



Universidad
Zaragoza



CÁTEDRA

Desarrollo

Directivo

Femenino



Retos del liderazgo femenino: perspectiva de las directivas y empresas en Aragón.

Trabajo de Investigación realizado por el equipo de investigación de la
Cátedra Desarrollo Directivo Femenino, con la colaboración y autoría de
María Aguilar Morales

Facultad de Economía y Empresa

2021-2022

Agradecemos la colaboración de la Asociación Directivas de Aragón para distribuir la encuesta, así como la del Departamento de Economía, Planificación y Empleo del Gobierno de Aragón, de CEOE Aragón, Cámara de Comercio y AJE Zaragoza. Asimismo, agradecemos la amable participación de todas las directivas y empresas que han completado la encuesta.

RESUMEN

El liderazgo requiere de una serie de habilidades y una conducta interactiva para guiar, apoyar y motivar a los integrantes del grupo para conseguir los objetivos y alcanzar las metas de la organización. Dichas habilidades pueden ser adquiridas de la misma forma por hombres y mujeres, por lo que a priori, no existen razones que justifiquen la diferencia de oportunidades de unos y otros en el acceso a esos puestos. Además, las mujeres representan el 50% de la población y, al menos en los países desarrollados, alcanzan niveles educativos similares o, incluso, superior a los de los hombres.

Sin embargo, pese a haber alcanzado importantes avances en los últimos años, todavía existen importantes diferencias en el acceso a puestos de liderazgo por hombres y mujeres. A nivel mundial, los datos muestran haber alcanzado el 32% de representación femenina en estos altos cargos a nivel mundial, y en España la cifra de mujeres directivas se sitúa en el 36%, superior incluso a la media europea (33%). En las empresas del Ibex 35 la presencia femenina va ganando también peso, y en 2022 el porcentaje de mujeres consejeras alcanzó el 37%.

Esto indica que en los últimos años está teniendo lugar un progresivo incremento de la participación de las mujeres en la dirección y liderazgo empresarial, lo que constata que las políticas y medidas de igualdad están teniendo su efecto, pero está todavía lejos de alcanzar porcentajes similares a los de los hombres. También evidencia que hay que mantener los esfuerzos para apoyar el incremento en la participación laboral de las mujeres así como incentivarlas a alcanzar posiciones similares a las de los hombres.

Esta desigualdad que sufren las mujeres se produce por las numerosas barreras y obstáculos que tienen que atravesar para acceder y promocionar a cargos de responsabilidad y los numerosos estereotipos que persisten en nuestra sociedad. La clasificación más común, distingue entre barreras externas y barreras internas, sin embargo, no suelen actuar de forma aislada, sino que, ambas suelen interactuar de forma conjunta. Entre las barreras externas, pueden mencionarse el “techo de cristal”, la “pared de cristal”, o el “suelo pegajoso”, que disminuyen las oportunidades de las mujeres para ascender y conseguir puestos de responsabilidad. Otra de las barreras que más influye en crear todas las demás y que, además, también es una barrera externa, son los estereotipos de género, derivados de creencias consensuadas socialmente sobre las características y atributos asociados a cada sexo. Dicho estereotipo, suele generar otra barrera externa que

tiene una gran influencia en las mujeres y que, además, provoca una mayor desigualdad, como es la conciliación laboral y familiar. Dentro de la conciliación, uno de los factores que más penaliza a la mujer es la maternidad.

Las barreras internas que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo hacen referencia a las limitaciones que ellas mismas se ponen, en ocasiones por la baja autoestima y la baja confianza en sí mismas. La percepción de la valía de las niñas y de los niños es diferente. Estos aspectos, así como el sentimiento de tener que demostrar más que los hombres o el “síndrome del impostor”, son efectos psicológicos que pueden limitar el acceso de las mujeres a puestos directivos.

En este contexto, este trabajo de investigación pretende analizar la situación del liderazgo femenino en las empresas de Aragón, y determinar qué barreras u obstáculos influyen tanto en el acceso como en el desempeño de puestos directivos por parte de las mujeres. Asimismo, se pretende estimar qué proporción de directivas hay, en qué áreas están las mujeres directivas, y qué hacen las empresas en materia de igualdad en puestos de responsabilidad.

Estos aspectos se han analizado mediante dos encuestas, una de ella dirigida a mujeres directivas y otra a empresas Aragonesas. El cuestionario ha sido distribuido a directivas y empresas con la colaboración de la Asociación Directivas Aragón, la Dirección General de Trabajo, Autónomos y Economía Social, CEOE, Cámara de Comercio y AJE Zaragoza, además de en las redes sociales.

El número de respuestas obtenidas es de 189 para la encuesta a mujeres directivas, y 160 para la encuesta a empresas. Esta última ha sido respondida en un 77,5% de los casos por mujeres y el 21,3% por hombres.

Resultados de la encuesta a Mujeres Directivas

En relación **al perfil de las mujeres directivas participantes en el estudio**, cabe señalar que el 31,75% son directoras o gerentes de empresas, el 3,70% ocupan el cargo de subdirección o vicepresidencia, el 7,41% son directoras del departamento de Recursos Humanos, el 7,94% son responsables del departamento de Administración y Finanzas, mientras el restante porcentaje son responsables de otros departamentos u ocupan otros cargos diferentes a los mencionados. El 95% de las participantes han cursado estudios universitarios y el porcentaje restante estudios de formación profesional, lo que nos muestra la preparación y formación de estas directivas, que en la mayor parte de los casos

han continuado formándose en programas específicos de dirección y liderazgo empresarial.

Las mujeres directivas participantes trabajan en gran medida en empresas medianas y grandes (60,8%), pero también hay un alto porcentaje de directivas en empresas pequeñas (23,8%) y en microempresas (14,8%). En cuanto al ámbito geográfico de las empresas, destaca el porcentaje de mujeres trabajando en empresas de carácter multinacional (31,2%) y de carácter nacional (34,4%), mientras que el restante 33,4% trabaja en empresas de ámbito regional (18,5%) o local (14,8%). Se trata fundamentalmente de empresas del sector terciario (55%) y secundario (39,2%).

En cuanto a la percepción de estas mujeres directivas sobre el liderazgo femenino, se constata que gran parte de las encuestadas (73%) consideran que las mujeres tienen más difícil acceder a un puesto de dirección que los hombres y que el famoso techo de cristal se sigue manteniendo cuando las mujeres quieren acceder a puestos directivos. Además, las directivas también creen que a las mujeres se les exige más que a los hombres para acceder a puestos de responsabilidad (64%), lo que supone que el camino sea aún más difícil para ellas. Además, un 56,6% de las directivas encuestadas consideran que la brecha salarial es una realidad. Esta dificultad, junto con las complicaciones que suponen conciliar un puesto directivo con la vida personal, de acuerdo con un 50,8% de las encuestadas, podría minimizarse si el marco regulador español impulsará la presencia de la mujer en la dirección. De hecho, las directivas valoran bien las mejoras de los permisos de maternidad y paternidad, ya que para un 50% de las directivas, un puesto directivo implica estar disponible en todo momento y lugar, por tanto, compatibilizar la vida profesional con la vida personal se puede volver complicado si no cuentan con ayudas y apoyo por parte de las instituciones, de las empresas e, incluso, de sus propios familiares.

Otro aspecto relevante a considerar es que hace falta un cambio de cultura empresarial, de forma que las mujeres se sientan apoyadas por las empresas en las que trabajan, para que ellas puedan alcanzar los puestos directivos en las mismas condiciones que sus compañeros varones. Sin embargo, en la realidad, más de un 40% de las encuestadas consideran que no existe, en los equipos directivos, un verdadero compromiso para contar con mujeres, lo que puede suponer una nueva dificultad para todas las mujeres en su camino hacia la dirección. Una solución sería que las empresas adopten medidas que impulsen y atraigan a líderes femeninas, como los programas de capacitación de mujeres, que son considerados útiles por más de un 55% de las

encuestadas y que, además, va a servir como palanca que impulse a todas aquellas mujeres que alguna vez se hayan planteado ascender a un puesto directivo pero que estaban faltas de apoyo y de referentes.

El análisis de las barreras al liderazgo femenino en Aragón, pone de manifiesto que los estereotipos de género, principalmente aquel que relaciona a la mujeres con el hogar y a los hombres con el trabajo, sigue siendo un obstáculo en el acceso a un cargo de liderazgo. Este estereotipo de género deriva en otra barrera externa muy destacada en las mujeres, como es la conciliación de la vida familiar y profesional. Para un 69,8% de nuestras encuestadas, las dificultades que conllevan conciliar ambas vidas pueden ser una barrera para las mujeres que quieren acceder a puestos directivos. En este sentido, el 67,2% de las encuestadas están de acuerdo o muy de acuerdo en que la maternidad supone una barrera para las mujeres a la hora de acceder a un cargo directivo, justificado, posiblemente, por la razón anterior.

Para minimizar o, todavía mejor, eliminar estas barreras para las mujeres aspirantes a puestos de liderazgo, es importante que desde las empresas se les facilite una flexibilidad laboral para que puedan compatibilizar todos los aspectos de su vida personal con su vida profesional sin que supongan ningún problema, sin embargo un 69,3% de las directivas encuestadas consideran que esta flexibilidad en las empresas es escasa, añadiendo una nueva barrera en el camino hacia cargos de responsabilidad de las mujeres.

Junto a todas estas barreras externas, podemos destacar otra muy importante que se intenta ir transformando con el paso de los años y es la cultura organizacional de las empresas. Hoy en día, esta cultura masculinizada se sigue manteniendo en muchas empresas y un 72% de las encuestadas consideran que es una barrera muy importante para las mujeres en el acceso a cargos directivos. Esta cultura, va generando, a su vez, nuevas barreras en las mujeres como, por ejemplo, unos procesos de promoción y selección más masculinizados. Un 54% de las encuestadas consideran que este factor supone una barrera en el acceso a las mujeres, y un 52,9% de las directivas perciben otra barrera debido a que los superiores no apoyan lo suficiente a las mujeres.

Por otro lado, debemos tener en cuenta dos barreras adicionales que se deben de considerar importantes para terminar con ellas cuanto antes. Estas son la escasez de redes de contacto y la carencia de referentes femeninos. Respecto a la primera de ellas, debemos saber que pertenecer a una red de mujeres o tener contactos del sector, puede facilitar a las mujeres a acceder a ofertas y entrevistas para ser contratadas o ascendidas. Por tanto,

terminar con esta escasez, supondría un gran avance para las mujeres, de hecho, el 45% de las encuestadas consideran que este factor supone una barrera para las mujeres a la hora de acceder a un cargo de responsabilidad.

Por último, respecto a la barrera relacionada con la ausencia de referentes femeninos, para un 55% de las encuestadas esto supone una importante barrera para las mujeres en el acceso a cargos directivos, y es que no contar con modelos en los que fijarse o inspirarse puede frenar a las mujeres que se planteen ascender, sobre todo de las generaciones siguientes. Por eso, la labor y actividades de la Asociación de Directivas de Aragón, con diversos programas con esta orientación, dirigidos a crear referente y mentorizar a mujeres, debe ser sin duda mencionada, apoyada, reconocida y agradecida.

En cuanto a las barreras internas, les hemos preguntado si consideraban que el miedo a la responsabilidad suponía una barrera en el acceso a puestos directivos, y el 50,8% de ellas consideran que no. Esto nos invita a pensar que las cosas están cambiando y cada vez las mujeres se sienten más preparadas para asumir responsabilidades sin ningún miedo, eliminando una barrera más de su camino.

En todo caso, y aunque la opinión de las mujeres directivas es que todas estas barreras persisten y dificultan el acceso a puestos de responsabilidad, su valoración sobre la igualdad de oportunidades una vez alcanzado el puesto de liderazgo es bastante más positiva. Por ejemplo, un 67,2% de las encuestadas consideran que durante su carrera nadie ha considerado que tuvieran una menor motivación que los hombres para conseguir los logros, ni tampoco que su nivel de compromiso con el trabajo fuera menos que el de los hombres.

Estos aspectos nos hacen pensar que nuestra sociedad va evolucionando y avanzando, y se van reduciendo los impedimentos a los que tienen que hacer frente las mujeres para alcanzar puestos de responsabilidad, así como una vez en estos. Son indicios de que se está produciendo un cambio, dejando atrás estereotipos que no tienen ningún sustento real y que se pueden llegar a convertir en importantes obstáculos para que las mujeres que quieran llegar a puestos directivos o ya se encuentren en los mismos. Cabe resaltar no obstante que un 57,7% de ellas considera, o ha considerado en algún momento, que acogerse a una medida de conciliación podría frenar su carrera directiva, por lo que esta puede ser la razón de que un número importante de directivas (40,2%) no se haya acogido en ningún momento a una medida de conciliación.

Otro resultado relevante del trabajo es el que se refiere a las diferencias de estilos de liderazgo, ya que un 81,2% de nuestras encuestadas sí que consideran que el liderazgo femenino es diferente del masculino. La principal característica que consideran que se asocia con este estilo es la empatía (92,6%), uno de los rasgos que más se suele asociar a las mujeres y que, además va a ser clave en este mundo postpandémico. Otra de las características que más asocian las encuestadas con el estilo femenino es la capacidad natural de potenciar la comunicación que presentan las mujeres (91,5%), seguida de la capacidad de escucha, la atención a las personas y la cooperación, las tres características valoradas por un 91% de las encuestadas. Además, un 85,2% de las encuestadas están de acuerdo o muy de acuerdo en que el fomento del trabajo en equipo y la participación se asocian con las mujeres, así como la búsqueda de la compatibilización de la vida personal y profesional (83,1%). Quizás esto se debe a que ellas, mejor que nadie, saben lo difícil que es conciliar y las oportunidades que se tienen que dar desde las empresas para facilitarles a las mujeres este proceso.

En cuanto al valor y aspectos positivos del liderazgo femenino, desde la perspectiva de las propias mujeres directivas, puede concluirse que el liderazgo femenino genera también beneficios positivos en la empresa, en la línea argumentada por la literatura previa. Además, el 76,7% de las directivas también estaban de acuerdo en que las mujeres en los equipos directivos generan una mejora en el ambiente laboral, así como un aumento de la creatividad y la innovación e incluso un incremento de la rentabilidad (64,6%), un impacto positivo en los resultados económicos (62,4%) y un crecimiento del negocio (61,4%).

Resultados de la encuesta a Empresas

El número final de respuestas obtenidas ha sido de 160, la mayor parte de las cuales han sido a su vez respondidas por directivos y directivas de empresa (69,4%). Del total de encuestados, el 77,5% de los casos eran mujeres y el 21,3% hombres. Cabe señalar que el 29,4% son empresas grandes y un 31,9% empresas de tamaño mediano, mientras el restante 27,8% son representantes de empresas pequeñas.

Respecto a la situación del liderazgo femenino en las empresas analizadas, cabe destacar que un 36,9% de las empresas indican que se encuentran entre el 0% y el 10%, porcentaje insuficiente muy lejano a la igualdad, sin embargo, cerca de un 40% de las empresas indican que las mujeres directivas con las que cuentan representan más del 30%, incluso en un 19,4% supera al 50%. Si redondeamos los datos, podríamos decir que

cerca de un 80% de las empresas encuestadas tienen menos de un 50% de directivas y, tan sólo un 20% tiene más de un 50%. Esto nos indica que, aún falta mucho por avanzar, puesto que estos porcentajes nos indican que en Aragón el porcentaje de hombres en puestos de responsabilidad de las empresas sigue siendo muy superior al de mujeres y, por tanto, no se está consiguiendo la paridad.

En cuanto a los puestos ocupados por las mujeres directivas en las empresas analizadas, podemos destacar que los departamentos con mayor porcentaje de mujeres son el de recursos humanos (35%) y el de finanzas y contabilidad (35,6%), en los que las mujeres ocupan entre un 80% y un 100% de los puestos de estos departamentos. Además, también es relevante, que en más de un 50% de las empresas encuestadas, las mujeres apenas ocupan puestos de dirección general, al igual que tampoco ocupan, en porcentajes significativos, puestos de vicepresidencia. Finalmente, también podemos señalar que el departamento en el que menos representación tienen las mujeres (entre un 0% y 20%) es el de tecnología. Esto se debe sobre todo a estereotipos de género que hacen asociar el sector STEM con lo masculino, así como la escasez de mujeres referentes en este sector. Ante esto, lo que debemos hacer es reconocer y visibilizar a las mujeres que apuestan por este camino y trabajar entre todos para que esto cambie lo más rápido posible.

En relación a la percepción sobre el liderazgo femenino por parte de los participantes de las empresas, hay que señalar que su visión es un poco más positiva que la de las mujeres directivas, pero aún así 42,5% de los encuestados/as, dentro del grupo de directivos, consideran que una mujer lo tiene más difícil que un hombre para acceder a un puesto de dirección, y un 32,5% de ellos/as opinan que a las mujeres se les exige más que a los hombres para acceder a un puesto de responsabilidad. Además, su valoración del liderazgo femenino es también positiva, pues un 66,9% de encuestados/as están en desacuerdo o muy en desacuerdo en que las mujeres tengan un carácter demasiado emocional como para tomar decisiones racionales y en que se comprometan menos con el trabajo que los hombres. De la misma manera, un 65,6% de representantes de empresas tampoco consideran que las mujeres tengan menos motivación que los hombres para conseguir los logros por el simple hecho de que pertenezcan a un sexo u otro.

Aunque en este caso no hemos preguntado directamente sobre la existencia de un estilo propio de liderazgo femenino, sí hemos querido conocer qué competencias se consideran más importantes para el liderazgo. De acuerdo con los encuestados, las dos

primeras competencias que los encuestados consideran importantes o muy importantes para un puesto directivo son la comunicación y el trabajo en equipo (95,6%), la cual lleva incluida de forma implícita la cooperación (93,1%). Estas características están muy relacionadas con el estilo de liderazgo femenino ya que, como hemos visto, este se asocia con un liderazgo orientado a las personas y que se preocupa por todos los integrantes y por las necesidades de los mismos.

Seguidamente, otras competencias que se valoran muy positivamente son la adaptabilidad al cambio (92,5%), y la atención a las personas (91,9%). Estos factores se podrían justificar de manera muy similar a los tres anteriores y, por tanto, relacionarlos de una forma clara con el estilo de liderazgo femenino.

En relación a los beneficios del liderazgo femenino, el efecto que más han notado las empresas al incorporar a las mujeres a equipos directivos es un impacto positivo en los resultados organizativos (73,1%), al igual que también han notado este impacto positivo en los resultados económicos (48,8%). Asimismo, un número importante de empresas nos hacen saber que una vez que han incorporado mujeres a cargos directivos, sí que han conseguido un incremento en la competitividad (48,1%), un aumento de la creatividad y la innovación (57,5%) y un impacto positivo en el rendimiento comercial (43,8%). Además, se constatan los resultados de Carrasco & Laffarga (2007) al asegurar un 65% de ellas que han conseguido una mayor calidad en la resolución de problemas.

Finalmente, cabe destacar que cerca del 50% de las empresas encuestadas también indican que han notado un incremento de la rentabilidad (46,9%), así como un crecimiento del negocio (46,3%), demostrando una vez más el valor que supone para las empresas incorporar a mujeres directivas en sus equipos y que debe servir como modelo para incentivar a más empresas a apostar por la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres.

En el estudio se han considerado también las medidas adoptadas por las empresas encuestadas para conseguir una gestión organizativa que tenga en cuenta la igualdad de oportunidades y medidas para conseguir una participación igualitaria de mujeres y hombres en los lugares de trabajo.

La medida más destacada por las empresas es la existencia de un plan de igualdad en las mismas (76,3%), debido, en cierta medida a la obligatoriedad impuesta por la

normativa para alguna de ellas, así como a la importancia que han ido ganando entre las empresas en los últimos años por tener beneficios claros para las empresas relacionados con la diversidad y la mejora de la capacidad de atracción y retención del talento (Grant Thornton, 2021).

Otras medidas que más de la mitad de las empresas encuestadas han señalado que están llevando a cabo es la visibilidad de las mujeres en los instrumentos de comunicación de la empresa (55,6%) y la adopción de un plan de responsabilidad social que incorpore la igualdad de oportunidades.

También destaca que el 60,6% de las empresas emplea mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de selección de personal, sin embargo, tan sólo un 44,4% de ellas utiliza técnicas de selección neutras y que omitan la información personal.

Una vez que las mujeres han conseguido acceder a la empresa, es importante que desde dentro se les facilite acceder a puestos directivos, rompiendo barreras y asegurando la igualdad de oportunidades. Para eso, se han de impulsar acciones positivas que promuevan la presencia equilibrada en cargos directivos, que tan solo desarrollan un 35% de las empresas; y se ha de contar con mecanismos de promoción profesional que garanticen la no discriminación por identidad de género (coaching, mentoring, etc.), que también aplican tan sólo un 33,8%. Ambas medidas son desarrolladas, todavía, por un porcentaje bajo de empresas, lo que provoca que las mujeres se sigan enfrentando a obstáculos en su camino hacia la dirección, los cuales vienen impuestos no solo desde el exterior sino, también, desde dentro de la propia empresa.

Por último, cabe señalar que un 85% de las empresas participantes adoptan medidas de flexibilidad laboral, como la jornada continua o determinar un horario flexible. Teniendo en cuenta que la conciliación de la vida laboral y familiar es una de las principales barreras del liderazgo femenino, podríamos concluir que debería ser instaurada en todas las empresas en las que su actividad lo permita.

Para finalizar con las conclusiones del trabajo, queremos destacar que tanto las mujeres directivas como los representantes de empresas que han respondido nuestra encuesta consideran que queda todavía camino por avanzar para alcanzar la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres, resultado en una visión no del todo positiva en cuanto al cumplimiento del ODS 5 para el año 2030. Sin embargo, el fuerte compromiso

adquirido por instituciones, empresas, ciudadanos, y la sociedad en general, con los ODS, consideramos que puede tornar esta visión pesimista en un futuro esperanzador.