatorio hacia alguna mujer en la empresa?

#### **CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL**

- A partir de su experiencia, ¿Cómo describiría la conciliación de su vida personal y laboral?
- Respecto a su entorno cercano o familiar, ¿En algún momento ha presenciado situaciones de presión a seguir los roles de género tradicionalmente establecidos? ¿De qué manera?
- ¿Ha conocido algún caso de abandono “voluntario” condicionado por el entorno (mayor preocupación por la vida de conciliación de la vida personal y laboral) o por decisión propia (la conciencia de culpabilidad-para la crianza de los hijos, actitud y pensamiento heredado “tradición cultural”)?
- ¿Qué opina de la reciente ampliación del permiso de paternidad?
- ¿Qué medidas de conciliación en las empresas cree necesarias para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres?
- ¿Cuál es el mejor consejo profesional que ha recibido y de quién vino?

### OBSTÁCULOS EN EL ACCESO DE LA MUJER A PUESTOS DIRECTIVO

- ¿Cuáles cree que son las barreras u obstáculos que están influyendo en que siga habiendo una baja presencia de mujeres en puestos directivos?
- Si tuviera que destacar un solo obstáculo fundamental para el avance de la carrera profesional de las mujeres, hacia puestos de decisión, ¿cuál sería?
- Respecto a la **maternidad**, ¿Cree que es posible frenar esta discriminación? ¿Cómo?
- Brecha salarial, techo de cristal, convivencia de estereotipos masculinos en la socialización y educación... ¿Qué soluciones cree necesarias? ¿Cuál debería ser la prioridad?

### PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO

- En cuanto a la promoción y visibilización del liderazgo femenino en la actualidad. ¿Cree que está llegando a toda la población?
- ¿Cuál es su postura acerca de las medidas o políticas de igualdad? ¿Cree que están siendo lo suficientemente efectivas en el mundo empresarial hoy en día?
- ¿Qué opina acerca de la aplicación de los planes de igualdad en las empresas? ¿Se están cumpliendo?
- ¿Qué incorporaría o eliminaría para la promoción del liderazgo femenino?
- ¿Desde qué ámbitos comenzaría a promocionar el liderazgo femenino? ¿De qué manera?