



**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.

## Índice.

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Marco teórico y Revisión de la Literatura. ....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Presencia actual de la mujer en cargos directivos. ....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Marco legal y social. ....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Barreras.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.1. Barreras externas. ....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.2. Barreras internas. ....</b>	<b>11</b>
<b>2.4. Estilos de liderazgo. ....</b>	<b>12</b>
<b>2.5. Valor del liderazgo femenino.....</b>	<b>14</b>
<b>2.6. Revisión de la literatura. ....</b>	<b>16</b>
<b>3. Estudio sobre el liderazgo femenino en Aragón. ....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Objetivos del estudio. ....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Contextualización del estudio.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3. Metodología.....</b>	<b>20</b>
<b>4. Resultados. ....</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Encuesta a directivas. ....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.1. Percepción de las directivas sobre el liderazgo femenino ....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.2. Barreras en el acceso a puestos de dirección. ....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.3. Obstáculos una vez alcanzado el puesto de dirección. ....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.4. Estilos de liderazgo. ....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.5. Beneficios de incorporar a las mujeres en los equipos directivos. ....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.6. Políticas y medidas que facilitan la igualdad ....</b>	<b>42</b>
<b>4.2. Encuesta a empresas.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.1. Percepción de las encuestados sobre el liderazgo femenino ....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.2. Estilos de liderazgo. ....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.3. Beneficios de incorporar a las mujeres en los equipos directivos. ....</b>	<b>56</b>

<b>4.2.4. Políticas y medidas que facilitan la igualdad.</b> .....	60
<b>5. Conclusiones</b> .....	67
<b>Bibliografía</b> .....	77
<b>Anexos</b> .....	84
<b>Anexo I. Estructura encuesta a mujeres</b> .....	84
<b>Anexo II. Estructura encuesta a empresas</b> .....	88

## **1. Introducción.**

El liderazgo ha sido identificado con la habilidad para guiar, apoyar y motivar a los integrantes de un grupo para conseguir los objetivos. Por eso, los líderes juegan un papel fundamental en toda organización, sea ésta pública o privada, y en todos los ámbitos: científico, económico, político, educativo, o sanitario, por poner algunos ejemplos.

Mucho se ha escrito en la literatura sobre las cualidades que debería de reunir un buen líder, entre las que pueden mencionarse la responsabilidad, la capacidad de motivación o la comunicación, además de la formación. En definitiva, el líder debe tener una conducta interactiva para alcanzar las metas de la organización.

Las habilidades mencionadas anteriormente pueden ser adquiridas de la misma forma por hombres y mujeres, pero sin embargo existen importantes diferencias en su acceso a puestos de liderazgo. Son las barreras calificadas como *techo de cristal* o *laberintos del liderazgo* las que obstaculizan el camino de las mujeres a puestos de responsabilidad. Este muro invisible está constituido por un entramado de estructuras, estereotipos y creencias que introducen dificultades para que las mujeres lleguen a puestos de responsabilidad.

Afortunadamente en los últimos años se han producido avances en todos los ámbitos: ha crecido el número de mujeres en los puestos de dirección de las empresas, en los consejos de administración, en los puestos de responsabilidad política, en las instituciones académicas y en las organizaciones sanitarias. Sin embargo, como se constata en diversas fuentes estadísticas, en la mayoría de estos ámbitos los avances han sido muy lentos y queda bastante camino por recorrer.

En este contexto, el presente 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.

Este objetivo general puede concretarse en los siguientes objetivos específicos:

- a) Contextualizar histórica y teóricamente las aportaciones realizadas por los estudios existentes referidos a las barreras y obstáculos que se enfrentan las mujeres en el acceso a puestos de liderazgo, así como en el desempeño de los mismos, y los beneficios que aportan para las empresas su incorporación.

- b) Conocer la situación del liderazgo femenino en Aragón, 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. Esto permitirá concienciar a la sociedad y sobre todo a las empresas en Aragón sobre la importancia.

Para dar cumplimiento al mismo, se ha elaborado una encuesta que ha sido dirigida a las empresas aragonesas.

- c) Estudiar qué dificultades encuentran las mujeres directivas, así como posibles políticas que puedan paliar esas dificultades. Conociendo de primera mano el reto al que se enfrentan las mujeres directivas puede ser clave para aportar ideas, medidas y soluciones para el liderazgo femenino.

Este segundo objetivo se ha analizado mediante una encuesta a las mujeres directivas, en la que se pregunta su opinión sobre las barreras del liderazgo femenino y los obstáculos encontrados una vez alcanzado el puesto.

El trabajo está estructurado en cuatro apartados, además de esta introducción. En el siguiente apartado hacemos referencia al contexto en el que se realiza el trabajo, así como una revisión de la literatura previa. Posteriormente nos referimos a los objetivos del trabajo y la metodología utilizada en el mismo. El cuarto apartado recoge los resultados de ambas encuestas, y finalizamos con las conclusiones del trabajo.

## **2. Marco teórico y Revisión de la Literatura.**

En las últimas décadas, se ha producido un fenómeno laboral muy relevante como es la progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral, sin embargo, a pesar de estos avances en materia de igualdad de género en el mercado de trabajo, sigue sin conseguirse una presencia paritaria en las empresas. Conforme se va ascendiendo en la pirámide organizacional de las empresas y se va llegando a puestos de mayor responsabilidad, se puede observar cómo esta discriminación se acentúa aún más, lo que nos indica que la presencia de las mujeres en puestos directivos está aún lejos de ser igual a la de los hombres. Este fenómeno, conocido como segregación vertical, supone una desigualdad entre mujeres y hombres a la hora de acceder a puestos de responsabilidad y poder.

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. Por tanto, parece lógico y necesario apoyar el incremento en la participación

laboral de las mujeres así como incentivarlas a alcanzar posiciones similares a las de los hombres puesto que, no aprovechar plenamente todos los recursos humanos disponibles, así como, no aprovechar la preparación y capacitación que tienen las mujeres supone un desperdicio de capacidades y talentos que resta valor y competitividad para el futuro y la sostenibilidad de cualquier organización y sociedad (García, 2021).

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. Algunos de los más destacados y que se verán a continuación son: la cultura masculinizada de las empresas, la permanencia de los roles de género en la conciliación de la vida personal y laboral, la brecha salarial, el techo de cristal o la escasez de referentes femeninos.

A pesar de esta situación, las empresas tienen que entender que el cambio es necesario e inevitable y que, además, aquellas que se anticipen podrán obtener una ventaja competitiva; así como numerosos beneficios que suponen la incorporación de la mujer a dichos puestos directivos.

## **2.1. Presencia actual de la mujer en cargos directivos.**

En primer lugar, antes de introducirnos en la revisión teórica de los diferentes estudios que tratan sobre este tema, consideramos indispensable realizar una visión general y contextual de las mujeres en puestos directivos en el mundo y España.

A través del informe mundial de Grant Thornton (2022) sobre el liderazgo femenino en la alta dirección, hemos conocido hitos importantes que se han logrado en este año. Por un lado, nueve de cada diez empresas de todo el mundo ya tienen al menos una mujer en sus equipos de alta dirección, lo que nos hace pensar que las políticas de diversidad e inclusión que se están llevando a cabo por parte de las empresas están dando resultados. Por otro lado, otro dato esperanzador es haber alcanzado el 32% de representación femenina en estos altos cargos a nivel mundial, superando el punto de inflexión del 30% y fomentando una mayor diversidad de género en la alta dirección y un cambio transformacional duradero.

En España, la dirección de las compañías sigue estando, mayoritariamente, en manos de hombres. En el año 2020, la proporción de mujeres en cargos directivos era del 34,97% y la proporción de mujeres en alta dirección era del 36,48% (INE, 2021b), entendiendo la alta dirección como la persona o el conjunto de personas que ejercitan

poderes relativos a la titularidad jurídica de la empresa y los cargos directivos aquellos que tienen funciones de dirección técnica limitadas (departamentos). Estos datos suponen una mejoría con respecto a años pasados, sin embargo, la igualdad efectiva todavía queda lejos. De acuerdo con el informe de Grant Thornton “Women in Business 2022”, realizado mediante una encuesta a empresas de 50 a 500 empleados, la cifra de mujeres directivas en España se sitúa en el 36%, superior incluso a la media europea (33%).

En las empresas del Ibex 35 la presencia femenina va ganando peso, pero está todavía lejos de alcanzar porcentajes similares a los de los hombres. Según los datos publicados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2022), a finales del año 2022, el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración en general de las empresas que forman parte de este índice bursátil de referencia en España era del 34,20%, lo que supone un gran incremento si miramos 6 años atrás cuando el porcentaje era del 19,5%, pero que, sin duda, es todavía insuficiente. Si nos fijamos en el cargo ejercido por las mujeres dentro de los consejos de administración, en la presidencia su representación es casi anecdótica ya que no llega al 6%, tan solo dos mujeres ocupan el puesto de CEO, sin embargo, en las consejerías sí que han avanzado considerablemente hasta situarse en un 32,6% (INE, 2021a).

## **2.2. Marco legal y social.**

Conseguir la igualdad de género en todos los ámbitos de la vida, sobre todo, en aquellos países con un menor desarrollo económico y social, tiene cada vez más peso en las agendas globales.

La Organización de las Naciones Unidas (en adelante ONU) ha impulsado varias conferencias mundiales en las que se ha mostrado la importancia de la igualdad de género y ha animado a adoptar políticas gubernamentales por parte del sector público y privado. En el año 2015, la Asamblea General de la ONU introdujo la igualdad de género como uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS) de la Agenda 2030. Más concretamente, el ODS número 5 titulado “Igualdad de Género”. Con este objetivo se pretenden alcanzar numerosas metas antes de 2030 para conseguir una igualdad real y empoderar a todas las mujeres del mundo (ONU, 2015).

Por parte de la Unión Europea, reconoce la igualdad como valor común y se establece como uno de los principios fundamentales del derecho comunitario. Al igual

que la ONU, también ha realizado diversas acciones para recomendar a sus estados miembros la adopción de medidas en este ámbito. Una de las más notorias fue la aprobación de la Carta de la Mujer en el año 2010. En ella se recalca la necesidad de contemplar la igualdad de género en las políticas y propone cinco ámbitos de actuación. Uno de los más destacados es la representación de las mujeres en la toma de decisiones y puestos de responsabilidad (EUR-Lex, 2010). En 2020, la Comisión Europea lanzó una nueva Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025, con la que se pretende avanzar, a través de acciones y objetivos políticos, hacia la igualdad de género en toda Europa y en todos los aspectos, en el período de 2020 a 2025.

Si analizamos nuestro país, España, la norma básica en materia de igualdad es la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, aprobada en el año 2007. Esta ley se aprobó con el objetivo de hacer efectiva la igualdad entre mujeres y hombres y entre su contenido cabe destacar la creación de un permiso de paternidad, la flexibilidad del horario laboral y la reducción de jornada por cuidado de familiares. Además, dedica especial atención al fomento del principio de presencia o composición equilibrada de mujeres y hombres en órganos y cargos de responsabilidad.

No obstante, más recientemente, esta ley ha sufrido una modificación con la publicación del Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la igualdad de mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Busca, también, avanzar hacia la igualdad plena y fomentar un reparto más igualitario del cuidado familiar; así como acabar con los estereotipos de género. En el último trimestre de 2020, para reforzar estas medidas y dotarlas de mayor seguridad jurídica, se publicaron los Reales Decretos 901/2020, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro; y 902/2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, que afectarán a todo el tejido empresarial español, pero con las que se pretende conseguir grandes avances hacia la igualdad real.

Cabe destacar, que tras la crisis provocada por el COVID-19, España ha iniciado una nueva estrategia para canalizar los fondos destinados por Europa denominada Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Dentro de este Plan, se otorga un papel fundamental a la igualdad de género, contemplando actuaciones específicas para reducir la brecha de género, como la aplicación del enfoque de género de forma generalizada en las políticas públicas, la creación de más plazas de primer ciclo de educación infantil para favorecer la conciliación o la mejora de servicios sociales y prestaciones.



A nivel autonómico, si nos centramos en la Comunidad Autónoma de Aragón, podemos destacar, la Ley 7/2018, de 28 de junio, de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Aragón. Al igual que las anteriores leyes, también prevé medidas para prevenir y combatir toda forma de discriminación por razón de género en cualquier ámbito, y desarrolla medidas para transversalizar el enfoque de género y modificar los roles masculinos estereotipados.

### **2.3. Barreras.**

Las mujeres, a lo largo de su desarrollo personal y profesional, se suelen enfrentar a una serie de obstáculos y limitaciones conocidas como barreras de género, que se caracterizan por su homogeneidad y, por tanto, resulta difícil clasificarlas de una forma única. 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 condicionando el desarrollo de las mujeres (Amedna, 2018).

#### **2.3.1. Barreras externas.**

Respecto a las barreras externas, surgen a raíz de la relación de diferentes factores de índole externa, que afectan al desarrollo personal y profesional, y entre los que se incluyen los factores históricos, contextuales, educativos, formativos, económicos y ocupacionales (Amedna, 2018).

Una de las barreras externas más populares y que más influye en las mujeres, es el conocido techo de cristal. Este término fue acuñado en 1986 en un informe sobre mujeres ejecutivas, para hacer referencia a los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres que ejercen o aspiran a ejercer cargos de responsabilidad (Hymowitz & Schellhardt, 1986). Poco tiempo después, Morrison et al. (1994) plantearon la primera definición del techo de cristal como una barrera que es “tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas”. Además, esta barrera no solo está impuesta socialmente, sino que también está internalizada por las propias mujeres y deriva de prejuicios psicológicos y organizativos (Donoso et al., 2021).

Podríamos decir que, en España y en gran parte del mundo, sí que existe este efecto puesto que las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en todos los espacios de poder, tal y como demuestran las cifras y, además, conforme se va aumentando hacia puestos de responsabilidad, el número de mujeres disminuye exponencialmente.

Algunos autores, como Morrison et al. (1994) sostienen que el techo de cristal no es independiente, sino que también va acompañado de la “pared de cristal”, que impide a las mujeres el acceso a determinadas áreas o puestos en la empresa y las retiene en puestos peor remunerados y de más baja cualificación. Otro término acuñado es el de “suelo pegajoso”, que disminuye las oportunidades de las mujeres para ascender y conseguir una mejor colocación laboral debido a la doble jornada laboral que tienen impuesta, ya que dedican más tiempo que los hombres al trabajo no remunerado relacionado con el cuidado de hijos y/o familiares y las tareas domésticas (Upegui & Cervera, 2018; Trujillo et al., 2019).

De hecho, Eagly & Carli (2007) acuñaron la metáfora de “laberintos de cristal” para poner de manifiesto que son diversos los obstáculos que pueden aparecer simultáneamente y desde ángulos muy distintos en el ascenso de las mujeres a altos cargos, y que impiden la igualdad laboral entre hombres y mujeres.

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. Estos se refieren a las creencias consensuadas socialmente sobre las características y atributos asociados a cada sexo (Pérez, 2020). Se aprenden a través de la familia, la escuela y la sociedad, y algunos perduran en el tiempo, generación tras generación, como es el estereotipo de género. Se caracteriza principalmente porque asocia el hogar con el espacio natural de las mujeres, mientras que a los hombres los asocia con el trabajo (García, 2020).

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. De hecho, cada vez con más frecuencia, es mencionada en los estudios como la principal barrera al acceso y permanencia de las mujeres en puestos directivos.

Al acceder a puestos de responsabilidad, se incrementa el número de horas de dedicación al trabajo, lo que implica que muchas mujeres tengan que sacrificar aspectos importantes del ámbito personal a las que no están dispuestas a renunciar, provocando que muchas de ellas se planteen no avanzar o, incluso, abandonar (Franco, 2018).

Dentro de la conciliación, uno de los factores que más penaliza a la mujer es la maternidad. Algunos estudios relacionan la maternidad con una desaceleración de la carrera profesional (Gallardo, 2021) y se ha observado que las diferencias en participación se acentúan con la llegada de los hijos. De hecho, en España, en 2020, la brecha de género

en tasa de empleo se elevó a 15,3 puntos porcentuales con la llegada del primer hijo y hasta 26,1 puntos porcentuales con la llegada del tercero (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2021).

No obstante, con el paso de los años, se van aprobando nuevas medidas y políticas de conciliación que cada vez van calando más en nuestra sociedad y son más demandadas en el mundo empresarial. Por ejemplo, se apuesta por medidas de flexibilidad horaria para que las mujeres con hijos y sin una red de apoyo puedan cuidarlos en caso de emergencia (Fundación Adecco, 2019), se solicitan permisos para el cuidado de personas dependientes y se aprueban permisos de maternidad y paternidad igualitarios e intransferibles que aseguren la incorporación del hombre a las labores domésticas y un reparto igualitario del cuidado de los hijos (Gorjon & Lizarraga, 2021).

Si seguimos analizando algunas de las barreras externas que obstaculizan el progreso profesional de las mujeres, podemos destacar la cultura organizacional de las empresas. Tradicionalmente, esta cultura se ha caracterizado por ser exclusivamente masculina, basada en creencias estereotipadas de género que afectan en los procesos de selección y promoción de las mujeres a cargos directivos (Rodríguez, 2009).

Mantener esta cultura masculinizada supone la escasez de redes femeninas y mentorización de mujeres; la falta de políticas organizacionales que busquen facilitar la conciliación; o el mantenimiento de reglas informales y ‘redes de chicos’ que unen a los hombres y excluyen a las mujeres de los círculos de poder (Ramos, 2005).

Todavía existen otras barreras externas que, aunque en menor medida, también dificultan el acceso y la promoción de la mujer hacia puestos directivos.

Por un lado, podemos mencionar la carencia de referentes femeninos. La poca presencia de mujeres en cargos de liderazgo dificulta contar con modelos en los que se puedan inspirar las generaciones siguientes; así como ampliar la mirada de todos, hombres y mujeres, para lograr una igualdad total (García, 2020).

Además, la escasez de redes de contacto y la poca presencia de las mujeres en estas redes necesarias para progresar, resultan una barrera real para que ellas puedan acceder a determinados puestos ya que puede resultar en menos mujeres accediendo a las ofertas y a las entrevistas y menos mujeres contratadas y ascendidas (Ríos, 2022). En una encuesta realizada por Bieto y Cauqui (2020) a cerca de 300 mujeres directivas de empresas en España, se obtuvo que tres de cada cuatro encuestadas encontraban la falta

de redes de apoyo como el principal obstáculo por el que las mujeres no alcanzaban la alta dirección en igualdad de condiciones que los hombres.

Finalmente, podemos mencionar las dificultades que han tenido las mujeres para acceder a procesos de mentorización, así como las diferencias que se presencian en ellos según el género que los imparte y a los que hacen referencia ciertos estudios. Se dice que mientras que las mentoras mujeres suelen proporcionar un mayor apoyo y una mejor orientación personal y emocional, los hombres mentores ofrecen un menor apoyo psicosocial a las mujeres (Groysberg, 2008) privándoles de las oportunidades que ofrece el mentoring en relación con el empoderamiento, la generación de autoconfianza, la motivación y el impulso de sus carreras profesionales (Ríos, 2022).

### **2.3.2. Barreras internas.**

Como hemos dicho, también existen barreras internas que son generadas por la interiorización de las características asociadas al género que sitúan a las mujeres en una posición de desigualdad. Estas características se asumen como rasgos de la propia identidad y por tanto, muchas veces, son imperceptibles (Amedna, 2018).

Si pasamos a analizar las barreras internas que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo, podemos destacar las limitaciones psicológicas que pueden llegar a convertirse en barreras de difícil detección y diagnóstico. Dentro de estas limitaciones, podemos hablar de la baja autoestima y de la baja confianza en sí mismas (Donoso et al., 2021). Podemos decir que la percepción de la valía de las niñas y de los niños es diferente. Ellas, desde pequeñas, suelen confiar menos en sus capacidades, tienden a juzgarse más críticamente que ellos y además, tienden a infravalorarse (García, 2020). Estos aspectos, así como el sentimiento de tener que demostrar más que los hombres o el “síndrome del impostor”, son efectos psicológicos provenientes de la discriminación que ellas sufren (Robertson, 2019) y que suponen una gran barrera interna tanto a la hora de elegir profesión, como a la hora de elegir empleo y promocionar dentro de él (Ríos, 2022).

A todas estas barreras mencionadas, hay que sumar una que tiene especial importancia: la brecha salarial. Se trata de un indicador cuantificable de la desigualdad que refleja la diferencia de retribución entre hombres y mujeres. Según Eurostat, en el año 2020 la brecha salarial de género en España ascendió al 9,4%, situándose por debajo de la media europea (13%) y habiéndose reducido más de un 10% desde el 2002 (20,2%).

De esta manera, vemos cómo con el paso de los años, esta brecha salarial se ha ido reduciendo, sin embargo, tal y como reflejan los datos, la diferencia sigue siendo significativa. De hecho, según un informe elaborado por los técnicos del Ministerio de Hacienda (Gestha), para igualar el sueldo de los hombres, las mujeres tendrían que cobrar un 28,6% más, una cifra impactante y a su vez reveladora de la situación actual.

Si nos detenemos en estudiar las causas que generan esta brecha salarial, podemos encontrar multitud de factores según el autor que analicemos. En el caso de De la Rica et al. (2019), consideran que las diferencias de género en el tipo de contrato y la jornada podrían suponer un 10% de la brecha, mientras que la segregación ocupacional supondría hasta un 35%. Otros autores como Le Barbanchon et al. (2021), apuntan hacia diferentes preferencias entre mujeres y hombres en el tipo de puesto de trabajo, por ejemplo, ellas suelen mostrar menor disposición a la movilidad laboral territorial. Finalmente, en el Análisis de la brecha salarial de género en España de 2019, las grandes diferencias salariales que se encuentran se deben al pago de retribuciones accesorias al salario base, como horas extraordinarias o pagos por disponibilidad horaria (CEOE & PwC, 2019).

Así pues, son numerosos los estudios que confirman la existencia de la brecha salarial a nivel ejecutivo, la cual es desfavorable hacia las mujeres pero, al final, el salario es solo una dimensión más de la discriminación que sufren, puesto que no solo reciben menos dinero por realizar el mismo trabajo que los hombres, sino que además tienen mayores tasas de paro, de temporalidad y de parcialidad no deseada (Anghel et al., 2019).

#### **2.4. Estilos de liderazgo.**

A la hora de formar un equipo directivo, hay que definir las funciones, competencias y habilidades que los integrantes deben cumplir para desempeñar el cargo, en definitiva, las competencias directivas que deben tener. Aunque éstas no son exclusivas de un sexo u otro, se atribuyen determinadas características al sexo masculino y otras al femenino. Así pues, surge la idea de que puedan existir dos estilos diferentes de liderar dependiendo del género: el liderazgo masculino y el liderazgo femenino.

Tradicionalmente, se han distinguido dos tipos de liderazgo, el orientado a la tarea, caracterizado por ser un liderazgo enfocado a la consecución de objetivos dejando de lado las necesidades de las personas; y el orientado a las personas, que deja en un segundo plano la tarea y se centra en los miembros del grupo, entendiendo que hay diferencias entre ellos y cada uno tiene unas necesidades. Dentro de estos estilos opuestos, son

numerosos los autores que atribuyen el primero de los liderazgos a lo masculino y el segundo a lo femenino (Rincón et al., 2017).

En 1985, Bass también definió dos tipos de liderazgo que se han extendido a lo largo de los años y que se entienden como una evolución de los dos modelos tradicionales anteriores. Estos son el liderazgo transaccional, entendido como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que se espera de ellos para alcanzar unas metas; y el transformacional, caracterizado por generar una visión y una misión compartida por todo el grupo, de manera que los intereses de los seguidores cambien y trabajen para el interés grupal. Este último, es el que se suele relacionar con el liderazgo femenino, mientras que el primero se asocia con el género masculino (Charlo & Núñez, 2012).

Ambas clasificaciones tienen un problema y es que se han planteado en torno a unos estereotipos surgidos en el mundo masculino que aún persisten en la sociedad. Algunos de esos estereotipos establecen que las mujeres tienen un comportamiento demasiado emocional, se comprometen menos con el trabajo, carecen de motivación o son menos asertivas que los hombres (Orellana, 2003). Por el contrario, a los hombres se les asocian características como la racionalidad, la competitividad o la independencia. Estos estereotipos asociados a los hombres son los que definen el ideal de un buen líder, debido, en cierta medida, a la escasez de estudios que había años atrás sobre el liderazgo de la mujer (Orellana, 2003).

En los últimos años, son cada vez más los informes que reconocen la importancia de las mujeres en puestos de dirección y, por tanto, la consideración de su estilo liderazgo. Algunos autores como Ramos (2005), Cran (2017) o Pereda et al. (2018) apuntan que las mujeres poseen características que pueden ser ventajosas para el ejercicio del liderazgo. Algunas de ellas son la capacidad natural de comunicación, la orientación hacia las personas, la capacidad de organización y planificación, la empatía, el apoyo personalizado, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional, la cooperación, la búsqueda de consensos a largo plazo o el liderazgo más democrático y participativo.

Respecto al futuro, algunos informes anuncian que las empresas van a buscar, cada vez más, cualidades y competencias que poseen las mujeres en mayor medida que los hombres. Por ejemplo, ellas suelen desarrollar más estrategias enfocadas a la innovación y gestionan sus equipos enfocándose en las personas (Martínez et al., 2016). Además, poseen unas capacidades sociales y emocionales y unas habilidades cognitivas mayores que las de los hombres (McKinsey & Company, 2018). Y sobre todo, destaca que su

liderazgo se caracteriza por ser abierto y flexible buscando la compatibilización de la vida personal con la vida profesional (Ramos, 2005).

No obstante, en el mundo postpandémico, se están demandando nuevas características en los directivos de las empresas. Por ejemplo, en la encuesta realizada por Grant Thornton (2021) a los directivos de las empresas del mercado medio se les preguntó qué tres rasgos del liderazgo consideraban imprescindibles y los más destacados fueron la adaptación al cambio, la innovación, la colaboración, la valentía, la resiliencia y la empatía. De nuevo, muchos de estos rasgos están asociados a las mujeres, sobre todo la empatía, pero ahora, aquellos líderes que sean capaces de sacar el máximo provecho a sus equipos serán los que lideran el cambio sin importar el género.

## **2.5. Valor del liderazgo femenino.**

Conseguir la igualdad de género en las empresas debe ser un objetivo a lograr no sólo porque sea un derecho humano fundamental, sino también, porque, tal y como muestran diversos estudios, es un factor esencial de competitividad y rentabilidad en las empresas (Campbell & Mínguez, 2008; Oficina Internacional del Trabajo, 2019).

El Peterson Institute for International Economics, en el año 2016, realizó un estudio analizando a 21.980 compañías en 91 países y concluyó que la presencia de mujeres en los consejos corporativos y en la alta dirección podía contribuir al desempeño de la empresa. De hecho, apuntó, que las compañías que contaban con, al menos, un 30% de mujeres en altos puestos, disfrutaban de un 15% más de beneficios que aquellas empresas que no las tenían (Noland, Moran, & Kotschwar, 2016).

Más recientemente, y a nivel nacional, la compañía Grant Thornton, en el año 2019, analizó las medidas de paridad aplicadas por 400 empresas y su correlación con los resultados empresariales. Con este estudio, obtuvo una conclusión clara: a mayor implicación en materia de género, mayor probabilidad de crecer a ritmos superiores al 5% (Grant Thornton, 2019). Una razón que puede justificar este crecimiento es que la incorporación de la igualdad de oportunidades motiva al personal que siente que la empresa se ocupa de su realidad y de su entorno personal, y aumenta su efectividad y productividad (Ministerio de Igualdad, 2016).

La incorporación de la mujer a puestos directivos refuerza efectivamente el liderazgo ya que introduce nuevas formas de gestión de las organizaciones. Además, la creación de un entorno laboral que fomente la diversidad de género supone la atracción,

retención y promoción del talento interno y externo, haciendo, a su vez, que se incorporen mujeres con alta cualificación (Carrasco & Laffarga, 2007; Gorjon & Lizarraga, 2021).

También hay que destacar que la diversidad en la alta dirección aporta creatividad e innovación así como una mayor calidad en la resolución de problemas ya que va a reunir diferentes puntos de vista y conocimientos, así como una forma de pensar más amplia y transversal que fomente, a su vez, el crecimiento del negocio (Carrasco & Laffarga, 2007; Grant Thornton, 2021).

Otros estudios también han concluido que dicha igualdad tiene un impacto positivo tanto en los resultados organizativos y económicos, como en el rendimiento comercial. De hecho, la Oficina Internacional del Trabajo (2019) estimó que las empresas que practican una cultura inclusiva de género tienen 9% más de probabilidad de mejorar dicho rendimiento.

Es importante destacar que conseguir la igualdad de género no solo tiene un impacto positivo en las empresas sino que, tal y como señala Bruselas, también es importante para la Unión Europea ya que, si en 2050 se ha conseguido mejorar dicha igualdad, se estima que el PIB per cápita en la UE aumente entre un 6,1% y un 9,6% (KPMG, 2019). De esta manera, no solo se estará reduciendo la brecha de género, sino que también se estará logrando una economía sostenible capaz de generar considerables ganancias macroeconómicas (The Adecco Group Institute, 2021).

Esta mayor participación de las mujeres en puestos de liderazgo también se puede convertir en una vía efectiva para terminar con los estereotipos sociales o las barreras de discriminación (Conde et al., 2019), aumentar la red de contactos para la mejora de la toma de decisiones y el crecimiento personal (Rueda, 2019) y crear modelos a seguir para las mujeres que genere un efecto multiplicador para la promoción de más directivas (Hewlett, 2014).

Por tanto, hemos visto que terminar con la discriminación de las mujeres por parte de las empresas, no solo va a evitar un mal desempeño económico que genere importantes pérdidas financieras y de eficiencia, sino que también va a tener un impacto en otros resultados, como el desempeño social u organizacional en el que se vea afectada la reputación corporativa, la asignación de recursos y las perspectivas de los clientes (Hernández et al., 2020).



## 2.6. Revisión de la literatura.

Como se ha ido comentando, es importante conseguir una igualdad de género real, tanto en las empresas, como en la sociedad en general. Es por ello por lo que, en los últimos años, se han incrementado los estudios que analizan a las mujeres en cargos directivos para conocer cuáles son sus experiencias y opiniones, y conocer las medidas que se adoptan en las empresas para hacer efectiva esta igualdad.

Son diversos los estudios que optan por conocer dichas situaciones a través de entrevistas o encuestas, como las que vamos a plantear en este trabajo, por esa razón, a continuación, se van a mostrar algunos de los trabajos más destacados y que, además, nos han ayudado obtener ideas para realizar nuestras encuestas.

En primer lugar, la plataforma ISOTES junto a la consultora PwC elaboraron, en el año 2012, el informe sobre “*La mujer directiva en España*” a través del cual se plasmaron los resultados y las conclusiones obtenidas de la encuesta realizada a 823 mujeres y hombres directivos sobre la situación de la mujer directiva en España.

Más recientemente, en el año 2019, la consultora KPMG presentó el informe “*Encuesta a mujeres directivas*”. El objetivo de este estudio era el mismo que el del anterior variando la forma de realizar la encuesta. En esta ocasión, el cuestionario sólo se realizó a mujeres ejecutivas y se amplió a nivel internacional. Más concretamente, a 1.124 mujeres de 52 países.

En este mismo año, la Organización Internacional del Trabajo publicó el informe “*Argumentos para un cambio: Las mujeres en la gestión empresarial*”. En esta ocasión, la encuesta también se realizó a nivel internacional, pero sólo a empresas. Obtuvieron una participación de 12.940 empresas de 70 países diferentes, y conocieron la situación de las mujeres en los cargos directivos, las barreras y obstáculos a los que se tienen que enfrentar y las medidas que adoptan las empresas mejorar esa situación.

Asimismo, Perea & Sanz elaboraron para Grant Thornton, una de las principales consultoras de negocio, el informe “*Women in Business: hacia un avance real*”. En él se recogían los resultados de 4.900 entrevistas y encuestas a directores generales, consejeros delegados, presidentes y otros altos cargos de todos los sectores industriales, en empresas de 35 países del mundo, para analizar cómo proceden las compañías en materia de diversidad de género y observar el avance de la mujer directiva en sus plantillas.

En el año 2020, la consultora Deloitte presentó el informe “*Estudio de Mujeres Ejecutivas 2020*”. Tenía el mismo propósito que la encuesta anterior puesto que sólo se realizó a empresas, pero ahora todas ellas estaban situadas en un mismo país, Ecuador.

Desde Esade, en el año 2020, publicaron el informe “*Esade Gender Monitor 2020*” elaborado por Bieto & Cauqui, que recogía los resultados de una encuesta realizada a 293 directivas de empresas en España, con la que se pretendía conocer algunos obstáculos a los que se enfrentan estas mujeres en el desarrollo de sus tareas o a la hora de alcanzar la alta dirección y las medidas que aplican sus empresas para asegurar la igualdad de género en todos los ámbitos.

Finalmente, el estudio más reciente que hemos encontrado se encuentra en el informe publicado por The Adecco Group Institute en el año 2022, denominado “*III Observatorio sobre Igualdad*” en el que recogen los resultados de una encuesta realizada a más de 30.000 empresas de toda España, a cerca de las principales materias de interés sobre igualdad y diversidad. Con este informe, se actualizan los datos del estudio del año anterior (2021) denominado “*II Observatorio sobre Igualdad*” con el que se pretendía conocer la situación de la igualdad en las empresas a través de la opinión de los responsables de Recursos Humanos y gerentes de más de 20.000 empresas españolas.

### **3. Estudio sobre el liderazgo femenino en Aragón.**

#### **3.1. Objetivos del estudio.**

El objetivo general es analizar la situación de las mujeres en la alta dirección en Aragón y determinar, desde una perspectiva de género, qué barreras u obstáculos influyen tanto en el acceso como en el desempeño del puesto de liderazgo. Los objetivos específicos u operativos de este trabajo son:

- Analizar las medidas y políticas que las empresas llevan a cabo para facilitar y asegurar que las mujeres alcancen y se mantengan en puestos de responsabilidad.
- Analizar en qué medida determinadas barreras u obstáculos influyen en las directivas a partir de una encuesta que recoja las opiniones y experiencias de las mujeres directivas aragonesas (estereotipos, techo de cristal, brecha salarial, conciliación familiar...).
- Observar las medidas que se llevan a cabo en la realidad de las empresas situadas en la Comunidad Autónoma de Aragón, así como las opiniones que tienen sus trabajadores y directivos acerca de la igualdad a través de una encuesta dirigida a empresas que recoja dicha información.
- Aportar soluciones y propuestas de mejora desde la visión de las directivas aragonesas y las empresas asentadas en la misma comunidad, para lograr una igualdad efectiva en la alta dirección de las empresas.

#### **3.2. Contextualización del estudio.**

Para poder entender el contexto en el que se desarrolla esta investigación, consideramos necesario analizar las características de la población de la Comunidad Autónoma de Aragón, en la cual se enmarca este estudio, así como el número de empresas que podemos encontrar en la misma.

En primer lugar, sabemos que el número de habitantes en Aragón, en el año 2021, era de 1.326.261, de los cuales el 49,4% eran hombres (1.326.261) y el 50,6% restantes eran mujeres (655.248), por lo que vemos que el número de mujeres es superior al de los hombres en este último año (IAEST, 2022).

Si observamos la población activa en Aragón, podemos decir que en el primer trimestre del año 2022 se situaba en 649.200 personas, de las cuales 343.700 eran hombres

y 305.500 eran mujeres (INE, 2022a). De esta manera, podemos decir que la tasa de actividad en este mismo periodo era de 59,24% en general y, por sexos, en los hombres era del 64,06% y en las mujeres del 54,62%. En esta ocasión vemos que la situación es contraria con respecto al número de habitantes, ahora el número de hombres en activo es superior al de mujeres (INE, 2022b).

Para esta población activa, hemos considerado interesante observar el nivel de formación alcanzado por cada uno de ellos, y los resultados han sido los siguientes: el 51,2% tienen educación superior, el 13,3% tienen la segunda etapa de educación secundaria con orientación profesional, el 14% tiene la segunda etapa de educación secundaria con orientación general y el 19,6% tiene la primera etapa de educación secundaria y similar. El porcentaje restante tiene unos estudios inferiores a los anteriores (INE, 2022c).

Dentro de esta población activa, hemos observado la población ocupada que se situaba, en este mismo periodo, según datos del INE (2022d) en 538.400 personas, de las cuales 314.200 eran hombres y 269.100 eran mujeres. De estas personas ocupadas en Aragón, el 19% son trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores, seguidos de los técnicos y profesionales científicos e intelectuales (18,5%). Tan solo el 3,3% de los ocupados son directores y gerentes. Si lo observamos por sexo, los hombres ocupan mayoritariamente puestos de artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (19,1%), seguidos de operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores (18%). De ellos, tan solo el 4,1% son directores y gerentes. Respecto a las mujeres, un gran número de ellas son trabajadoras de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores (27,8%), seguidas de las que ocupan puestos de técnicos y profesionales científicos e intelectuales (24,6%). De ellas, sólo el 2,4% son directoras o gerentes (INE, 2022e).

Finalmente, podemos destacar que al final del año 2022, tal como puede verse en la Tabla 1, la tasa de empleo se sitúa en el 53,27% en general y, si se observa por sexos, los hombres tienen una tasa del 58,75% y las mujeres de 48,02%. A su vez, la tasa de paro se sitúa en un 9,41% para toda la población de Aragón y, por sexos, los hombres tienen una tasa del 7,48% y las mujeres del 11,60% (INE, 2022f). De esta manera, podemos observar que las mujeres tienen una menor tasa de ocupación que los hombres, así como una mayor tasa de paro, lo que nos vuelve a mostrar que en este aspecto, tampoco se consigue la igualdad.

*Tabla 1. Tasas de ocupación y paro en Aragón.*

	<b>Ambos sexos</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>Tasa de empleo</b>	53,27%	48,02,	58,75%
<b>Tasa de paro</b>	9,41%	11,60%	7,48%

Fuente: INE (2022)

Una vez visto el perfil de los habitantes de Aragón, vamos a finalizar este apartado viendo los tipos de empresas que hay en Aragón, de manera que podamos entender si el porcentaje de respuestas que hemos obtenido con nuestras encuestas es representativo de la población real. En el año 2022, atendiendo a datos del INE, había en Aragón un total de 89.376 empresas activas divididas según se muestra en la Tabla 2.

*Tabla 2. Empresas activas en Aragón*

<b>Sin asalariados</b>	<b>1 a 9 empleados</b>	<b>Micro 10 a 50</b>	<b>Mediana 50 a 250</b>	<b>Grande Más 250</b>	<b>Total</b>
48235	36.890	3.523	618	110	<b>89.376</b>

Fuente: INE (2022)

### **3.3. Metodología.**

Como se ha comentado anteriormente, el objetivo de este estudio es 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. Para conseguir dicho objetivo, y comprobar si la situación que se plasma en los estudios citados anteriormente a nivel internacional y nacional, se corresponde con la situación en Aragón, se han llevado a cabo dos encuestas. Por un lado, una encuesta realizada a mujeres directivas con el propósito de conocer las opiniones y experiencias que ellas tienen o han tenido. Y, por otro lado, una encuesta a empresas situadas en la Comunidad Autónoma de Aragón para recopilar y analizar las medidas que han adoptado en materia de igualdad y sus perspectivas de futuro.

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación por su rapidez y eficacia a la hora de obtener y elaborar los datos. Según García (1986), se puede definir como una técnica de investigación mediante la cual se recogen y analizan una serie de datos de una muestra de la población, con el propósito de explorar y/o explicar una serie de características.

Las encuestas que se han diseñado para este informe presentan un carácter cuantitativo-cualitativo ya que se pretende conocer las opiniones, pensamientos y actitudes sobre un tema en particular; así como, recoger hechos y datos de las mujeres y empresas participantes. Para realizar ambas encuestas se han seguido diferentes fases que se detallan a continuación.

Comenzamos por la fase de identificación del problema, en la que se han establecido los objetivos que se pretenden conseguir con el informe y, por ende, con las encuestas (1. *Introducción*). Seguidamente, se ha realizado una revisión de las diferentes aportaciones teóricas existentes sobre el tema que se está analizando (2. *Marco teórico*).

En segundo lugar, se ha determinado el diseño de la investigación, optando por utilizar el método de investigación analítico correlacional ya que se quiere conocer el efecto que unas variables tienen sobre otras. Concretamente, como hemos dicho, se utilizarán dos encuestas para averiguar las experiencias y opiniones de las directivas y las medidas adoptadas y perspectivas de futuro de las empresas ubicadas en Aragón.

En tercer lugar, se han definido los bloques o aspectos objeto de estudio para poder desarrollar correctamente las preguntas del cuestionario. La encuesta dirigida a las mujeres directivas (*ver Anexo I*), esta dividida en tres bloques: los dos primeros relacionados con la revisión bibliográfica (“*Acceso de la mujer a cargos directivos*” y “*Tipos de liderazgo y medidas de futuro*”) y el último relacionado con sus experiencias y su perfil personal (“*Perfil*”). Respecto a la encuesta dirigida a las empresas (*ver Anexo II*), también se divide en tres bloques pero con una estructura diferente. El primero de ellos pretende conocer la situación actual del liderazgo femenino en la empresas (“*Diagnóstico de la situación del liderazgo femenino en las empresas*”), el segundo las opiniones de los encuestados sobre el papel de la mujer directiva (“*Opinión del encuestado sobre la mujer directiva en la empresa*”) y el tercero el perfil personal de la persona que responde la encuesta (“*Perfil del encuestado*”).

En cuanto a la siguiente fase, se procede a la selección de la muestra o selección de la población objeto de estudio. La encuesta a mujeres directivas va dirigida a todas aquellas mujeres que se encuentren actualmente en puestos directivos en empresas ubicadas en Aragón. Y la encuesta a empresas va dirigida a todas las empresas situadas en Aragón sin importar el tamaño o el tipo de actividad que realicen. En este punto, consideramos importante destacar que, preferiblemente, hemos tratado de llegar a las

empresas con más de 10 trabajadores por ser aquellas que mejor van a poder aplicar medidas de igualdad dando unos resultados más concluyentes y racionales a la encuesta.

Otra de las fases y, una de las más importantes, es el diseño del cuestionario, ya que es el instrumento base de una investigación por encuesta. Con él se pretende traducir variables empíricas en preguntas concretas capaces de suscitar respuestas fiables, validas y susceptibles de ser cuantificadas (Casas et al., 2003). En este caso, se ha decidido que los dos cuestionarios fueran online, a través de la aplicación “*Microsoft Forms*”, ya que permite una mayor interactividad y facilidad en la recogida de datos y en la posterior obtención de resultados.

Para realizar ambos cuestionarios, se han utilizado diversos tipos de preguntas según la contestación que admiten y su función. El tipo de pregunta que más predomina en ambos cuestionarios es el de preguntas de estimación o escalas subjetivas que son las que ofrecen, como alternativas, respuestas graduadas en intensidad (del 1 al 5). También hay preguntas de elección múltiple que admiten una o varias respuestas. En menor medida, también aparece alguna pregunta cerrada en la que el encuestado tiene que elegir entre dos opciones (sí o no). Y, por último, al final de los dos cuestionarios, aparece una pregunta abierta que le da al encuestado la opción de expresarse libremente.

En relación con las preguntas, también se ha cuidado que su redacción sea clara y sencilla, de modo que puedan ser fácilmente entendidas por todos los encuestados/as y requieran de menos tiempo para ser respondidas. De esta manera, los dos cuestionarios tienen un tiempo para su contestación estimado en 6 minutos y una extensión de 17 preguntas, el que va dirigido a mujeres directivas, y de 23 preguntas, el de empresas.

Una vez diseñados los cuestionarios, la siguiente fase de la investigación ha sido la organización del trabajo de campo y recogida de datos, que se ha llevado a cabo una vez testados ambos cuestionarios. Por un lado, la encuesta a empresas se distribuyó a través del Departamento de Trabajo, Autónomos y Economía Social del Gobierno de Aragón y fue enviada a diferentes asociaciones, organizaciones y clústeres empresariales como CEOE Aragón, CEPYME Aragón, AJE Zaragoza, Cámara de Comercio, Directivas de Aragón, APTA o ARAHEALTH, que difundieron dicha encuesta a través de sus boletines semanales o mensuales, para que llegara a las empresas que colaboran con ellos. También se difundió a más organismos de este tipo pero no recibimos contestación, por lo que no podemos asegurar que la difundieran entre sus empresas. Esta misma encuesta, también se envió a diferentes colegios profesionales de Zaragoza y Aragón, destacando

el Colegio de Economistas, que al igual que los organismos anteriores, la difundieron en su boletín.

Por otro lado, para que esta encuesta a empresas tuviera un mayor alcance, se envió de forma personal a las empresas que tienen el sello RSA (Responsabilidad Social de Aragón) otorgado por el IAF (Instituto Aragonés de Fomento). Se selecciono únicamente a las empresas con más de 8 trabajadores y se les hizo llegar a través de los correos electrónicos que plasmaban en el cuestionario a la persona de contacto que indicaban. De las 1.274 empresas con sello RSA, se envió a 300 por ser las que tenían más de 8 trabajadores, así como un e-mail de contacto en el cuestionario. En este mismo correo, también les adjuntamos la encuesta a directivas para que aquellas empresas que contarán con mujeres en cargos directivos la difundiesen y se la hicieran llegar.

Respecto a la encuesta a directivas, puesto que la Cátedra colabora con la Asociación de Directivas de Aragón, nos pusimos en contacto con ellas para que la difundiesen entre sus socias directivas. Además, la difundieron en su página web y en su boletín para que tuviera un mayor alcance. Por nuestra parte, también la enviamos a diferentes mujeres directivas que habían participado en algún seminario de la cátedra y de las que teníamos su correo electrónico personal.

Finalmente, ambas encuestas se difundieron, en diferentes momentos, por las redes sociales de la Cátedra, tanto en Twitter ([@DesarrolloD\\_fem](#)), como en LinkedIn ([Cátedra Desarrollo Directivo Femenino](#)), pidiendo la colaboración y difusión de nuestros seguidores y las cuentas alcanzadas con nuestros mensajes. Así, el desarrollo de la encuesta mediante “Microsoft Forms”, permite acceder a todo tipo de personas y aumentar la difusión, al enviarse rápidamente el link por vía e-mail o redes sociales. Además, de esta manera, los encuestados han podido responder más libremente porque no se han visto condicionados por el espacio y/o tiempo y, a su vez, se ha evitado el sesgo que podía producir la presencia del entrevistador/a.

Una vez cerrados ambos cuestionarios, el número de respuestas que se han obtenido ha sido al siguiente: en la encuesta dirigida a mujeres directivas, han respondido un total de 189 mujeres, mientras que, en la encuesta a empresas, el número de respuestas ha sido de 160, de las cuales el 77,5% eran mujeres y el 21,3% restante eran hombres.



Finalmente, una vez recogida toda la información, se ha procedido a analizarla e interpretar los resultados que se mostrarán en el siguiente apartado. Para ello, vamos a utilizar un análisis descriptivo con la ayuda de gráficos y contrastaremos las respuestas obtenidas con los estudios analizados anteriormente.

## 4. Resultados.

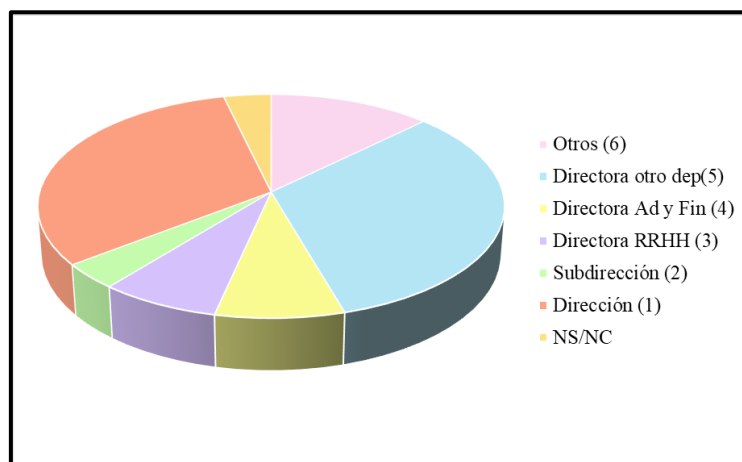
### 4.1. Encuesta a directivas.

El número total de mujeres directivas que han respondido la encuesta es de 191, de las cuales el 31,75% son directoras o gerentes de empresas (Tabla 3 y gráfico 1), 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, el 32,80% son responsables de otros departamentos de las empresas, el 12,70% ocupan otras cargos diferentes a los mencionados y el 3,70% restante no ha respondido a la pregunta.

*Tabla 3. Cargo que ocupa actualmente en la empresa (%).*

Dirección	Subdirección	Directora RRHH	Directora Ad. y Fin.	Directora otro dep.	Otros cargos	NS/NC
31,7	3,7	7,4	7,9	32,8	12,7	3,7

*Gráfico 1. Cargo que ocupa actualmente en la empresa*

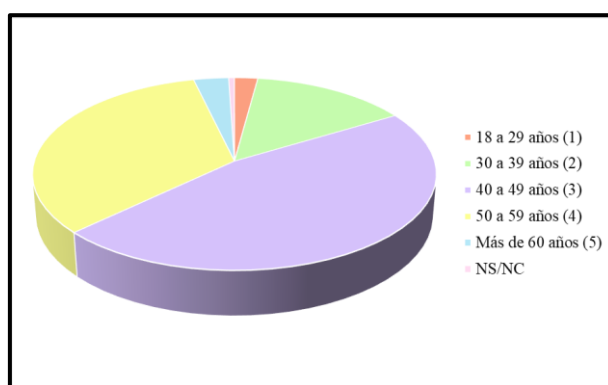


Respecto a las edades de las encuestadas (Tabla 4 y gráfico 2), cerca del 50% de ellas tenían entre 40 y 49 años (46,2%), seguidas de las mujeres directivas de entre 50 y 59 años (33,3%). El resto de las encuestadas se repartían entre los 30 a 39 años (14,5%), los 18 a 29 años (2,2%) y más de 60 años (3,2%).

*Tabla 4. Edad de las mujeres directivas*

<b>18 a 29 años</b>	<b>30 a 39 años</b>	<b>40 a 49 años</b>	<b>50 a 59 años</b>	<b>Más de 60 años</b>	<b>NS/NC</b>
2,1	14,3	46,6	33,3	3,2	0,5

*Gráfico 2. Edad de las mujeres directivas*

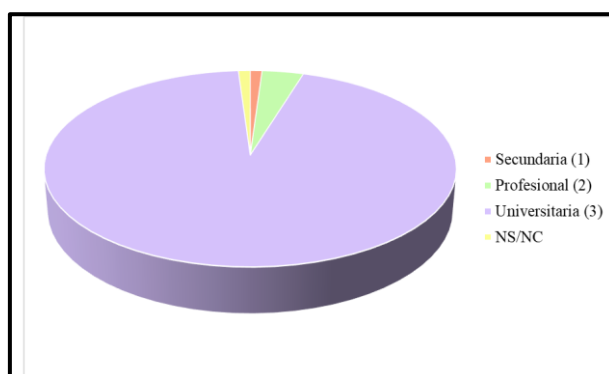


Tal como puede verse en la Tabla 5 y gráfico 3, el nivel de formación que han alcanzado mayoritariamente las mujeres directivas encuestadas son los estudios universitarios y equivalentes (94,2%). El 4,8% restante había alcanzado la enseñanza profesional superior (3,8) o la enseñanza secundaria y equivalentes (1,1%).

*Tabla 5. Formación de las mujeres directivas en Aragón(%).*

<b>Enseñanza secundaria o equivalentes</b>	<b>Enseñanza profesional superior</b>	<b>Estudios universitarios o equivalentes</b>	<b>NS/NC</b>
1,1	3,8	94,2	1,1

*Gráfico 3. Formación de las mujeres directivas en Aragón.*

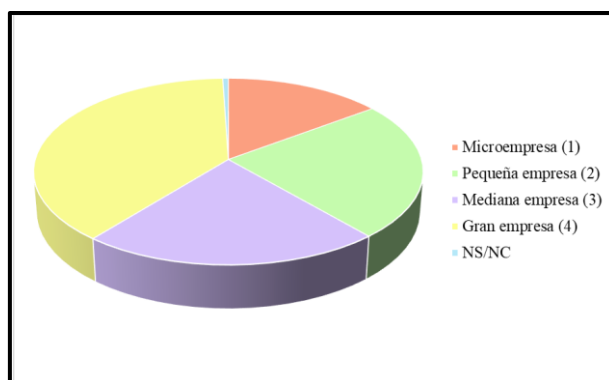


También queríamos conocer las empresas en las que trabajan las encuestadas, por eso les preguntamos por el tipo de empresa atendiendo a tres criterios: tamaño, ámbito geográfico y actividad económica. Los resultados obtenidos (Tablas 6-8 y gráficos 4-6), en términos porcentuales, han sido los siguientes:

*Tabla 6. Tamaño de las empresas en las que trabajan las Directivas*

Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	NS/NC
14,8	23,8	22,2	38,6	0,5

*Gráfico 4. Tamaño de las empresas en la que trabajan las Directivas*



*Tabla 7: Ámbito geográfico de las empresas en las que trabajan las Directivas*

Local	Regional	Nacional	Multinacional	NS/NC
14,8	18,5	34,4	31,2	1,1

Gráfico 5. *Ámbito geográfico de las empresas en las que trabajan las Directivas*

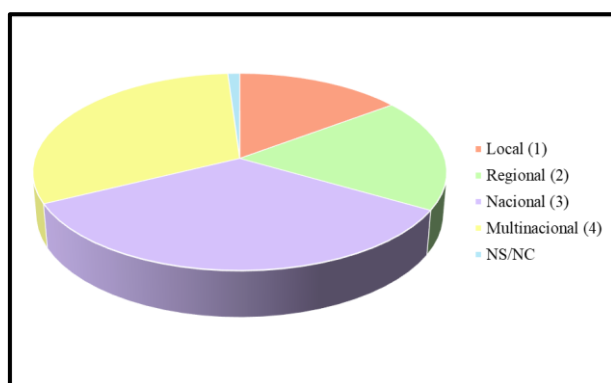
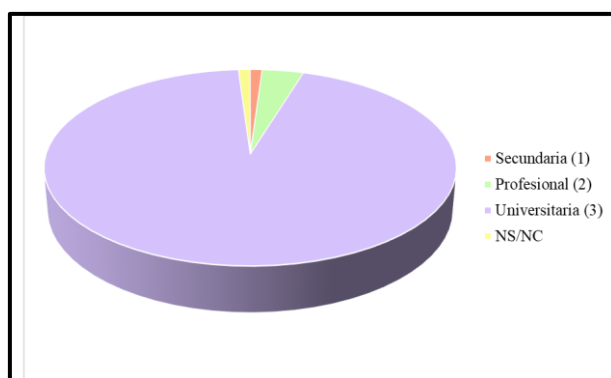


Tabla 8. *Sector económico de las empresas en las que trabajan las Directivas.*

Sector primario	Sector secundario	Sector terciario	NS/NC
4,8	39,2	55,0	1,1

Gráfico 6. *Sector económico de las empresas en las que trabajan las Directivas.*



Una vez analizado el perfil personal de las encuestadas y las empresas donde estas realizan su trabajo, vamos a pasar a analizar los resultados relacionados con las barreras y los obstáculos que se encuentran las mujeres que quieren acceder a cargos directivos.

#### 4.1.1. *Percepción de las directivas sobre el liderazgo femenino*

En las dos primeras preguntas de la encuesta, se les ha planteado a las directivas una serie de afirmaciones relacionadas con la igualdad de género en las empresas y, sobre todo, en los equipos directivos, para que nos indiquen su grado de acuerdo o desacuerdo, y así poder conocer cuál es la percepción que tienen ellas sobre este tema (Tabla 9 y gráficos 7 y 8).

En primer lugar, podemos comenzar diciendo que más de un 73% de las encuestadas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las mujeres tienen más

difícil acceder a un puesto de dirección que los hombres. Esto se puede deber a las diferentes barreras que tienen que atravesar las mujeres hasta conseguirlo, por ejemplo, el techo de cristal, que un 66,7% de las encuestadas considera que existe en España 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.

A estas dificultades a las que tienen que hacer frente las mujeres, podemos añadir las diferencias salariales entre hombres y mujeres que consideran que existen un 56,6% de las directivas encuestadas. 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, sin embargo, tan sólo el 25% de las directivas encuestadas considera que este hecho se cumpla en nuestro país. De hecho el 65% de ellas piensan que las mejoras de los permisos de maternidad y paternidad facilitan la conciliación, y es 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.

Para terminar este apartado, nos gustaría recalcar la importancia de 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.

Terminar con estas dificultades y conseguir una igualdad real en los equipos directivos pero, también, en todos los aspectos de nuestra sociedad, es uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, concretamente el número 5, como hemos visto anteriormente. Puesto que este objetivo plantea “Lograr la igualdad entre los

géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas” para el año 2030, se les ha preguntado a las encuestadas si consideran que para ese año, se habrá alcanzado este objetivo. Las respuestas (Tabla 10 y Gráfico 9) son bastante pesimistas puesto que un 86,2% de ellas consideran que no se habrá cumplido, lo que nos indica que aún queda mucho por avanzar en las empresas y en nuestra sociedad para conseguir una igualdad real.

*Tabla 9. Percepción de las mujeres directivas sobre el liderazgo femenino*

	1	2	3	4	5	NS/NC	Media	Desv. típica
“Una mujer lo tiene más difícil que un hombre para acceder a un puesto de dirección”	2,6	10,1	13,8	37,0	36,5	0,0	3,95	1,07
“A las mujeres se les exige más que a los hombres para acceder a puestos de responsabilidad”	7,9	12,7	14,3	31,2	32,8	1,1	3,69	1,27
“Existe un verdadero compromiso de los equipos directivos de contar con mujeres”	10,1	30,2	34,4	20,1	4,8	0,5	2,79	1,03
“Los programas de capacitación de mujeres son útiles para atraer más líderes femeninas”	1,6	9,5	31,7	29,1	26,5	1,6	3,70	1,02
“En España existe el efecto “techo de cristal” en el acceso de las mujeres a puestos de dirección”	4,2	7,4	20,1	33,9	32,8	1,6	3,85	1,10
“Creo que un puesto directivo es compatible con la conciliación”	5,8	19,6	23,8	29,1	21,7	0,0	3,41	1,19
“Las mejoras de los permisos de maternidad y paternidad facilitan la conciliación”	5,8	10,1	19,0	30,2	34,9	0,0	3,78	1,19
“Un puesto directivo implica estar disponible en todo momento y lugar”	14,3	16,4	19,0	36,0	14,3	0,0	3,20	1,28
“Las mujeres directivas perciben menos salarios que los hombres”	7,9	10,6	24,9	28,6	28,0	0,0	3,58	1,22
“El marco regulador español impulsa la presencia de la mujer en la dirección”	7,9	23,3	43,4	18,5	5,8	1,1	2,91	0,99

Gráfico 7. Percepción de las mujeres directivas sobre el liderazgo femenino (I)

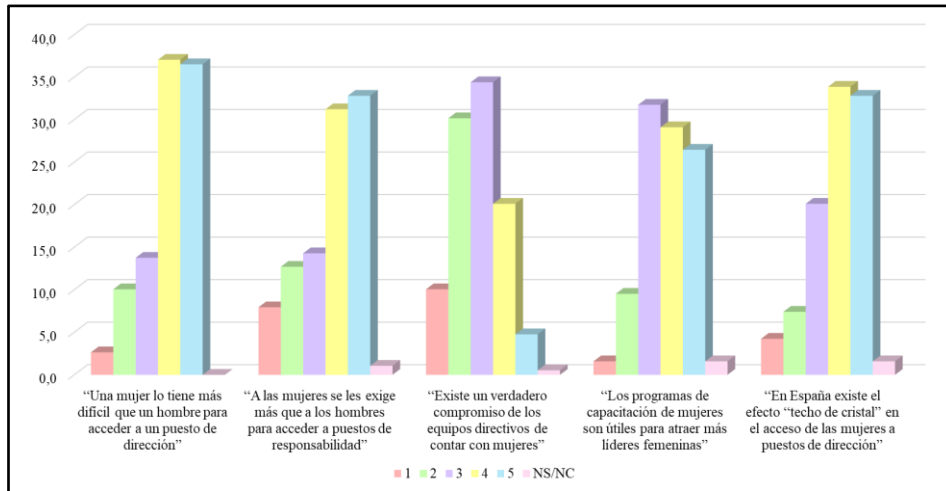


Gráfico 8. Percepción de las mujeres directivas sobre el liderazgo femenino (II)

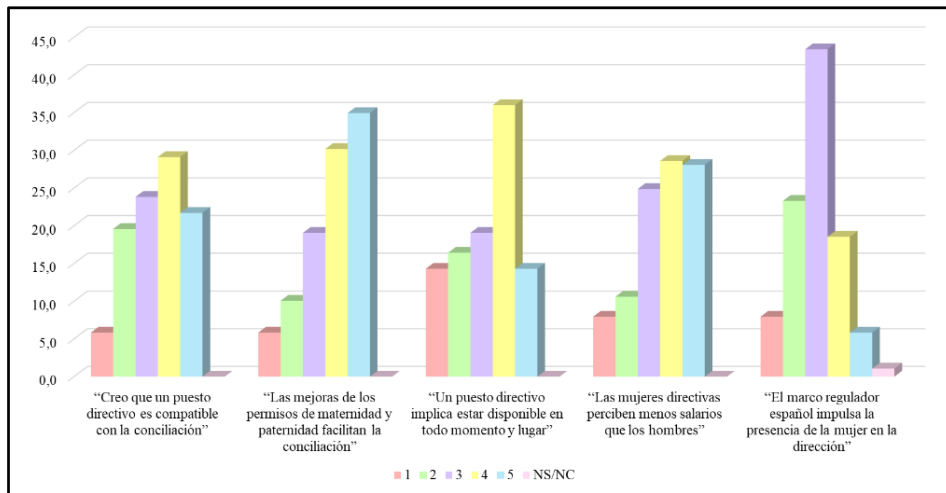
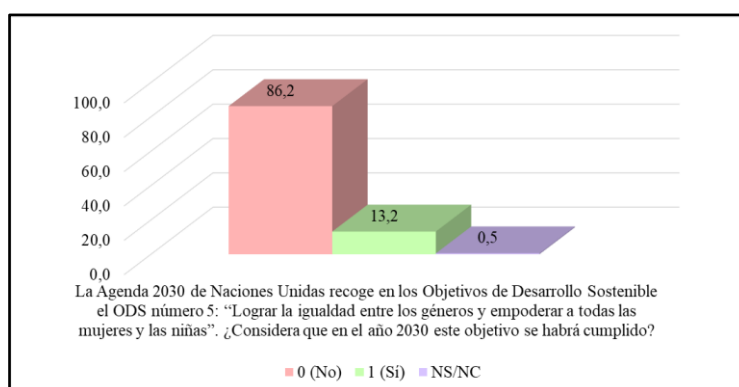


Tabla 10. Percepción sobre cumplimiento de ODS 5 en 2030

No	Sí	NS/NC	Media	Desviación típica
86,2	13,2	0,5	0,13	0,34

Gráfico 9. Percepción sobre cumplimiento de ODS 5



#### 4.1.2. Barreras en el acceso a puestos de dirección.

Una vez vistas las percepciones que tienen las mujeres directivas sobre varios aspectos relacionados con las dificultades que soportan las mujeres por el hecho de serlo, a la hora de ejercer en un cargo directivo o ascender al mismo, vamos a ver, más concretamente, cuáles son las barreras a las que tienen que hacer frente las mujeres que quieren acceder a un puesto de liderazgo visualizando las opiniones de las encuestadas (Tabla 11 y gráfico 10).

Una de las barreras externas más influyentes y conocidas a las que tienen que hacer frente las mujeres, son los estereotipos de género, principalmente aquel que relaciona a la mujeres con el hogar y a los hombres con el trabajo (García, 2020). Aunque con el paso de los años, este estereotipo va desapareciendo y las tareas domésticas y de cuidado de familiares se van repartiendo de manera equitativa entre los miembros de la familia, en una encuesta realizada a finales de 2019 a la población andaluza, se obtuvo que el 39,1% de las mujeres asalariadas a tiempo completo dedicaban más de 3 horas a las tareas domésticas en días laborables frente al 18,4% de los hombres (Junta de Andalucía, 2019). Esto supone, tal y como consideran un 79,4% de las encuestadas, una barrera en el camino para las mujeres ya que esas responsabilidades familiares que tienen que asumir, suponen un obstáculo en el acceso a un cargo de liderazgo.

Este estereotipo de género que hemos analizado no se da de manera aislada, sino que genera 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.



No podemos olvidarnos de hablar, dentro de la conciliación, de uno de los factores que más penaliza a la mujer como es la maternidad. El tiempo que las mujeres dedican al periodo de maternidad, así como al posterior cuidado de los hijos, supone que temporalmente abandonen su carrera profesional, de manera que, después, tengan menos posibilidades de llegar a puestos de responsabilidad que los hombres, los cuales no se plantean renunciar a su carrera en ningún momento (Franco, 2018). 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. Tradicionalmente, esta cultura ha sido caracterizada por ser exclusivamente masculina, provocando que las mujeres tuvieran una nueva barrera a la que enfrentarse para acceder a los altos puestos. 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 es que las mujeres van a estar en desventaja con respecto a los hombres en estos procesos y no van a tener las mismas probabilidades de acceder a puestos de dirección. Esto, de forma indirecta, también va a implicar que los superiores no apoyen lo suficiente a las mujeres y esto se convierta en una nueva barrera de acceso para las mujeres que quieren alcanzar los altos puestos, de acuerdo con las respuestas de un 52,9% de las directivas.

Además de todas estas barreras externas, debemos tener en cuenta dos más que se deben de considerar imprescindibles 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 (Ríos, 2022). 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 (García, 2020).

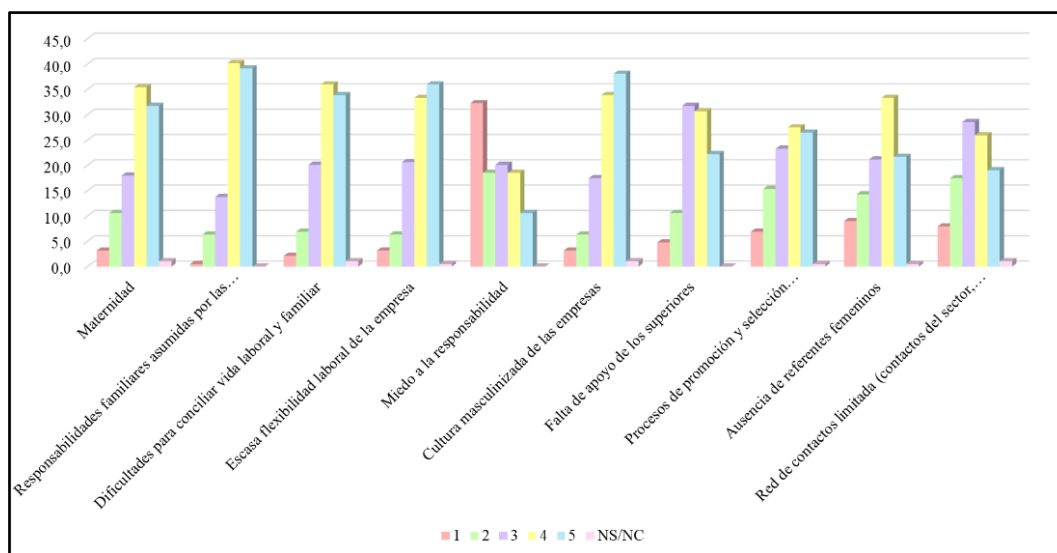
Finalmente, una vez vistas las barreras externas a las que se enfrentan las mujeres, podemos mencionar las barreras internas entre las que destacan pensamientos y percepciones erróneas de las mujeres como la baja autoestima o la falta de confianza en sí mismas que, afortunadamente, con el tiempo van desapareciendo. En el caso de las encuestadas, 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.

*Tabla 11. Barreras en el acceso a puestos de responsabilidad*

	1	2	3	4	5	NS / NC	Media	Desv. típica
Maternidad	3,2	10,6	18,0	35,4	31,7	1,1	3,83	1,09
Responsabilidades familiares asumidas por las mujeres	0,5	6,3	13,8	40,2	39,2	0,0	4,11	0,91
Dificultades para conciliar vida laboral y familiar	2,1	6,9	20,1	36,0	33,9	1,1	3,94	1,01
Escasa flexibilidad laboral de la empresa	3,2	6,3	20,6	33,3	36,0	0,5	3,93	1,05
Miedo a la responsabilidad (%)	32,3	18,5	20,1	18,5	10,6	0,0	2,57	1,38
Cultura masculinizada de las empresas	3,2	6,3	17,5	33,9	38,1	1,1	3,98	1,05
Falta de apoyo de los superiores	4,8	10,6	31,7	30,7	22,2	0,0	3,55	1,09
Procesos de promoción y selección masculinizados	6,9	15,3	23,3	27,5	26,5	0,5	3,52	1,23

Ausencia de referentes femeninos	9,0	14,3	21,2	33,3	21,7	0,5	3,45	1,23
Red de contactos limitada (contactos del sector, redes de mujeres...)	7,9	17,5	28,6	25,9	19,0	1,1	3,31	1,20

Gráfico 10. Barreras en el acceso a puestos de responsabilidad



#### 4.1.3. Obstáculos una vez alcanzado el puesto de dirección.

Aunque, como hemos visto, las mujeres que quieren alcanzar un puesto de liderazgo se encuentran con multitud de barreras, una vez que han conseguido superar todas ellas y se han situado en un cargo de responsabilidad, se siguen encontrando numerosos obstáculos que les impiden desarrollar su carrera profesional con normalidad. A continuación, vamos a ver cuáles son algunos de estos obstáculos, siguiendo las experiencias personales de las directivas que han participado en esta encuesta (Tabla 12 y gráfico 11).

Hemos visto que una de las barreras que más influye en las mujeres son los estereotipos de género que son un conjunto de creencias generalizadas y socialmente compartidas que hacen que los hombres y las mujeres sean asociados con determinadas destrezas o características. Estos estereotipos suelen provocar actitudes negativas hacia las mujeres como, por ejemplo, considerar que no están preparadas para el liderazgo.

En este sentido, se les planteó a las directivas una serie de afirmaciones que incluían ciertos estereotipos para que indicaran su grado de acuerdo o desacuerdo con las mismas. En primer lugar, se les presentaba la siguiente afirmación: “Alguna vez han considerado que tengo un carácter demasiado emocional para tomar decisiones racionales por ser mujer” y un 52,4% de ellas estaba en desacuerdo o muy en desacuerdo. Aunque un número importante de mujeres nos haga saber que, afortunadamente, no han sufrido este estereotipo y que, por tanto, cada vez más va desapareciendo en nuestra sociedad, sigue sorprendido que aún exista un 28,6% de las mujeres que sí que lo hayan sufrido por el simple hecho de ser mujeres.

Además, también se les ha preguntado si alguna vez han cuestionado su preparación para acceder a un puesto directivo por considerar que es baja. Al igual que con el estereotipo anterior, tan solo un 19,6% de las encuestadas lo han sufrido, pero sigue siendo un alto porcentaje puesto que, como hemos visto, más del 94% de las directivas encuestadas tienen estudios universitarios o equivalentes, por lo que tienen unos altos niveles de formación que no tendrían que ser cuestionados, al igual que no suele ocurrir con la formación de los hombres.

Otros estereotipos habituales a los que han tenido que hacer frente muchas mujeres, han sido que se cuestionen su motivación y su compromiso con el trabajo, por esa razón se les ha preguntado a las directivas sobre los mismos para ver cuáles han sido sus experiencias. Respecto al primer estereotipo, un 67,2% de las encuestadas nos hacen saber que en ningún momento de su carrera, nadie ha considerado que tuvieran una menor motivación que los hombres para conseguir los logros. Y, de la misma manera, para el segundo estereotipo, un 75,1% de las directivas reflejan que nunca se les ha cuestionado que su nivel de compromiso con el trabajo fuera menos que el de los hombres. En este sentido, ambos aspectos nos hacen pensar que nuestra sociedad va evolucionando y avanzando, 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.

Como hemos visto anteriormente, otro estereotipo de género muy conocido e influyente es el que relaciona a la mujeres con las tareas del hogar y a los hombres con el trabajo. Por suerte, este estereotipo va desapareciendo con el paso de los años y las tareas domésticas y de cuidado de familiares se reparten equitativamente entre los miembros de la familia, así nos lo hacen saber un 60% de las encuestadas que confirman que en su

hogar las tareas se reparten de forma igualitaria. Sin embargo, sigue sorprendiendo como aún hay un 24% de las encuestadas que indican que en su hogar aún no se ha producido un cambio en este sentido.

Este estereotipo de género suele ir acompañado de otro obstáculo para las mujeres como es la conciliación de la vida familiar y profesional. En este sentido, se les ha preguntado a las directivas si en algún momento se habían acogido a una medida de conciliación laboral y tan solo un 39,7% de ellas respondieron de manera afirmativa, esto se puede deber a 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. Sin embargo, esto no tendría que ser así, las mujeres no tendrían que renunciar a su vida personal por miedo a que su carrera directiva se frene o se acabe, puesto que los hombres, en ningún momento, se tienen que enfrentar a este obstáculo.

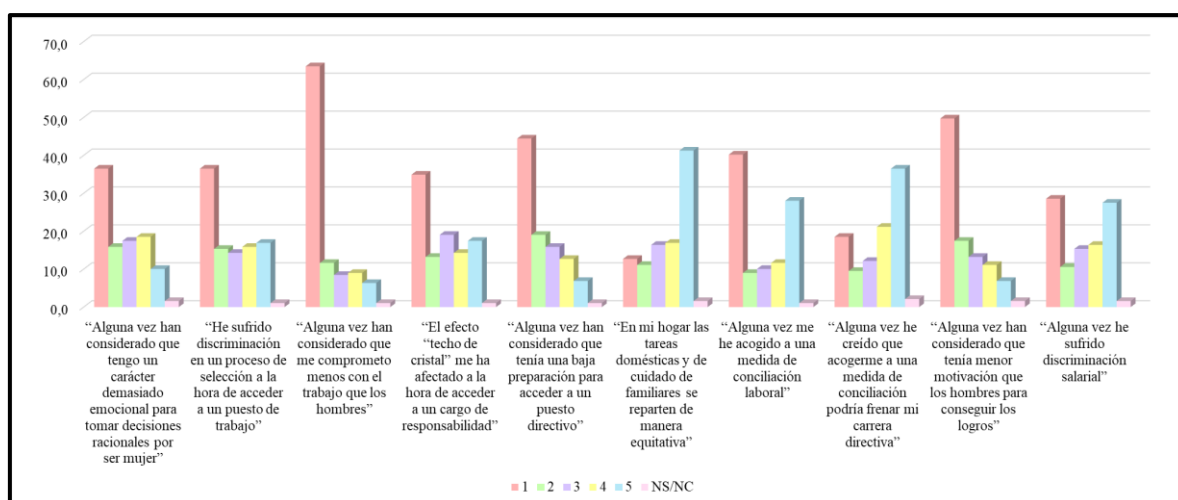
Anteriormente, hemos visto cómo más del 50% de las directivas encuestadas consideraban que existían diferencias salariales entre hombres y mujeres, sin embargo, para no quedarnos solo con su opinión, también les preguntamos si ellas habían sufrido discriminación salarial en algún momento de su carrera profesional y, sorprendentemente, un 43,9% de ellas respondieron de manera afirmativa. Con esta respuesta, podríamos concluir que la brecha salarial en España sigue existiendo, tal y como hemos visto en el marco teórico, y que aunque con el paso de los años se vaya reduciendo, sigue estando presente en los puestos directivos y lo sufren las mujeres por el simple hecho de serlo.

A pesar de todos estos obstáculos, parece que la sociedad va avanzando y se van reduciendo los impedimentos a los que tienen que hacer frente las mujeres. Por ejemplo, el 48,1% de las encuestadas nos hacen saber que a la hora de acceder a un cargo de responsabilidad no consideran que les haya afectado el efecto “techo de cristal” y, en un porcentaje similar, las directivas tampoco consideran que hayan sufrido discriminación salarial a la hora de acceder a un puesto de trabajo (51,9%). Resultados que sorprenden porque son opuestos a las percepciones que ellas tenían en las primeras preguntas, pero que pueden ser reflejo del cambio que se está produciendo en los últimos años.

Tabla 12. Obstáculos una vez alcanzado el puesto de trabajo

	1	2	3	4	5	NS / NC	Media	Desv. típica
“Alguna vez han considerado que tengo un carácter demasiado emocional para tomar decisiones racionales por ser mujer”	36,5	15,9	17,5	18,5	10,1	1,6	36,5	15,9
“He sufrido discriminación en un proceso de selección a la hora de acceder a un puesto de trabajo”	36,5	15,3	14,3	15,9	16,9	1,1	36,5	15,3
“Alguna vez han considerado que me comprometo menos con el trabajo que los hombres”	63,5	11,6	8,5	9,0	6,3	1,1	63,5	11,6
“El efecto “techo de cristal” me ha afectado a la hora de acceder a un cargo de responsabilidad”	34,9	13,2	19,0	14,3	17,5	1,1	34,9	13,2
“Alguna vez han considerado que tenía una baja preparación para acceder a un puesto directivo”	44,4	19,0	15,9	12,7	6,9	1,1	44,4	19,0
“En mi hogar las tareas domésticas y de cuidado de familiares se reparten de manera equitativa”	12,7	11,1	16,4	16,9	41,3	1,6	12,7	11,1
“Alguna vez me he acogido a una medida de conciliación laboral”	40,2	9,0	10,1	11,6	28,0	1,1	40,2	9,0
“Alguna vez he creído que acogerme a una medida de conciliación podría frenar mi carrera directiva”	18,5	9,5	12,2	21,2	36,5	2,1	18,5	9,5
“Alguna vez han considerado que tenía menor motivación que los hombres para conseguir los logros”	49,7	17,5	13,2	11,1	6,9	1,6	49,7	17,5
“Alguna vez he sufrido discriminación salarial”	28,6	10,6	15,3	16,4	27,5	1,6	28,6	10,6

Gráfico 11. Obstáculos una vez alcanzado el puesto de trabajo



#### 4.1.4. Estilos de liderazgo.

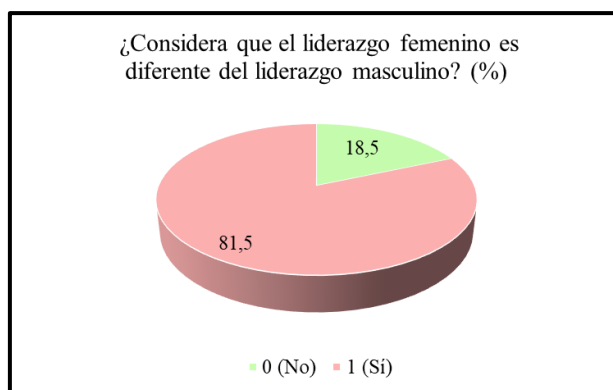
Con el paso de los años, cada vez más mujeres han ido traspasando todas las barreras y obstáculos que hemos visto y han alcanzado puestos directivos que exigen cierta responsabilidad. A raíz de esta situación, comenzaron a surgir multitud de estudios que se planteaban la idea de que existieran dos estilos diferentes de liderazgo dependiendo del género: el liderazgo masculino y el liderazgo femenino.

Autores como Charlo & Núñez (2012), Orellana (2002) y Rincón et al. (2017), entre otros, indican que existen ciertas características que sí que invitan a pensar que existen dos estilos de liderazgo diferentes según sea una líder mujer u hombre. De la misma manera que estos autores, un 81,2% de nuestras encuestadas sí que consideran que el liderazgo masculino es diferente del femenino (Tabla 13 y Gráfico 12).

Tabla 13. Sobre la existencia de diferencias en los estilos de liderazgo

No	Sí	NS/NC	Media	Desviación típica
18,5	81,5	0,0	0,13	0,34

Gráfico 12. Sobre la existencia de diferencias en los estilos de liderazgo



Como hemos visto anteriormente, son cada vez más los autores como Ramos (2005), Cran (2017) o Pereda et al. (2018), que apuntan que las mujeres poseen características que pueden ser ventajosas para el ejercicio del liderazgo. Por esa razón hemos querido preguntar a las directivas sobre una serie de características personales para que nos indiquen si consideran que se asocian con estilo de liderazgo femenino o no (Tabla 14 y Gráfico 13).

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,

como hemos visto, 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.

Si seguimos analizando las características que asocian nuestras encuestadas con el estilo de liderazgo femenino, también valoran en torno a un 75% de ellas el apoyo personalizado, la asertividad y usar la racionalidad e intuición para la resolución de problemas. Muy cercano a estos factores, aunque en menor medida, un 68,8% de las encuestadas también asocian este estilo con tomar decisiones pensando en resultados, sin embargo, como hemos visto, las mujeres suelen orientarse más hacia las personas, dejando en un segundo plano la tarea, lo que ha podido generar que un menor porcentaje de directivas que asocie este factor con las mujeres.

Finalmente, las características que menos se han asociado con el estilo femenino han sido el carisma con un 58,2% y la autoridad con un 36,5%. Este factor se ha demostrado en diversos estudios, que se suele asociar con los hombres y, de hecho, es una de las principales características que hace diferenciar el estilo femenino del masculino, puesto que la gran mayoría de las mujeres directivas, suelen ser totalmente lo contrario a autoritarias (Orellana, 2002).

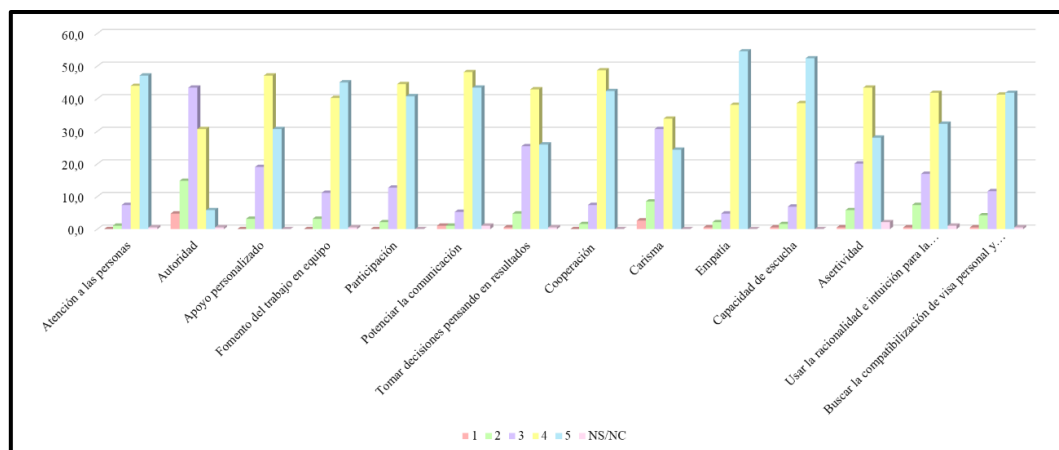
*Tabla 14. Características del liderazgo femenino*

	1	2	3	4	5	NS / NC	Media	Desv. típica
Atención a las personas	0,0	1,1	7,4	43,9	47,1	4,38	0,67	4,38
Autoridad	4,8	14,8	43,4	30,7	5,8	3,18	0,92	3,18
Apoyo personalizado	0,0	3,2	19,0	47,1	30,7	4,05	0,79	4,05
Fomento del trabajo en equipo	0,0	3,2	11,1	40,2	45,0	4,28	0,79	4,28
Participación	0,0	2,1	12,7	44,4	40,7	4,24	0,75	4,24
Potenciar la comunicación	1,1	1,1	5,3	48,1	43,4	4,33	0,72	4,33
Tomar decisiones pensando en resultados	0,5	4,8	25,4	42,9	25,9	3,89	0,86	3,89
Cooperación	0,0	1,6	7,4	48,7	42,3	4,32	0,68	4,32
Carisma	2,6	8,5	30,7	33,9	24,3	3,69	1,02	3,69



Empatía	0,5	2,1	4,8	38,1	54,5	4,44	0,73	4,44
Capacidad de escucha	0,5	1,6	6,9	38,6	52,4	4,41	0,74	4,41
Asertividad	0,5	5,8	20,1	43,4	28,0	3,95	0,88	3,95
Usar la racionalidad e intuición para la resolución de problemas	0,5	7,4	16,9	41,8	32,3	3,99	0,92	3,99
Buscar la compatibilización de vida personal y profesional	0,5	4,2	11,6	41,3	41,8	0,5	4,20	0,85

*Gráfico 13. Características del liderazgo femenino*



#### **4.1.5. Beneficios de incorporar a las mujeres en los equipos directivos.**

Como hemos visto en el marco teórico, incorporar a las mujeres a los equipos directivos no solo es una cuestión de igualdad, sino que también aportan numerosos beneficios en cuanto a la gestión de las empresas. En este sentido, les preguntamos a nuestras encuestadas sobre diferentes efectos que se pueden dar en las empresas (Tabla 15 y Gráfico 14), para que nos indicaran en qué medida consideraban que estos eran generados por la incorporación de las mujeres a cargos directivos.

El principal efecto con el que estaban de acuerdo o muy de acuerdo un 81,5% de las encuestadas, era que la incorporación de las mujeres generaba un impacto positivo en los resultados organizativos, seguido de una mayor calidad en la resolución de problemas (77,2%). Esto, como hemos señalado anteriormente, puede ser debido a la variedad de opiniones y formas de enfrentarse a los problemas que va a generar tener un equipo directivo diverso (Gorjon & Lizarraga, 2021).

Además, el 76,7% de las directivas también estaban de acuerdo en que las mujeres en los equipos directivos generaban una mejora en el ambiente laboral, así como un aumento de la creatividad y la innovación (74,1%), tal y como plantean Carrasco & Laffarga (2007). Y, aunque en menor medida que los anteriores efectos, las encuestadas

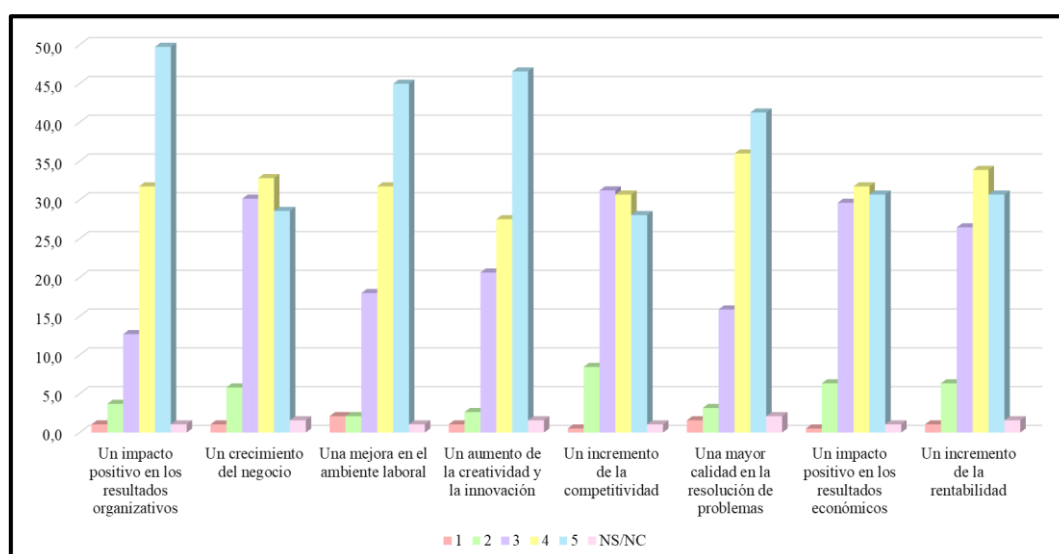
también consideraban que la incorporación de las mujeres generaba un incremento de la rentabilidad (64,6%), un impacto positivo en los resultados económicos (62,4%) y un crecimiento del negocio (61,4%).

Finalmente, el efecto que menos consideran que se produzca en las empresas es un incremento de la competitividad (58,7%), sin embargo, diversos autores coinciden en que incorporar la pluralidad de género y hacer una correcta gestión del talento en las empresas puede generar una ventaja competitiva (Perea & Sanz, 2019; Bieto & Cauqui, 2020). De hecho, en las entrevistas realizadas por Ríos (2022) a seis altas directivas y consejeras de empresas españolas, ellas mismas reconocían la inclusión de las mujeres en los órganos de decisión empresarial como una importante fuente de competitividad.

*Tabla 15. Beneficios del liderazgo femenino*

	1	2	3	4	5	NS / NC	Media	Desv. típica
Un impacto positivo en los resultados organizativos	1,1	3,7	12,7	31,7	49,7	1,1	4,27	0,90
Un crecimiento del negocio	1,1	5,8	30,2	32,8	28,6	1,6	3,83	0,95
Una mejora en el ambiente laboral	2,1	2,1	18,0	31,7	45,0	1,1	4,17	0,94
Un aumento de la creatividad y la innovación	1,1	2,6	20,6	27,5	46,6	1,6	4,18	0,93
Un incremento de la competitividad	0,5	8,5	31,2	30,7	28,0	1,1	3,78	0,97
Una mayor calidad en la resolución de problemas	1,6	3,2	15,9	36,0	41,3	2,1	4,15	0,92
Un impacto positivo en los resultados económicos	0,5	6,3	29,6	31,7	30,7	1,1	3,87	0,95
Un incremento de la rentabilidad	1,1	6,3	26,5	33,9	30,7	1,6	3,88	0,96

Gráfico 14. Beneficios del liderazgo femenino



#### 4.1.6. Políticas y medidas que facilitan la igualdad

Para incentivar la igualdad de género en los equipos directivos, las instituciones y las empresas tienen que aprobar políticas y medidas que faciliten el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo y la retención del talento femenino. A continuación, vamos a analizar las percepciones que tienen nuestras encuestadas sobre estas medidas, así como cuáles de ellas se desarrollan en las empresas en las que trabajan (Tabla 16 y Gráfico 15).

En primer lugar, la medida que nuestras encuestadas más consideran que facilita el acceso de una mujer a un puesto directivo así como la retención de su talento es facilitar modalidades de trabajo flexible (91%). Podríamos decir que esta medida incluye la posibilidad de que los trabajadores se establezcan los horarios propios, se elimine la carga de los traslados o se les permita contar con la tecnología necesaria para participar plenamente desde cualquier lugar. Para algunos autores, al igual que para nuestras encuestadas, esta medida es una de las acciones necesarias para fomentar la evolución de la carrera profesional de las mujeres (Perea & Sanz, 2019; Grant Thornton, 2021). A pesar de ser una medida importante para garantizar la igualdad, según nuestras encuestadas, en tan solo un 55,6% de sus empresas existe la posibilidad de teletrabajo. Un dato que consideramos escaso, ya que en un entorno cada vez más digitalizado, impulsar esta modalidad de trabajo puede hacer desaparecer algunos de los obstáculos más importantes en las carreras profesionales de las mujeres.

Otra medida que para un 88,4% de las encuestadas también tiene gran importancia y va ligada con la anterior, es la adopción de medidas que permitan conciliar la vida

familiar y laboral. De hecho, esta es la principal medida que nos indican que se llevan a cabo en las empresas en las que trabajan las encuestadas, ya que un 67,7% de ellas revela que su empresa “*favorece la conciliación de la vida laboral y familiar de su personal*”.

Seguidamente, tres medidas muy destacadas también por las directivas son la promoción del liderazgo femenino y del desarrollo profesional de las mujeres (82,5%), las políticas proactivas de empresa de impulso de la mujer hacia puestos directivos (82%) y la formación en competencias de dirección para las futuras directivas (81%). Todas ellas están relacionadas entre sí puesto que tienen como fin común ayudar a todas las mujeres a alcanzar puestos de responsabilidad.

Otra de las medidas más destacada por las mujeres es la política cero brecha salarial entre hombre y mujeres, ya que un 79,9% de ellas considera que facilita el acceso y la retención del talento femenino. En este sentido, las empresas tienen que buscar terminar con la brecha salarial que hemos visto que sigue existiendo en España, no obstante, sólo un 54% de las encuestadas indican que en sus empresas se busca conseguir este objetivo, al igual que sólo un 46% de ellas consideran que exista transparencia en la política retributiva y la estructura salarial de sus empresas. Para que podamos avanzar hacia una igualdad real en todas las empresas es importante que todas estas medidas relacionadas con la igualdad salarial se lleven a cabo por parte de todas las empresas y, como hemos podido observar, aún falta mucho por avanzar.

Las encuestadas también consideran importante que se lleven a cabo políticas para crear una cultura de inclusión por parte de las empresas (72%), sin embargo, en la práctica, estas medidas apenas se llevan a cabo en las empresas, por ejemplo, al preguntarles a las encuestadas si en sus empresas se llevaban a cabo acciones formativas en materia de igualdad de oportunidades para los trabajadores, tan sólo el 37,6% estaban de acuerdo o muy de acuerdo. A pesar de ello, más de un 65% de ellas sí que indican que en su empresa se utiliza un lenguaje oral y escrito no sexista, lo que va a ayudar a que la inclusión de las mujeres en la empresa y, sobre todo en la dirección, sea plena.

La medida con menor eficacia desde el punto de vista de las encuestadas es el establecimiento de cuotas de género en la promoción y acceso a puestos directivos (39,7%). En las investigaciones sobre esta medida hay disparidad de opiniones, ya que algunos consideran que es muy efectiva para asegurar la igualdad, mientras que otros consideran que obliga a contar con mujeres sin experiencia suficiente para ocupar un cargo de dirección (Ahern & Dittmar, 2012). Es posible que las respuestas de nuestras

directivas vengan condicionadas en este sentido, no obstante, en las empresas de al menos un 58,2% de nuestras encuestadas sí que existen mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de selección de personal. Aunque sea un número bastante escaso, son estrategias que van a favorecer conseguir la igualdad que estamos buscando, bien con mecanismos que incluyan las cuotas de género u otros más personales de cada empresa.

Finalmente, una buena manera de incrementar el número de mujeres que quieren acceder a puestos directivos e incentivar a las que están en el camino, es mediante la creación de referentes o modelos en los que inspirarse, así como la creación y el fomento de redes de apoyo dentro y fuera de las empresa. En este sentido, ambos factores son considerados muy importantes para las encuestadas con un 70,4% y 69,8% de ellas de acuerdo o muy de acuerdo, respectivamente.

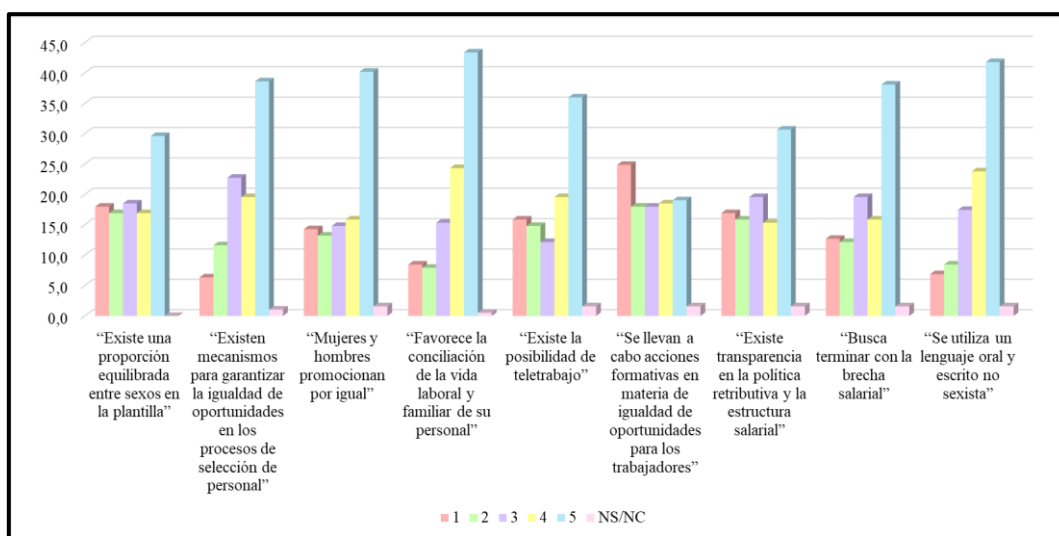
Con todas estas medidas que son consideradas importantes para las encuestadas y, algunas de ellas, llevadas a cabo por las empresas según las directivas, se puede conseguir tener una proporción equilibrada entre sexos en la plantilla de las empresas, así como asegurar una promoción por igual a cargos directivos de hombres y mujeres. En ambos factores todavía falta mucho por avanzar, ya que tan sólo en un 46,6% de las empresas de las encuestadas existe una proporción equilibrada, y tan sólo en un 56,1% de ellas se promociona por igual sin importar el sexo de cada persona.

*Tabla 16. Políticas y medidas implantadas para favorecer la igualdad.*

	1	2	3	4	5	NS / NC	Media	Desv. típica
“Existe una proporción equilibrada entre sexos en la plantilla”	18,0	16,9	18,5	16,9	29,6	0,0	3,23	1,48
“Existen mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de selección de personal”	6,3	11,6	22,8	19,6	38,6	1,1	3,73	1,27
“Mujeres y hombres promocionan por igual”	14,3	13,2	14,8	15,9	40,2	1,6	3,55	1,49
“Favorece la conciliación de la vida laboral y familiar de su personal”	8,5	7,9	15,3	24,3	43,4	0,5	3,87	1,29
“Existe la posibilidad de teletrabajo”	15,9	14,8	12,2	19,6	36,0	1,6	3,46	1,50
“Se llevan a cabo acciones formativas en materia de	24,9	18,0	18,0	18,5	19,0	1,6	2,89	1,47

igualdad de oportunidades para los trabajadores”								
“Existe transparencia en la política retributiva y la estructura salarial”	16,9	15,9	19,6	15,3	30,7	1,6	3,27	1,48
“Busca terminar con la brecha salarial”	12,7	12,2	19,6	15,9	38,1	1,6	3,55	1,43
“Se utiliza un lenguaje oral y escrito no sexista”	6,9	8,5	17,5	23,8	41,8	1,6	3,87	1,25

Gráfico 15. Políticas y medidas implantadas para favorecer la igualdad.



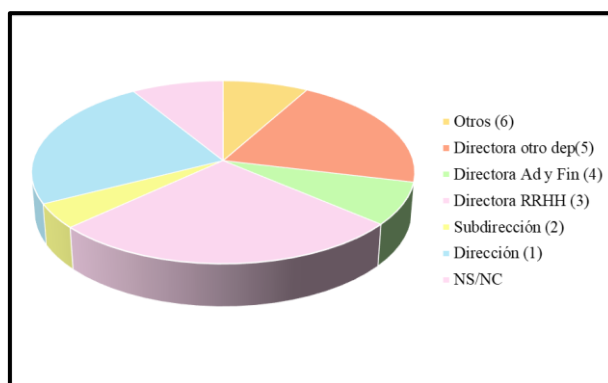
#### 4.2. Encuesta a empresas.

Al igual que con la encuesta a directivas, antes de empezar a comentar los resultados de esta encuesta, consideramos importante contextualizarla atendiendo al número de empresas que la han contestado y las características de las personas que han respondido en representación de la empresa. El número final de respuestas obtenidas ha sido de 160, de las cuáles el 23,8% provienen de personas que son directores/as o gerentes de empresas, el 4,4% ocupan el cargo de subdirección o vicepresidencia, el 26,9% son directores/as del departamento de Recursos Humanos, el 7,5% son responsables del departamento de Administración y Finanzas, el 20,6% son responsables de otros departamentos de las empresas, el 8,1% ocupan otros cargos diferentes a los mencionados y el 8,8% restante no ha respondido a la pregunta.

Tabla 17. Cargo que ocupan actualmente en la empresa las personas participantes

Dirección	Subdirección	Directora RRHH	Directora Ad. y Fin.	Directora otro dep.	Otros cargos	NS/NC
23,8	4,4	26,9	7,5	20,6	8,1	8,8

Gráfico 16. Cargo que ocupan actualmente en la empresa las personas participantes

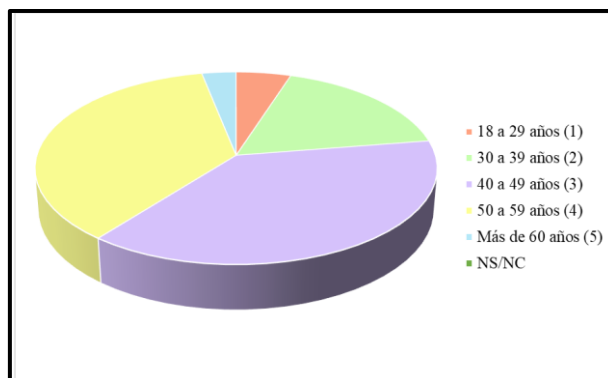


Respecto a la edad de las personas encuestadas, un importante porcentaje de ellas tenían entre 40 y 49 años (38,1%), seguidas de las personas de entre 50 y 59 años (36,3%). El resto de los encuestados/as se repartían entre los 30 y los 39 años (17,5%), los 18 y los 29 años (5%) y más de 60 años (3,1%).

Tabla 18. Edad de las personas participantes

18 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	Más de 60 años	NS/NC
5,0	17,5	38,1	36,3	3,1	0,0

Gráfico 17. Edad de las personas participantes

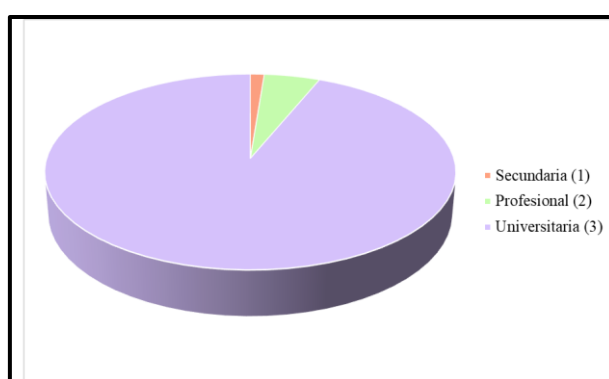


El nivel de formación alcanzado por la gran mayoría de los encuestados/as son los estudios universitarios y equivalentes (93,8%). El 5% restante había alcanzado la enseñanza profesional superior o la enseñanza secundaria y equivalentes (1,3%).

*Tabla 19. Formación de las personas participantes (%).*

Enseñanza secundaria o equivalentes	Enseñanza profesional superior	Estudios universitarios o equivalentes	NS/NC
1,3	5,0	93,8	0,0

*Gráfico 18. Formación de las personas participantes (%).*



Al ser una encuesta dirigida a empresas, uno de los datos más importantes que queríamos conocer era el tipo de empresa al que pertenecían las personas que habían respondido, por eso les preguntamos por el tipo de empresa atendiendo a tres criterios: tamaño, ámbito geográfico y actividad económica. Los resultados obtenidos, en términos porcentuales, fueron los siguientes.

*Tabla 20. Tamaño de la empresas participantes*

Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	NS/NC
8,1	30,0	31,9	29,4	0,6



Gráfico 19. Tamaño de la empresas participantes

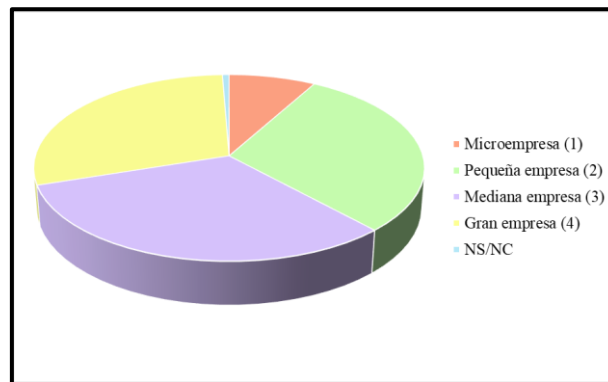


Tabla 21. Tipo de empresa según su ámbito geográfico.

Local	Regional	Nacional	Multinacional	NS/NC
13,1	20,6	37,5	28,8	0,0

Gráfico 20. Tipo de empresa según su ámbito geográfico.

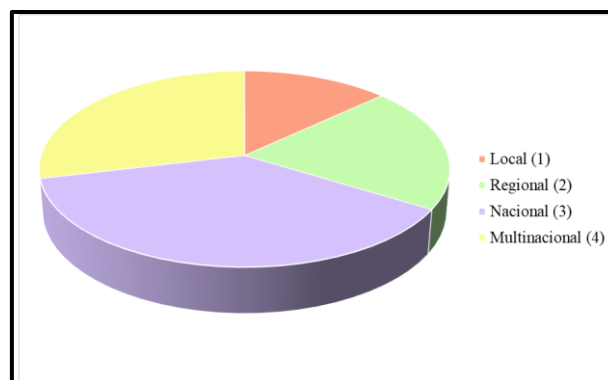
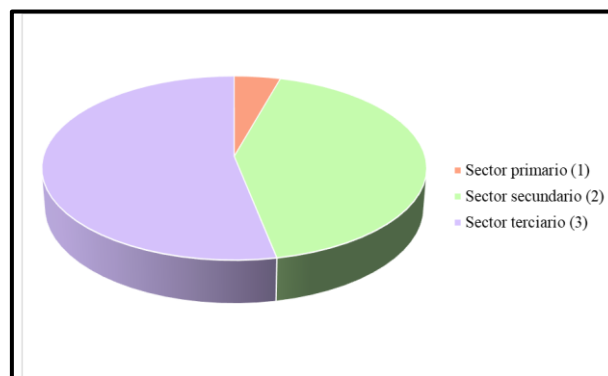


Tabla 22. Tipo de empresa según su actividad económica.

Sector primario	Sector secundario	Sector terciario	NS/NC
4,4	42,5	53,1	0,0

Gráfico 21. Tipo de empresa según su actividad económica.

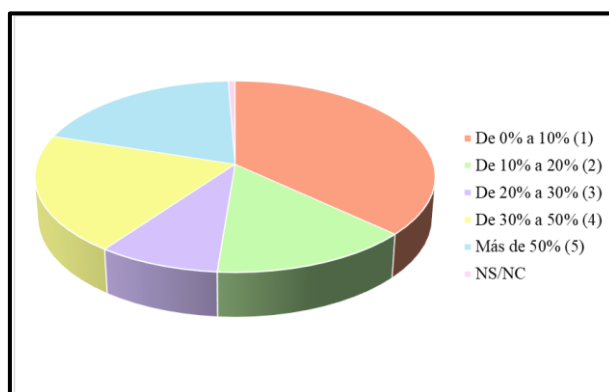


Además de conocer el tipo de empresa que nos está respondiendo la encuesta, también hemos considerado necesario saber la presencia que tienen las mujeres en estas empresas, por eso se les ha preguntado por el porcentaje aproximado de mujeres que trabajan en puestos de dirección en sus empresas. Cabe 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 son entre un 30% y más de un 50%. En menor medida, algunas empresas indican que sus directivas se encuentran entre un 10% y un 20% y entre un 20% y un 30%. 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%. En este sentido, 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.

*Tabla 23. Porcentaje de mujeres directivas en las empresa participantes*

De 0% a 10%	De 10% a 20%	De 20% a 30%	De 30% a 50%	Más de 50%	NS/NC
36,9	14,4	8,8	20,0	19,4	0,6

*Gráfico 22. Porcentaje de mujeres directivas en las empresa participantes*

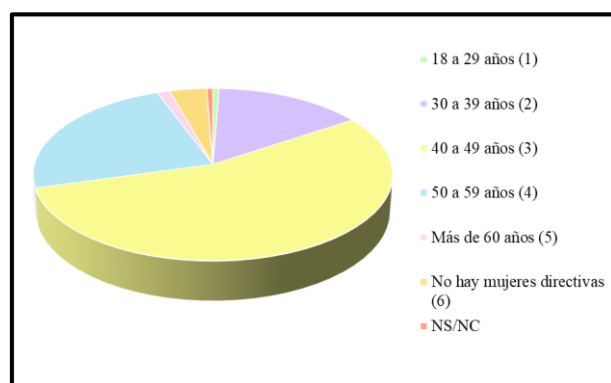


Estas mujeres directivas suelen tener mayoritariamente entre 40 y 49 años, según nos indican un 55% de las empresas, seguidas de las que tienen entre 50 y 59 años (23,8%) y las que tienen entre 30 y 39 años (15%). En un porcentaje muy inferior se encuentran las mujeres directivas de entre 18 y 29 años (0,6%) y las que tienen más de 60 años (1,3%). Finalmente, podemos destacar que tan sólo un 3,8% de las empresas encuestadas nos indican que no cuentan con mujeres directivas en sus empresas, lo que podríamos decir que es algo positivo ya que cada vez hay más mujeres directivas en más empresas.

Tabla 24. Edad de las mujeres directivas en las empresas participantes

18 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	Más de 60 años	No hay mujeres directivas	NS/NC
0,6	15,0	55,0	23,8	1,3	3,8	0,6

Gráfico 23. Edad de las mujeres directivas en las empresas participantes



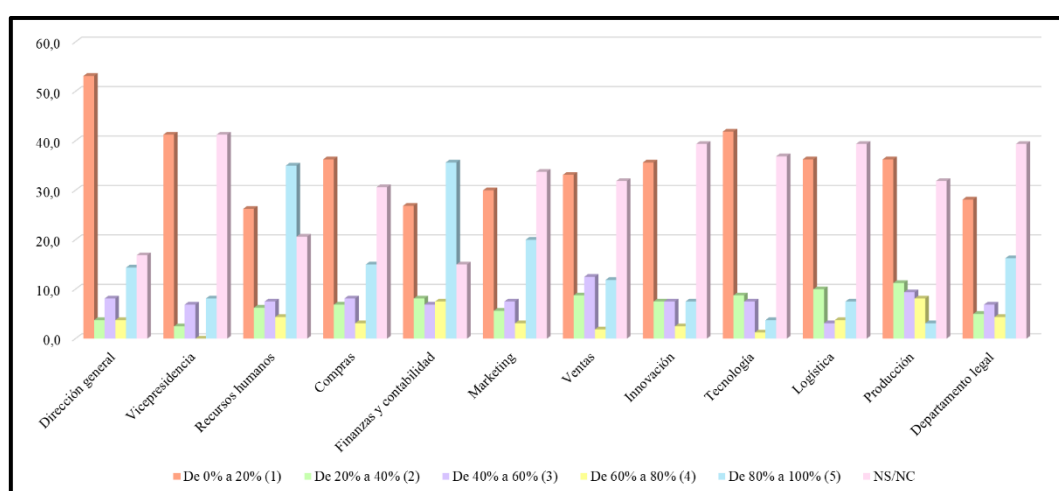
Para completar el análisis del perfil de las mujeres que trabajan en puestos de dirección en las empresas encuestadas, les hemos preguntado por el departamento en el que suelen desarrollar su trabajo. Podemos destacar que los departamentos con mayor números de mujeres son el de recursos humanos (35%) 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.

Tabla 25. Porcentaje de mujeres líderes en las distintas áreas

	De 0% a 20%	De 20% a 40%	De 40% a 60%	De 60% a 80%	De 80% a 100%	NS / NC	Media	Desv. típica
Dirección general	53,1	3,8	8,1	3,8	14,4	16,9	2,07	1,58
Vicepresidencia	41,3	2,5	6,9	0,0	8,1	41,3	1,83	1,43

Recursos humanos	26,3	6,3	7,5	4,4	35,0	20,6	3,20	1,79
Compras	36,3	6,9	8,1	3,1	15,0	30,6	2,33	1,64
Finanzas y contabilidad	26,9	8,1	6,9	7,5	35,6	15,0	3,20	1,76
Marketing	30,0	5,6	7,5	3,1	20,0	33,8	2,66	1,75
Ventas	33,1	8,8	12,5	1,9	11,9	31,9	2,28	1,51
Innovación	35,6	7,5	7,5	2,5	7,5	39,4	1,99	1,42
Tecnología	41,9	8,8	7,5	1,3	3,8	36,9	1,67	1,14
Logística	36,3	10,0	3,1	3,8	7,5	39,4	1,95	1,42
Producción	36,3	11,3	9,4	8,1	3,1	31,9	1,98	1,25
Departamento legal	28,1	5,0	6,9	4,4	16,3	39,4	2,60	1,72

Gráfico 24. Porcentaje de mujeres líderes en las distintas áreas



Una vez analizado el perfil personal de las personas encuestadas, así como de las empresas donde estas realizan su trabajo, vamos a pasar a analizar los resultados de la encuesta subdividiendo la misma en 5 apartados que se van a explicar a continuación y que están ligados con los analizados en la encuesta a directivas.

#### 4.2.1. Percepción de las encuestados sobre el liderazgo femenino

En primer lugar, puesto que no todos los encuestados son directivos de empresas, hemos querido saber, de las 160 respuestas obtenidas, cuantas venían de directivos/as y, a partir de ahí, preguntarles únicamente a ellos/as cuáles son sus percepciones sobre la igualdad para, después, compararlas con las respuestas obtenidas en la otra encuesta de mujeres directivas exclusivamente.

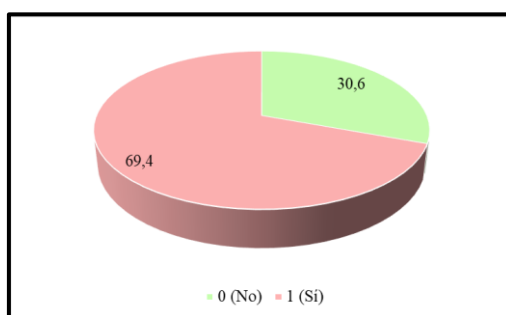
Un número importante de los encuestados sí son directivos de empresas, un 69,4% exactamente, frente al 30,6% de los encuestados que no lo son. A continuación, vamos a analizar cuáles son las percepciones de los encuestados que sí son directivos y, aunque

un número importante de ellos no ha querido dar su opinión, sí que podemos adelantar que algunos resultados contrastan claramente con los vistos en la encuesta anterior.

*Tabla 26. Porcentaje de directivos participantes en el estudio*

No	Sí	NS/NC	Media	Desviación típica
30,6	69,4	0,0	0,69	0,46

*Gráfico 25. Porcentaje de directivos participantes en el estudio*



Podemos comenzar destacando que un 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. Aunque hasta aquí las respuestas van en consonancia con las obtenidas anteriormente, cabe señalar que tan sólo un 28% de los participantes consideran que un puesto directivo va a implicar estar disponible en todo momento y lugar y un 44,4% de ellos consideran que un puesto directivo sí que es compatible con la conciliación. Ambas percepciones varían con respecto a las que tienen las mujeres directivas y esto puede ser debido a la inclusión de la percepción de los hombres en esta encuesta que dan su punto de vista sin haber experimentado en primera persona las barreras que estos factores suponen.

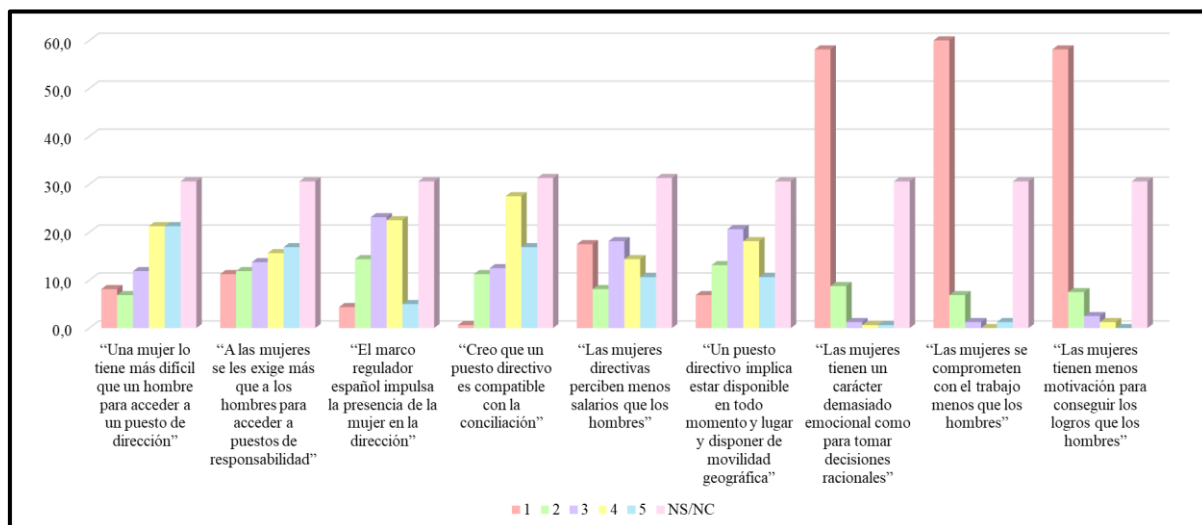
De la misma manera que con los factores anteriores, tan sólo un 25% de los directivos/as encuestados/as consideran que las mujeres directivas perciban menos salarios que los hombres y, por tanto, un porcentaje similar (27,5%) considera que el marco regulador español impulsa la presencia de la mujer en la dirección, aunque hemos visto que esto no es así, ya que las medidas que se aprueban son insuficientes para asegurar una igualdad en los puestos directivos así como una eliminación de barreras que permita a las mujeres acceder y desarrollar su trabajo en igualdad de condiciones.

A pesar de estas respuestas, la gran mayoría de los directivos sí que están de acuerdo en no juzgar a las mujeres por estereotipos que están marcados en nuestra sociedad y que nada tienen que ver con la realidad. Un 66,9% de ellos 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 ellos 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.

*Tabla 27. Percepción de los responsables de las empresas sobre el liderazgo femenino*

	1	2	3	4	5	NS / NC	Media	Desv. típica
“Una mujer lo tiene más difícil que un hombre para acceder a un puesto de dirección”	8,1	6,9	11,9	21,3	21,3	30,6	3,59	1,33
“A las mujeres se les exige más que a los hombres para acceder a puestos de responsabilidad”	11,3	11,9	13,8	15,6	16,9	30,6	3,22	1,41
“El marco regulador español impulsa la presencia de la mujer en la dirección”	4,4	14,4	23,1	22,5	5,0	30,6	3,14	1,03
“Creo que un puesto directivo es compatible con la conciliación”	0,6	11,3	12,5	27,5	16,9	31,3	3,71	1,04
“Las mujeres directivas perciben menos salarios que los hombres”	17,5	8,1	18,1	14,4	10,6	31,3	2,89	1,40
“Un puesto directivo implica estar disponible en todo momento y lugar y disponer de movilidad geográfica”	6,9	13,1	20,6	18,1	10,6	30,6	3,18	1,20
“Las mujeres tienen un carácter demasiado emocional como para tomar decisiones racionales”	58,1	8,8	1,3	0,6	0,6	30,6	1,23	0,61
“Las mujeres se comprometen con el trabajo menos que los hombres”	60,0	6,9	1,3	0,0	1,3	30,6	1,21	0,65
“Las mujeres tienen menos motivación para conseguir los logros que los hombres”	58,1	7,5	2,5	1,3	0,0	30,6	1,23	0,60

Gráfico 26. Percepción de los responsables de las empresas sobre el liderazgo femenino

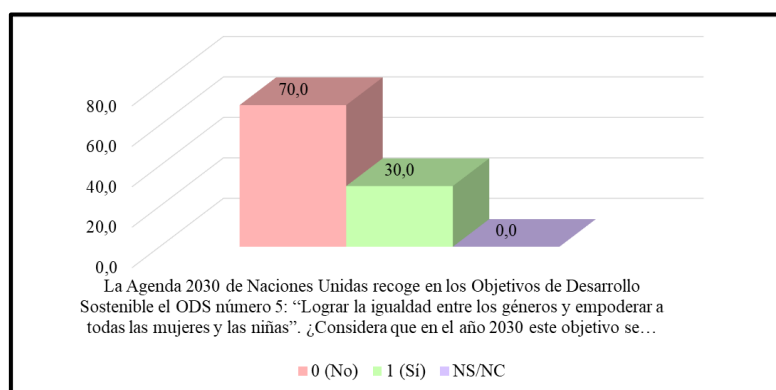


Además de estas percepciones, también podemos comentar qué opinan los encuestados/as sobre la consecución del ODS número 5 en el año 2030, relacionado con el logro de la igualdad entre género en todos los aspectos de la vida. Al igual que ocurría con las directivas encuestadas, el número mayoritario de respuestas fue negativo (70%), de manera que una gran parte de las empresas nos están indicando que aún falta mucho por avanzar para alcanzar la igualdad de género, así como el empoderamiento de todas las mujeres y niñas en el mundo.

Tabla 28. Percepción sobre cumplimiento de ODS 5 en 2030

No	Sí	NS / NC	Media	Desviación típica
70,0	30,0	0,0	0,30	0,46

Gráfico 27. Percepción sobre cumplimiento de ODS 5 en 2030



#### **4.2.2. Estilos de liderazgo.**

Como hemos visto anteriormente, son numerosos los autores que apuntan que las mujeres poseen ciertas características que pueden ser ventajosas para liderar equipos que se asocian con un determinado estilo de liderazgo conocido como liderazgo femenino. En este sentido, se les ha preguntado a los encuestados sobre una serie de competencias para que indicaran aquellas que consideraban más importantes a la hora de contratar a una mujer para un puesto directivo.

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 ya que se preocupa por todos los integrantes y por las necesidades de los mismos.

Seguidamente, otras competencias que se valoran muy positivamente son el liderazgo (92,5%), clave en cualquier cargo de responsabilidad; 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.

Una de las competencias profesionales que más importancia consideran que tienen un 90% de los encuestados es la empatía, tal y como sucedía en la encuesta realizada por Grant Thornton, en 2021, donde la empatía era considerada, por las empresas españolas encuestadas, una característica esencial para los líderes actuales.

Además, otros aspectos que se valoran con gran importancia son la visión estratégica y la capacidad de escucha (89,4%), la participación (88,8%) y la asertividad (85%). Además, el enfoque a resultados también tiene un gran porcentaje de aceptación (86,9%), sin embargo, según diferentes estudios realizados, las mujeres suelen dejar más de lado los resultados y se interesan por el estado de ánimo y el bienestar de los demás (Eagly & Johnson, 1990), por supuesto sin distraerse de la consecución de los resultados.

Finalmente, el carisma (73,1%) y la autoridad (55%), son las características que menor importancia tienen para los encuestados a la hora de contratar a una mujer para un cargo directivo. Este último factor, se ha demostrado en diversos estudios que se asocia más con el estilo de liderazgo masculino que femenino ya que el primero de ellos se

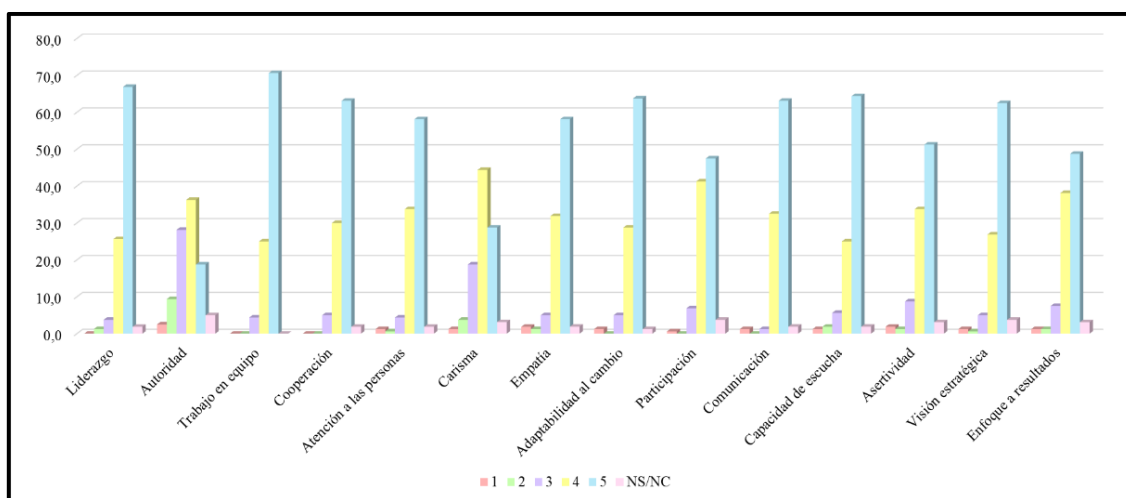


caracteriza por tener el poder concentrado en una posición jerárquica, en el que predomina la autoridad formal (Redondo & Jimeno, 2008).

Tabla 29. Importancia de las competencias para contratar a una mujer directiva

	1	2	3	4	5	NS / NC	Media	Desv. típica
Liderazgo	0,0	1,3	3,8	25,6	66,9	1,9	4,60	0,69
Autoridad	2,5	9,4	28,1	36,3	18,8	5,0	3,63	1,00
Trabajo en equipo	0,0	0,0	4,4	25,0	70,6	0,0	4,66	0,56
Cooperación	0,0	0,0	5,0	30,0	63,1	1,9	4,59	0,59
Atención a las personas	1,3	0,6	4,4	33,8	58,1	1,9	4,50	0,73
Carisma	1,3	3,8	18,8	44,4	28,8	3,1	3,99	0,88
Empatía	1,9	1,3	5,0	31,9	58,1	1,9	4,46	0,81
Adaptabilidad al cambio	1,3	0,0	5,0	28,8	63,8	1,3	4,56	0,71
Participación	0,6	0,0	6,9	41,3	47,5	3,8	4,40	0,68
Comunicación	1,3	0,0	1,3	32,5	63,1	1,9	4,59	0,65
Capacidad de escucha	1,3	1,9	5,6	25,0	64,4	1,9	4,52	0,80
Asertividad	1,9	1,3	8,8	33,8	51,3	3,1	4,35	0,85
Visión estratégica	1,3	0,6	5,0	26,9	62,5	3,8	4,55	0,74
Enfoque a resultados	1,3	1,3	7,5	38,1	48,8	3,1	4,36	0,79

Gráfico 28. Importancia de las competencias para contratar a una mujer directiva



#### 4.2.3. Beneficios de incorporar a las mujeres en los equipos directivos.

Una vez vistas las características que, para los encuestados/as, más se asocian con el estilo de liderazgo femenino, podemos decir que apostar por situar a más mujeres en cargos directivos, puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, así como nuevas formas de gestionar y dirigir los recursos humanos y materiales disponibles.

En este sentido, se les ha preguntado a los encuestados/as cuáles son, para ellos/as, las razones que consideran que motivan a las empresas a trabajar por conseguir la igualdad de género, no solo en los equipos directivos, sino en toda la empresa en general.

La principal razón que consideran un 65% de ellos son los valores organizacionales de la empresa, seguida de la creación de un buen clima laboral (57,5%) y el cumplimiento del marco legal (56,3%). Además, también destacan la atracción y retención del talento femenino (54,4%) y la mejora de la reputación de la empresa (51,3%). Hemos visto que autores como Carrasco & Laffarga (2007) o Gorjon & Lizarraga (2021), consideraban que fomentar la diversidad de género suponía la atracción, retención y promoción del talento interno y externo, por lo que, siguiendo a estos autores y los resultados obtenidos en esta encuesta, podríamos decir que la incorporación de las mujeres a los equipos de trabajo genera un incremento del talento.

Por otro lado, los encuestados se dividen entre los que consideran que hacer un espacio de trabajo inclusivo sí que va a ser una de las razones por las que las empresas apuestan por la igualdad de género (50%) y los que creen que esta no es una razón (50%). Sin embargo, esta razón sí que debería de ser una de las esenciales, ya que, tal y como indica el Ministerio de Igualdad (2016), incorporar la igualdad de oportunidades supone un incremento de la motivación del personal de la empresa, así como de su productividad.

Las tres siguientes razones no son consideradas mayoritariamente como impulsoras de la igualdad por parte de los encuestados, sin embargo, contrastan destacadamente con los informes. Por ejemplo, un 58,1% de los participantes en la encuesta no consideran que mejorar la competitividad de la empresa no es una motivación para contratar a más mujeres, a pesar de que haya autores como Campbell & Mínguez (2008) que consideran que la igualdad de género es un factor esencial de competitividad. Además, el 61,9% tampoco consideran que la igualdad impulse la creatividad y la innovación en la empresa, aunque sepamos gracias a encuestas como la de Grant Thornton (2021) que la diversidad en los equipos de trabajo aporta estas características.

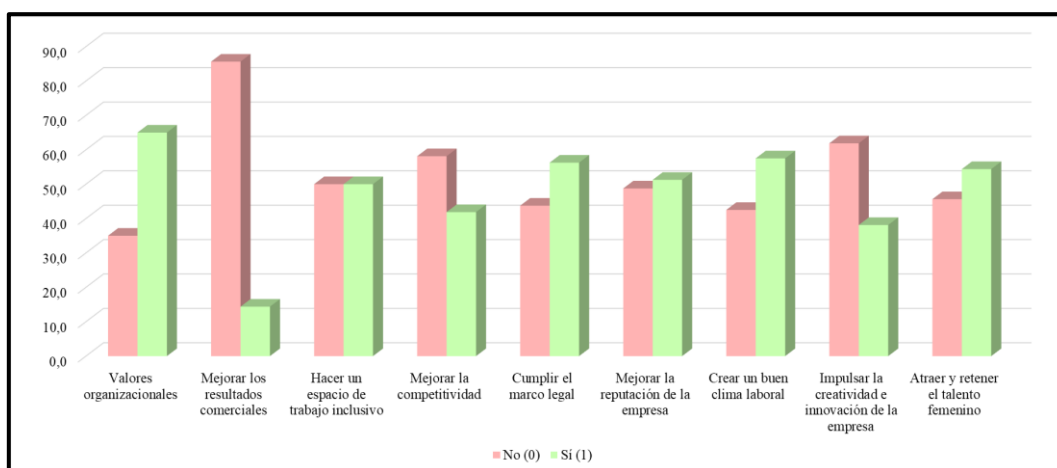
Finalmente, cabe destacar que la razón que en menor medida consideran los encuestados (85,6%) que motivan a las empresas a trabajar por la igualdad de género es mejorar los resultados comerciales. Al igual que con las dos razones anteriores, numerosos autores y estudios como el realizado en el año 2019 por la Oficina Internacional del Trabajo, contradicen las opiniones de las encuestadas ya que se estima

que las empresas que practican una cultura inclusiva de género tienen un 9% más de probabilidades de mejorar el rendimiento comercial.

*Tabla 30. Motivaciones de las empresas para incrementar el liderazgo femenino*

	No	Sí	NS / NC	Media	Desv. típica
Valores organizacionales	35,0	65,0	0,0	0,65	0,48
Mejorar los resultados comerciales	85,6	14,4	0,0	0,14	0,35
Hacer un espacio de trabajo inclusivo	50,0	50,0	0,0	0,50	0,50
Mejorar la competitividad	58,1	41,9	0,0	0,42	0,49
Cumplir el marco legal	43,8	56,3	0,0	0,56	0,50
Mejorar la reputación de la empresa	48,8	51,3	0,0	0,51	0,50
Crear un buen clima laboral	42,5	57,5	0,0	0,58	0,50
Impulsar la creatividad e innovación de la empresa	61,9	38,1	0,0	0,38	0,49
Atraer y retener el talento femenino	45,6	54,4	0,0	0,54	0,50

*Gráfico 29. Motivaciones de las empresas para incrementar el liderazgo femenino*



Una vez vistas las opiniones que tienen los encuestados sobre las razones que impulsan a contratar a mujeres para asegurar la igualdad en la empresa, les hemos preguntado sobre la realidad de sus empresas, de esta manera hemos podido conocer si los efectos que consideran diversos estudios que genera la incorporación de mujeres a cargos directivos son ciertos o no.

En contraposición con la pregunta anterior, 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%).

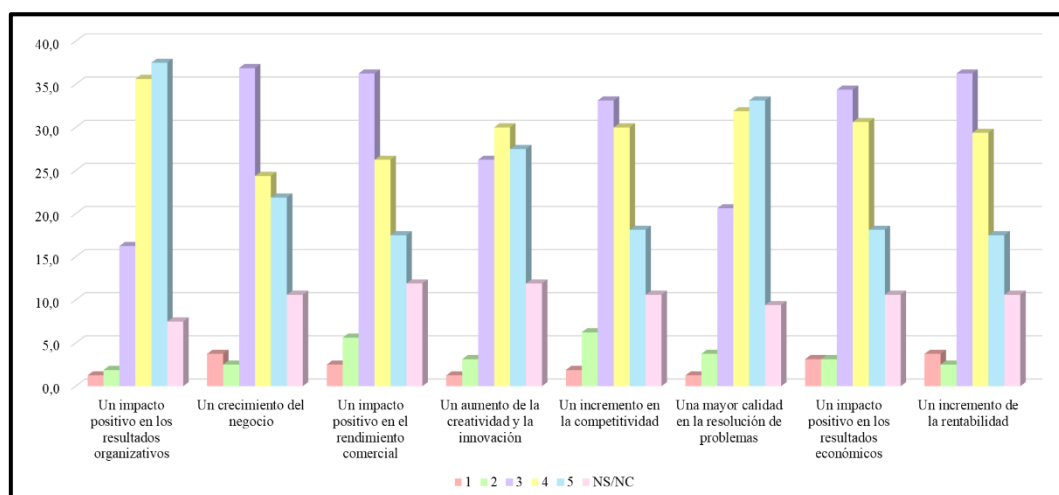
Además, coinciden con Carrasco & Laffarga (2007) al asegurar un 65% de ellas que han conseguido una mayor calidad en la resolución de problemas.

Respecto al 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%). 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 género.

*Tabla 31. Beneficios del liderazgo femenino*

	1	2	3	4	5	NS / NC	Media	Desv. típica
Un impacto positivo en los resultados organizativos	1,3	1,9	16,3	35,6	37,5	7,5	4,15	0,88
Un crecimiento del negocio	3,8	2,5	36,9	24,4	21,9	10,6	3,65	1,02
Un impacto positivo en el rendimiento comercial	2,5	5,6	36,3	26,3	17,5	11,9	3,57	0,97
Un aumento de la creatividad y la innovación	1,3	3,1	26,3	30,0	27,5	11,9	3,90	0,94
Un incremento en la competitividad	1,9	6,3	33,1	30,0	18,1	10,6	3,63	0,95
Una mayor calidad en la resolución de problemas	1,3	3,8	20,6	31,9	33,1	9,4	4,01	0,94
Un impacto positivo en los resultados económicos	3,1	3,1	34,4	30,6	18,1	10,6	3,64	0,96
Un incremento de la rentabilidad	3,8	2,5	36,3	29,4	17,5	10,6	3,61	0,97

Gráfico 30. Beneficios del liderazgo femenino



#### 4.2.4. Políticas y medidas que facilitan la igualdad.

Acabamos de ver que incorporar a las mujeres a cargos directivos supone para las empresas importantes ventajas y beneficios pero, para facilitar el camino a estas mujeres, así como impulsarlas a estos cargos, es necesario que se lleven a cabo diferentes políticas y medidas por parte de las empresas. A continuación, vamos a analizar qué medidas han adoptado las empresas encuestadas, diferenciado éstas en cuatro bloques: medidas para conseguir una gestión organizativa que tenga en cuenta la igualdad de oportunidades, medidas para conseguir una participación igualitaria de mujeres y hombres en los lugares de trabajo, medidas para mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral y medidas relacionadas con la igualdad de género.

En primer lugar, vamos a analizar las medidas que han adoptado las empresas para conseguir una gestión organizativa que tenga en cuenta la igualdad de oportunidades. 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. Al igual que con el plan de igualdad, los planes de responsabilidad social cada vez abordan, con mayor importancia, la igualdad de género y los utilizan como medio de distinción con el resto de las empresas.

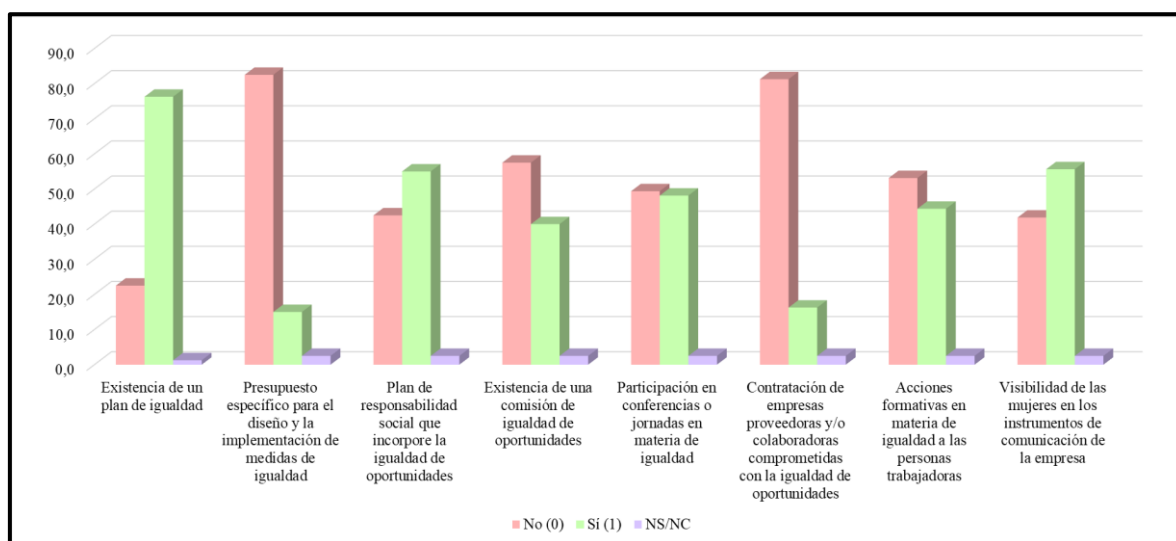
Medidas como la participación en conferencias o jornadas en materia de igualdad (48,1%), acciones formativas en materia de igualdad a los trabajadores (44,4%) y la existencia de una comisión de igualdad (40%) son llevadas a cabo por menos empresas que las medidas anteriores, sin embargo, estas pueden contribuir a asegurar la inclusión dentro de la empresa y se pueden incluir en el plan de responsabilidad social haciendo de éstas una ventaja competitiva para la empresa.

Finalmente, de las medidas planteadas, las que menos empresas llevan a cabo son la contratación de empresas proveedoras y/o colaboradoras comprometidas con la igualdad de oportunidades (81,3%) y la disponibilidad de un presupuesto específico para el diseño y la implementación de medidas de igualdad (82,5%). Respecto a esta última medida, sería conveniente que un mayor número de empresas la adoptarán puesto que, de forma implícita, se podrían desarrollar otras medidas como cursos de formación en competencias de dirección para futuras directivas o las comentadas en el párrafo anterior.

*Tabla 32. Medidas para fomentar la igualdad de oportunidades en la empresa*

	No	Sí	NS / NC	Media	Desv. típica
Existencia de un plan de igualdad	22,5	76,3	1,3	0,77	0,42
Presupuesto específico para el diseño y la implementación de medidas de igualdad	82,5	15,0	2,5	0,15	0,36
Plan de responsabilidad social que incorpore la igualdad de oportunidades	42,5	55,0	2,5	0,56	0,50
Existencia de una comisión de igualdad de oportunidades	57,5	40,0	2,5	0,41	0,49
Participación en conferencias o jornadas en materia de igualdad	49,4	48,1	2,5	0,49	0,50
Contratación de empresas proveedoras y/o colaboradoras comprometidas con la igualdad de oportunidades	81,3	16,3	2,5	0,17	0,37
Acciones formativas en materia de igualdad a las personas trabajadoras	53,1	44,4	2,5	0,46	0,50
Visibilidad de las mujeres en los instrumentos de comunicación de la empresa	41,9	55,6	2,5	0,57	0,50

Gráfico 31. Medidas para fomentar la igualdad de oportunidades en la empresa



A continuación vamos a analizar las medidas destinadas a conseguir una participación igualitaria de mujeres y hombres en los lugares de trabajo. La medida más destacada entre las empresas encuestadas, ya que un 68,1% de ellas la lleva a cabo, es la que determina que la asignación de espacios para mujeres y hombres (despachos, superficie, ruido, etc.) se hace con las mismas condiciones. Aunque un importante porcentaje de las empresas sí que aplican esta medida, el porcentaje tendría que ser mucho mayor puesto que el género de una persona no puede condicionar que el desarrollo de su trabajo no sea igualitario. Además de esta medida, otra que también es desarrollada por un número importante de empresas (64,4%) pero que, también consideramos que es insuficiente las empresas que la aplican, es la utilización no sexista del lenguaje oral y escrito en los procesos de selección.

Seguidamente, 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. En este sentido, combinar ambas medidas puede potenciar el acceso más igualitario de las mujeres a puestos de trabajo e incluso puestos de dirección porque no se verían condicionados los procesos de selección por falsos estereotipos o discriminaciones de género. Junto a esta medida, la difusión de las ofertas laborales también tiene que garantizar una representación equilibrada de sexos en los procesos de

selección, para ello se tiene que desarrollar un plan de comunicación correcto que tan solo llevan a cabo un 39,4% de las empresas encuestadas.

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. 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 han de contar con mecanismos de promoción profesional que garanticen la no discriminación por sexo (coaching, mentoring, etc.), que también aplican tan sólo un 33,8%. Ambas medidas son desarrolladas, todavía, por un número muy inferior 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.

Finalmente, la medida que un menor número de empresas llevan a cabo es el contar con programas de formación profesional y/o cursos de especialización dirigidos a las mujeres de la empresa (23,8%). Al igual que con las dos medidas anteriores, esta puede potenciar a las mujeres hacia los puestos directivos, así como despertar el interés en aquellas que nunca se lo habían planteado, de manera que se consiga la representación equilibrada de una manera más rápida y eficaz.

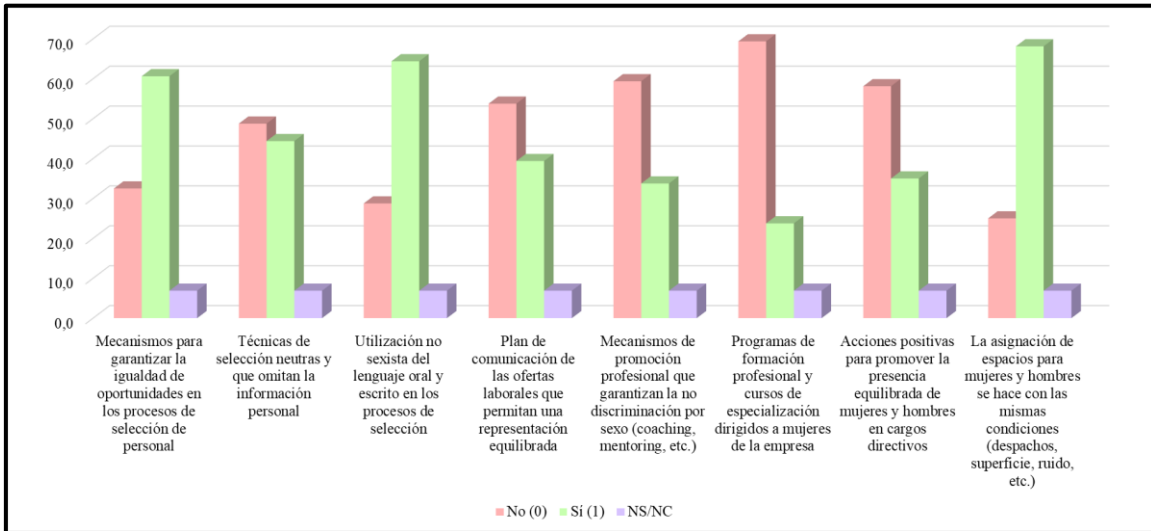
*Tabla 33. Medidas para la participación igualitaria*

	No	Sí	NS / NC	Media	Desv. típica
Mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de selección de personal	32,5	60,6	6,9	0,65	0,48
Técnicas de selección neutras y que omitan la información personal	48,8	44,4	6,9	0,48	0,50
Utilización no sexista del lenguaje oral y escrito en los procesos de selección	28,8	64,4	6,9	0,69	0,46
Plan de comunicación de las ofertas laborales que permitan una representación equilibrada	53,8	39,4	6,9	0,42	0,50
Mecanismos de promoción profesional que garantizan la no discriminación por sexo (coaching, mentoring, etc.)	59,4	33,8	6,9	0,36	0,48
Programas de formación profesional y cursos de especialización dirigidos a mujeres de la empresa	69,4	23,8	6,9	0,26	0,44
Acciones positivas para promover la presencia equilibrada de mujeres y hombres en cargos directivos	58,1	35,0	6,9	0,38	0,49



La asignación de espacios para mujeres y hombres se hace con las mismas condiciones (despachos, superficie, ruido, etc.)	25,0	68,1	6,9	0,73	0,44
--	------	------	-----	------	------

Gráfico 32. Medidas para la participación igualitaria



Para continuar analizando las medidas que llevan a cabo las empresas, vamos a pasar a ver las relacionadas con la mejora de la compatibilidad de la vida personal y laboral tanto en las mujeres como en los hombres trabajadores/as de la empresa. En primer lugar, una de las medidas más importantes relacionadas con este ámbito y que, a su vez, más empresas llevan a cabo (85%), es adoptar medidas de flexibilidad laboral como la jornada continua o determinar un horario flexible. Cuando a las directivas se les pregunto que medida consideraban que facilitaba más el acceso de una mujer a un puesto directivo, esta fue la medida más destacada, por tanto, podríamos concluir que más empresas tendrían que potenciarla para reducir una barrera tan importante para las mujeres como es la conciliación.

Otras medidas desarrolladas por aproximadamente un 60% de las empresas están relacionadas con difundir las medidas de compatibilización para que sean conocidas por toda la plantilla (66,3%) y ofrecer la posibilidad de teletrabajo para todos los empleados (66,3%). Con la llegada de la pandemia provocada por la COVID-19, se impulsó el teletrabajo y, de esta manera, se demostró que esta vía era una buena ayuda para la conciliación de la vida laboral y familiar y para mejorar la gestión del tiempo por parte del trabajador (OIT, 2020).

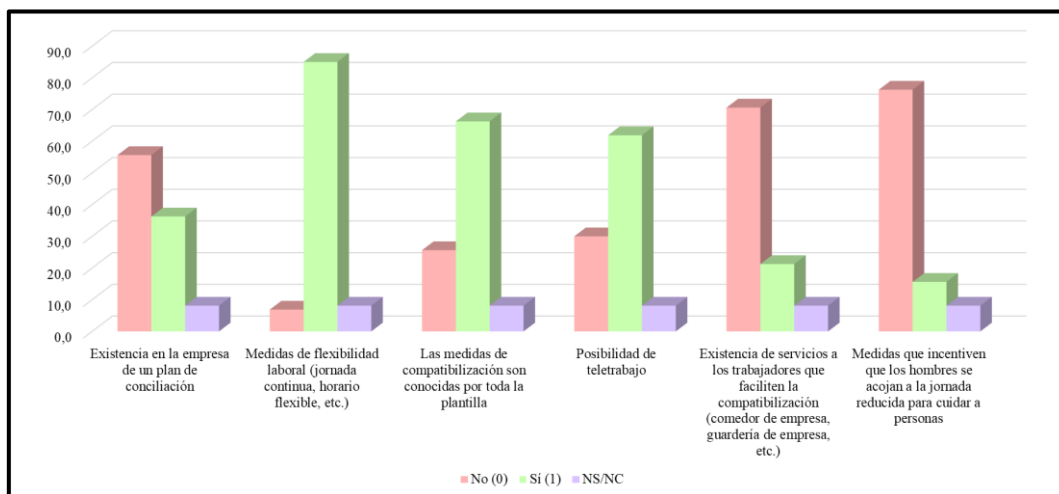
A pesar de que un número importante de empresas desarrollan medidas para facilitar la conciliación de las personas, como las que acabamos de ver, sorprende como tan sólo un 36,3% de ellas cuentan con la existencia de un plan de conciliación. Si en lugar de impulsar medidas dispersas, unificarán todas ellas en un mismo plan junto con otras medidas, la empresa podría convertirse en foco de referencia y conseguiría facilitar el camino de las mujeres hacia la dirección, así como mantenerlas en los mismos.

Finalmente, las medidas menos mencionadas por las empresas encuestadas son la existencia de servicios para los trabajadores que faciliten la compatibilización, como por ejemplo tener un comedor de empresa o una guardería para los hijos (21,3%), así como contar con medidas que incentiven a que los hombres se acojan a la jornada reducida (15,6%). Ambas medidas son cada vez más demandadas por los empleados y, de hecho, se van aprobando nueva legislación que ayuda a que las empresas puedan desarrollar estas medidas y se vaya avanzando hacia conseguir una paridad.

*Tabla 34. Mejoras para la conciliación y compatibilización de trabajo y familia*

	No	Sí	NS / NC	Media	Desv. típica
Existencia en la empresa de un plan de conciliación	55,6	36,3	8,1	0,39	0,49
Medidas de flexibilidad laboral (jornada continua, horario flexible, etc.)	6,9	85,0	8,1	0,93	0,26
Las medidas de compatibilización son conocidas por toda la plantilla	25,6	66,3	8,1	0,72	0,45
Posibilidad de teletrabajo	30,0	61,9	8,1	0,67	0,47
Existencia de servicios a los trabajadores que faciliten la compatibilización (comedor de empresa, guardería de empresa, etc.)	70,6	21,3	8,1	0,23	0,42
Medidas que incentiven que los hombres se acojan a la jornada reducida para cuidar a personas	76,3	15,6	8,1	0,17	0,38

Gráfico 33. Mejoras para la conciliación y compatibilización de trabajo y familia



Para finalizar con las medidas y políticas que adoptan las empresas para impulsar la igualdad, vamos a analizar aquellas relacionadas con la igualdad de género en general dentro de la empresa. Podemos destacar, que en torno a un 62% de las empresas, cuentan tanto con medidas específicas para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo, como con una valoración de los puestos de trabajo en función de las labores realizadas y el nivel de responsabilidad. De esta manera las empresas que las llevan a cabo van a conseguir atraer y retener talento femenino realmente válido de una manera justa y, a su vez, va a ayudar a que se mantengan en la empresa porque no se sientan rechazadas por ningún equipo de trabajo ni ninguna persona.

A pesar de esto, casi la mitad de las empresas no realizan difusiones y campañas informativas del código de buenas prácticas (46,3%), que favorecerían implantar las medidas anteriores de una manera más correcta. Y, a su vez, un porcentaje similar de empresas cercano al 50% tampoco tienen transparencia en la política retributiva y en la estructura salarial. No desarrollar medidas de este tipo, pueden acentuar la brecha salarial dentro de las empresas, así como generar un mal clima laboral, nada adecuado para un correcto desarrollo de la actividad de la empresa.

Para finalizar, en tan solo un 23,1% de las empresas se adaptan las condiciones de trabajo teniendo en cuenta que los riesgos pueden ser diferentes en función del sexo de las personas. Aunque es cierto que debemos buscar que los empleados trabajen en igualdad de condiciones, tener en cuenta el puesto al que se pretende aspirar va a ser

importante, porque puede exigir unas características o cualidades que, bien por ser hombre, o bien por ser mujer, es posible que no se cumplan.

## **5. Conclusiones**

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 ellas 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.

## **Bibliografía.**

- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127, 137-197.
- Amedna. (2018). *Las mujeres en la Dirección de las empresas: sesgos y barreras de género*. Pamplona: Gobierno de Navarra.
- Anghel, B., Conde-Ruiz, J. I., & Marra de Artñano, I. (2019). Brechas Salariales de Género en España. *Hacienda Pública Española*, 229, 87-119.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bieto, E., & Cauqui, P. (2020). *Esade Gender Monitor 2020*. Esade Women Initiative.
- Campbell, K., & Mínguez, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83, 435-451.
- Carrasco, A., & Laffarga, J. (2007). La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial. *Pecunia*(4), 1-25.
- Casas, J., Repullo, J. R., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527-538.
- CEOE, & PwC. (2019). *Análisis de la brecha salarial de género en España: identificar las causas para encontrar las soluciones*. Madrid.
- Charlo, M. J., & Núñez, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87-105.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2022). La presencia de mujeres en los Consejos de Administración. Nota de Prensa.
- Conde, J. I., García, M., & Yáñez, M. (2019). *Diversidad de Género en los Consejos el caso de España tras la Ley de Igualdad*. Universidad Complutense de Madrid.
- Cran, C. (2017). What will the future of work mean for women? *Silicon Republic*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2021, de <https://cutt.ly/oJ4kFfI>

- De la Rica, S., Gorjón , L., & Vega Ainhoa. (2019). *Brechas de Género en el Mercado Laboral en Euskadi*. Fundación Iseak.
- Deloitte. (2020). *Estudio de Mujeres Ejecutivas 2020*. Ecuador.
- Donoso, T., Figuera , P., & Rodriguez, M. L. (2021). *Mujeres y mercado laboral: un desencuentro permanente*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Eagly, A., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*(85), 62-71.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Género y estilo de liderazgo: Un meta-análisis. *Psychological Bulletin*, 233-256.
- EUR-Lex. (2010). Un compromiso reforzado en favor de la igualdad entre mujeres y hombres: una Carta de la Mujer. Bruselas. Recuperado el 14 de Diciembre de 2021, de <https://cutt.ly/EJ4kLzk>
- Eurostat. (25 de Febrero de 2022). *Gender pay gap in unadjusted form*. Recuperado el 27 de Mayo de 2022, de <https://cutt.ly/XJ4kINJ>
- Franco, I. M. (2018). *Techos de cristal. Los obstáculos de las mujeres a puestos directivos en España*. Madrid : Universidad Pontificia Comillas.
- Fundación Adecco. (2019). *Monomarentalidad y empleo*. Generalitat Valenciana.
- Gallardo, M. (2021). Does maternity affect women’s careers? Perceptions of working mothers in academia. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación. UNED*, 24(1), 405-428.
- García , I. (2021). *Presencia de mujeres en altos cargos públicos y privados. Mujeres con poder, ¿espejismo o realidad?* The Adecco Group Institute.
- García, A. (2020). *Diversidad de género en los puestos directivos del sector financiero: Barreras e impulsores*. Madrid: Universidad Pontifica Comillas.
- García, M. (1986). *La encuesta*. En: M. García, J. Ibañez & F. Alvira. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid: Alianza Editorial, p. 123-153.
- Gestha. (2020). *La brecha salarial continúa ensanchándose y las mujeres cobran 4.915 euros menos que los hombres*.

- Gorjon , L., & Lizarraga, I. (2021). El incesante goteo contra la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. *Información Comercial Española, ICE(921)*, 37-50.
- Grant Thornton. (2019). *Las empresas españolas impulsan el número de mujeres directivas hasta el 30%*.
- Grant Thornton. (2021). *Mujeres directivas 2021: Una ventana de oportunidad*.
- Grant Thornton. (2022). *Women in busines*.
- Groysberg, B. (Febrero de 2008). *How Star Women Build Portable Skills*. Recuperado el 30 de Mayo de 2022, de Harvard Business Review: <https://cutt.ly/8J4kMHT>
- Hernández, M. J., García, E., Martínez, R., Pedrosa, C., & Ruiz, C. (2020). El efecto de la diversidad de género sobre el rendimiento de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas. *REVESCO(133)*, 1-13.
- Hewlett, S. A. (13 de Marzo de 2014). *What's Holding Women Back in Science and Technology Industries*. Recuperado el 25 de Mayo de 2022, de Harvard Business Review: <https://cutt.ly/mJ4k3oI>
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986). The Glass Ceiling-Special Report on the Corporate Woman. *The Wall Street Journal*.
- IAEST. (2022). *Datos básicos de las mujeres 2022*. Zaragoza: Gobierno de Aragón.
- INE & Eurostat. (2020). *La vida de las mujeres y los hombres en Europa: un retrato estadístico*.
- INE. (2019). *Salario anual medio, mediano y modal. Salario por hora. Brecha salarial de género (no ajustada) en salarios por hora*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2021, de <https://cutt.ly/QJ4ldHR>
- INE. (2021). *Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados*. Recuperado el 14 de Junio de 2022, de <https://cutt.ly/nJ419pL>
- INE. (2021a). *Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX-35. Serie 2015-2021*. Recuperado el 23 de Mayo de 2022, de <https://cutt.ly/gJ4k5Z8>
- INE. (2021b). *Proporción de mujeres en cargos directivos por edad y periodo*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2021, de <https://cutt.ly/SJ4lyLz>



- INE. (2022a). *Activos por grupo de edad, sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4204>
- INE. (2022b). *Tasas de actividad por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4206>
- INE. (2022c). *Activos por nivel de formación alcanzado, sexo y comunidad autónoma. Porcentajes respecto del total de cada comunidad*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=6360>
- INE. (2022d). *Ocupados por grupo de edad, sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4211>
- INE. (2022e). *Ocupados por ocupación, sexo y comunidad autónoma. Porcentajes respecto del total de cada comunidad*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4232>
- INE. (2022f). *Parados por grupo de edad, sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4245>
- ISOTES & PwC. (2012). *La mujer directiva en España*.
- Junta de Andalucía. (2019). *Encuesta Social 2019. Conciliación en el hogar: hábitos y actitudes de la población andaluza*.
- KPMG. (2019). *Encuesta global a mujeres directivas*. Madrid.
- Le Barbanchon, T., Rathelot, R., & Roulet, A. (2021). Gender Differences in Job Search: Trading off Commute against Wage. *The Quarterly Journal of Economics*, 136(1), 381-426.
- Ley 7/2018, de 28 de junio de 2018, de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Aragón. (s.f.). *BOA, núm. 132, de 10 de julio de 2018*. .
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo de 2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. . (s.f.). *BOE, núm. 71, de 23 de marzo de 2007*.
- Martínez, I., Olmedo, I., & García, L. (2016). *Diferencias de género en el estilo de liderazgo en las cooperativas de enseñanza*. Cartagena: XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa.
- McKinsey & Company. (2018). *Women and the Future of Work: A Window of Opportunity in Western Europe?* Francia.

- Ministerio de Igualdad. (2016). *Herramienta de apoyo N° 4: Presencia de mujeres en puestos de responsabilidad*. Madrid: Empresas. Asesoramiento para la igualdad.
- Ministerio de Sanidad, Derechos Sociales e Igualda. (2016). *Herramienta de apoyo N° 4: "Presencia de mujeres en puestos de responsabilidad"*. Madrid: Empresas. Asesoramiento para la igualdad.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021). *La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2020*. Madrid. Recuperado el 24 de Noviembre de 2021, de <https://cutt.ly/UJ4lk5m>
- Morrison, A. M., Van Velson, E., & White, R. P. (1994). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?* Addison Wesley.
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidance from a Global Survey*. Washington: Peterson Institute for International Economics.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. Ginebra: Oficina de Atividades para los Empleadores.
- OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica*. Ginebra.
- ONU. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York. Recuperado el 29 de Noviembre de 2021, de <https://cutt.ly/sJ4lvkD>
- Orellana, F. (2002). Estilos de Dirección y Género. *Ajayu, 1*, 1-17.
- Perea, I., & Sanz, A. (2019). *Women in Business hacia un avance real*. Grant Thornton.
- Pereda, F. J., López, T., & González, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*(46), 199-230.
- Pérez, A. (2020). Una aproximación al género del empresariado. *Oikonomics*(13), 1-6.
- Ramos, A. (2005). Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales. *Cuadernos de Geografía*(78), 191-214.

- Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre de 2020, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo. (s.f.). *BOE*, núm. 272, de 14 de octubre de 2020.
- Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre de 2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. (s.f.). *BOE*, núm. 272, de 14 de octubre de 2020.
- Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo de 2019, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. (s.f.). *BOE*, núm. 57, de 7 de marzo de 2019. .
- Redondo, M., & Jimeno, F. J. (2008). *El escenario de la desigualdad de género en la esfera de los negocios en cuatro actos*.
- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to seniormanagement positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386.
- Ríos, V. (2022). Elementos de Impulso y Barreras en el Camino de las Mujeres Ejecutivas a la alta Dirección Empresarial en España. *Journal of International Women's Studies*, 23(5), 4-19.
- Robertson, J. (2019). Dealing with imposter syndrome. *EqualBITE*, 146–151.
- Rodríguez, M. P. (2009). Empleo femenino y medios de comunicación: dirigir en femenino. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*(4), 171-191.
- Rueda, C. A. (2019). *Mujeres en el consejo de administración, desempeño empresarial y determinantes*. Universidad de Salamanca.
- San Andrés, J. F. (2006). El techo de cristal aún resiste. *Expansión y Empleo*.
- The Adecco Group Institute. (2021). *II Observatorio sobre Igualdad*.
- The Adecco Group Institute. (2022). *III Observatorio sobre Igualdad*.
- Trujillo, R., Gómez , A., Canales, R., García, V., & Maruri , I. (2019). *El rol empresarial en la brecha de género: claves de la contribución de las empresas a la igualdad*. Madrid: Clúster Impacto Social.
- Upegui, A., & Cervera , C. (2018). Techo de cristal y suelo pegajoso: estudios de género en la academia. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), 1844-1848.



## Anexos.

### Anexo I. Estructura encuesta a mujeres.

<b>Bloque 1: Acceso de la mujer a cargos directivos.</b>					
<b>1. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones</b> (Siendo 1 = "Totalmente en desacuerdo" y 5 = "Totalmente de acuerdo")					
"Una mujer lo tiene más difícil que un hombre para acceder a un puesto de dirección"	1	2	3	4	5
"A las mujeres se les exige más que a los hombres para acceder a puestos de responsabilidad"	1	2	3	4	5
"Existe un verdadero compromiso de los equipos directivos de contar con mujeres"	1	2	3	4	5
"Los programas de capacitación de mujeres son útiles para atraer más líderes femeninas"	1	2	3	4	5
"En España existe el efecto "techo de cristal" en el acceso de las mujeres a puestos de dirección"	1	2	3	4	5
<b>2. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones</b> (Siendo 1 = "Totalmente en desacuerdo" y 5 = "Totalmente de acuerdo")					
"Creo que un puesto directivo es compatible con la conciliación"	1	2	3	4	5
"Las mejoras de los permisos de maternidad y paternidad facilitan la conciliación"	1	2	3	4	5
"Un puesto directivo implica estar disponible en todo momento y lugar"	1	2	3	4	5
"Las mujeres directivas perciben menos salarios que los hombres"	1	2	3	4	5
"El marco regulador español impulsa la presencia de la mujer en la dirección"	1	2	3	4	5
<b>3. Indique en qué medida considera que los siguientes factores son una barrera para las mujeres a la hora de acceder a un cargo de responsabilidad</b> (Siendo 1 = "Nada" o "Muy en desacuerdo" y 5 = "Mucho" o "Muy de acuerdo")					
Maternidad	1	2	3	4	5
Responsabilidades familiares asumidas por las mujeres	1	2	3	4	5
Dificultades para conciliar vida laboral y familiar	1	2	3	4	5
Escasa flexibilidad laboral de la empresa	1	2	3	4	5
Miedo a la responsabilidad	1	2	3	4	5
Cultura masculinizada de las empresas	1	2	3	4	5
Falta de apoyo de los superiores	1	2	3	4	5

Procesos de promoción y selección masculinizados	1	2	3	4	5
Ausencia de referentes femeninos	1	2	3	4	5
Red de contactos limitada (contactos del sector, redes de mujeres, etc.)	1	2	3	4	5
<b>Bloque 2: Tipos de liderazgo y medidas de futuro.</b>					
<b>4. Indique en qué medida consideras que las siguientes características se asocian con el estilo de liderazgo femenino (Siendo 1 = "Nada" o "Muy en desacuerdo" y 5 = "Mucho" o "Muy de acuerdo")</b>					
Atención a las personas	1	2	3	4	5
Autoridad	1	2	3	4	5
Apoyo	1	2	3	4	5
Fomento del trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Participación	1	2	3	4	5
Potenciar la comunicación	1	2	3	4	5
Tomar decisiones pensando en los resultados	1	2	3	4	5
Cooperación	1	2	3	4	5
Carisma	1	2	3	4	5
Empatía	1	2	3	4	5
Capacidad de escucha	1	2	3	4	5
Asertividad	1	2	3	4	5
Usar la racionalidad e intuición para la resolución de problemas	1	2	3	4	5
Buscar la compatibilización de vida personal y profesional	1	2	3	4	5
<b>5. ¿Considera que el liderazgo femenino es diferente del liderazgo masculino?</b>					
Sí	No				
<b>6. Indique en qué medida consideras que las siguientes medidas sirven para facilitar el acceso de una mujer a puestos directivos y retener el talento femenino (Siendo 1 = "Nada" o "Muy en desacuerdo" y 5 = "Mucho" o "Muy de acuerdo")</b>					
Cuotas de género en la promoción y acceso a puestos directivos	1	2	3	4	5
Formación en competencias de dirección para futuras directivas	1	2	3	4	5
Adoptar medidas para la conciliación de la vida familiar y laboral	1	2	3	4	5

Modalidades de trabajo flexible	1	2	3	4	5
Políticas de empresa proactivas de impulso de la mujer hacia puestos directivos	1	2	3	4	5
Creación de referentes o modelos en los que inspirarse	1	2	3	4	5
Promoción del liderazgo femenino y del desarrollo profesional de las mujeres	1	2	3	4	5
Políticas para crear una cultura de inclusión por parte de las empresas	1	2	3	4	5
Fomentar y facilitar la creación de redes dentro y fuera de la empresa	1	2	3	4	5
Política cero brecha salarial entre hombres y mujeres	1	2	3	4	5
<b>7. En su opinión, ¿la incorporación de las mujeres a cargos directivos genera los siguientes efectos en las empresas? (Siendo 1 = “Totalmente en desacuerdo” y 5 = “Totalmente de acuerdo”)</b>					
Un impacto positivo en los resultados organizativos	1	2	3	4	5
Un crecimiento del negocio	1	2	3	4	5
Una mejora en el ambiente laboral	1	2	3	4	5
Un aumento de la creatividad y la innovación	1	2	3	4	5
Un incremento de la competitividad	1	2	3	4	5
Una mayor calidad en la resolución de problemas	1	2	3	4	5
Un impacto positivo en los resultados económicos	1	2	3	4	5
Un incremento de la rentabilidad	1	2	3	4	5
<b>8. La Agenda 2030 de Naciones Unidas recoge en los Objetivos de Desarrollo Sostenible el ODS número 5: “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”. ¿Considera que en el año 2030 este objetivo se habrá cumplido?</b>					
Sí			No		
<b>Bloque 3: Perfil.</b>					
<b>9. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la igualdad en SU EMPRESA (Siendo 1 = “Totalmente en desacuerdo” y 5 = “Totalmente de acuerdo”)</b>					
“Existe una proporción equilibrada entre sexos en la plantilla”	1	2	3	4	5
“Existen mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de selección de personal”	1	2	3	4	5
“Mujeres y hombres promocionan por igual”	1	2	3	4	5
“Favorece la conciliación de la vida laboral y familiar de su personal”	1	2	3	4	5

“Existe la posibilidad de teletrabajo”				1	2	3	4	5
“Se llevan a cabo acciones formativas en materia de igualdad de oportunidades para los trabajadores”				1	2	3	4	5
“Existe transparencia en la política retributiva y la estructura salarial”				1	2	3	4	5
“Busca terminar con la brecha salarial”				1	2	3	4	5
“Se utiliza un lenguaje oral y escrito no sexista”				1	2	3	4	5
<b>10. Tamaño de la empresa en la que trabaja.</b>								
Microempresa (hasta 10 trabajadores)	Pequeña (hasta 50 trabajadores)	Mediana (hasta 250 trabajadores)	Grande (más de 250 trabajadores)					
<b>11. Tipo de empresa según su ámbito geográfico.</b>								
Local	Regional	Nacional	Multinacional					
<b>12. Tipo de empresa según su actividad económica.</b>								
Sector primario (agricultura, ganadería y pesca)	Sector secundario (industria y construcción)	Sector terciario (servicios)						
<b>13. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre SU EXPERIENCIA PERSONAL</b> <i>(Siendo 1 = “Totalmente en desacuerdo” y 5 = “Totalmente de acuerdo”)</i>								
“Alguna vez han considerado que tengo un carácter demasiado emocional para tomar decisiones racionales por ser mujer”				1	2	3	4	5
“He sufrido discriminación en un proceso de selección a la hora de acceder a un puesto de trabajo”				1	2	3	4	5
“Alguna vez han considerado que me comprometo menos con el trabajo que los hombres”				1	2	3	4	5
“El efecto “techo de cristal” me ha afectado a la hora de acceder a un cargo de responsabilidad”				1	2	3	4	5
“Alguna vez han considerado que tenía una baja preparación para acceder a un puesto directivo”				1	2	3	4	5
“En mi hogar las tareas domésticas y de cuidado de familiares se reparten de manera equitativa”				1	2	3	4	5
“Alguna vez me he acogido a una medida de conciliación laboral”				1	2	3	4	5
“Alguna vez he creído que acogerme a una medida de conciliación podría frenar mi carrera directiva”				1	2	3	4	5
“Alguna vez han considerado que tenía menor motivación que los hombres para conseguir los logros”				1	2	3	4	5
“Alguna vez he sufrido discriminación salarial”				1	2	3	4	5
<b>14. Cargo que ocupa actualmente en la empresa.</b>								
Respuesta abierta								



15. Nivel de formación.				
Enseñanza secundaria o equivalentes.	Enseñanza profesional superior.		Sector terciario (servicios)	
16. Edad.				
18 a 29 años.	30 a 39 años	40 a 49 años.	50 a 59 años.	Más de 60 años.
17. Finalmente, si lo desea, puede aportar algún comentario sobre su experiencia o algún consejo para futuras líderes, estaremos encantadas de poder contar con sus opiniones...				
Respuesta abierta				

## Anexo II. Estructura encuesta a empresas.

Bloque 1: Diagnóstico de la situación del liderazgo femenino en las empresas.	
1. De las siguientes medidas, indique cuáles ha adoptado su empresa, por parte de la dirección, para conseguir una gestión organizativa que tenga en cuenta la igualdad de oportunidades.	
Existencia de un plan de igualdad	
Presupuesto específico para el diseño y la implementación de medidas de igualdad	
Plan de responsabilidad social que incorpore la igualdad de oportunidades	
Existencia de una comisión de igualdad de oportunidades	
Participación en conferencias o jornadas en materia de igualdad	
Contratación de empresas proveedoras y/o colaboradoras comprometidas con la igualdad de oportunidades	
Acciones formativas en materia de igualdad a las personas trabajadoras	
Visibilidad de las mujeres en los instrumentos de comunicación de la empresa	
2. De las siguientes medidas, indique cuáles ha adoptado su empresa para conseguir una participación igualitaria de mujeres y hombres en los lugares de trabajo.	
Mecanismos para garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de selección de personal	
Técnicas de selección neutras y que omitan la información personal	
Utilización no sexista del lenguaje oral y escrito en los procesos de selección	
Plan de comunicación de las ofertas laborales que permitan una representación equilibrada	
Mecanismos de promoción profesional que garantizan la no discriminación por sexo (coaching, mentoring, etc.)	

Programas de formación profesional y cursos de especialización dirigidos a mujeres de la empresa											
Acciones positivas para promover la presencia equilibrada de mujeres y hombres en cargos directivos											
La asignación de espacios para mujeres y hombres se hace con las mismas condiciones (despachos, superficie, ruido, etc.)											
<b>3. De las siguientes medidas, indique cuáles ha adoptado su empresa para mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral.</b>											
Existencia en la empresa de un plan de conciliación											
Medidas de flexibilidad laboral (jornada continua, horario flexible, etc.)											
Las medidas de compatibilización son conocidas por toda la plantilla											
Posibilidad de teletrabajo											
Existencia de servicios a los trabajadores que faciliten la compatibilización (comedor de empresa, guardería de empresa, etc.)											
Medidas que incentiven que los hombres se acojan a la jornada reducida para cuidar a personas											
<b>4. De las siguientes medidas, indique cuáles ha implementado su empresa relacionadas con la prevención de riesgos laborales con perspectiva de género e igualdad retributiva entre mujeres y hombres..</b>											
Se adaptan las condiciones de trabajo teniendo en cuenta que los riesgos pueden ser diferentes en función del sexo de las personas											
Existen medidas específicas para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo											
Se realizan difusiones y campañas informativas del código de buenas prácticas											
Transparencia de la política retributiva de la empresa y de la estructura salarial											
Existencia de una valoración de los puestos de trabajo en función de las labores realizadas y el nivel de responsabilidad											
<b>5. Del total de mujeres que trabajan en su organización, ¿aproximadamente cuántas ocupan puestos de dirección y/o toma de decisiones.</b>											
De 0% a 10%		De 10% a 20%		De 20% a 30%		De 30% a 50%		Más de 50%			
<b>6. ¿En qué rango de edad aproximadamente se encuentran las mujeres directivas que trabajan en la empresa.</b>											
18 a 29 años.		30 a 39 años		40 a 49 años.		50 a 59 años.		Más de 60 años.		No hay directivas.	
<b>7. Indique el porcentaje de mujeres directivas en la empresa por departamento</b> (Siendo 1 = "De 0% a 20%, 2 = De 20% a 40%, 3 = De 40% a 60%, 4 = De 60% a 80% y 5 = De 80% a 100%)											
Dirección general						1	2	3	4	5	
Vicepresidencia						1	2	3	4	5	
Recursos humanos						1	2	3	4	5	

Compras	1	2	3	4	5
Finanzas y contabilidad	1	2	3	4	5
Marketing	1	2	3	4	5
Ventas	1	2	3	4	5
Innovación	1	2	3	4	5
Tecnología	1	2	3	4	5
Logística	1	2	3	4	5
Producción	1	2	3	4	5
Departamento legal	1	2	3	4	5
<b>8. Tamaño de la empresa en la que trabaja.</b>					
Microempresa (hasta 10 trabajadores)	Pequeña (hasta 50 trabajadores)	Mediana (hasta 250 trabajadores)	Grande (más de 250 trabajadores)		
<b>9. Tipo de empresa según su ámbito geográfico.</b>					
Local	Regional	Nacional	Multinacional		
<b>10. Tipo de empresa según su actividad económica.</b>					
Sector primario (agricultura, ganadería y pesca)	Sector secundario (industria y construcción)	Sector terciario (servicios)			
<b>Bloque 2: Opinión del encuestado sobre la mujer directiva en la empresa.</b>					
<b>11. Valore la importancia de las siguientes competencias profesionales a la hora de contratar a una mujer para un puesto directivo</b> <i>(Siendo 1 = “Nada importante” y 5 = “Muy importante”)</i>					
Liderazgo	1	2	3	4	5
Autoridad	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Cooperación	1	2	3	4	5
Atención a las personas	1	2	3	4	5
Carisma	1	2	3	4	5
Empatía	1	2	3	4	5

Adaptabilidad al cambio	1	2	3	4	5
Participación	1	2	3	4	5
Comunicación	1	2	3	4	5
Capacidad de escucha	1	2	3	4	5
Asertividad	1	2	3	4	5
Visión estratégica	1	2	3	4	5
Enfoque a resultados	1	2	3	4	5
<b>12. Indique las razones que considera que motivan a las empresas a trabajar por conseguir la igualdad de género.</b>					
Valores organizacionales					
Mejorar los resultados comerciales					
Hacer un espacio de trabajo inclusivo					
Mejorar la competitividad					
Cumplir el marco legal					
Mejorar la reputación de la empresa					
Crear un buen clima laboral					
Impulsar la creatividad e innovación de la empresa					
Atraer y retener el talento femenino					
<b>13. La Agenda 2030 de Naciones Unidas recoge en los Objetivos de Desarrollo Sostenible el ODS número 5: “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”. ¿Considera que en el año 2030 este objetivo se habrá cumplido?</b>					
Sí			No		
<b>14. La incorporación de mujeres a cargos directivos, ¿ha tenido los siguientes efectos en su empresa?</b>					
Un impacto positivo en los resultados organizativos	1	2	3	4	5
Un crecimiento del negocio	1	2	3	4	5
Un impacto positivo en el rendimiento comercial	1	2	3	4	5
Un aumento de la creatividad y la innovación	1	2	3	4	5
Un incremento en la competitividad	1	2	3	4	5
Una mayor calidad en la resolución de problemas	1	2	3	4	5

Un impacto positivo en los resultados económicos	1	2	3	4	5	
Un incremento de la rentabilidad	1	2	3	4	5	
<b>15. ¿Eres directivo de la empresa?</b>						
Sí	No					
<b>16. (CONDICIONADA) Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones</b> (Siendo 1 = “Totalmente en desacuerdo” y 5 = “Totalmente de acuerdo”)						
“Una mujer lo tiene más difícil que un hombre para acceder a un puesto de dirección”	1	2	3	4	5	
“A las mujeres se les exige más que a los hombres para acceder a puestos de responsabilidad”	1	2	3	4	5	
“El marco regulatorio español impulsa la presencia de la mujer en la dirección”	1	2	3	4	5	
“Creo que un puesto directivo es compatible con la conciliación”	1	2	3	4	5	
“Las mujeres directivas perciben menos salarios que los hombres”	1	2	3	4	5	
“Un puesto directivo implica estar disponible en todo momento y lugar y disponer de movilidad geográfica”	1	2	3	4	5	
“Las mujeres tienen un carácter demasiado emocional como para tomar decisiones racionales”	1	2	3	4	5	
“Las mujeres se comprometen con el trabajo menos que los hombres”	1	2	3	4	5	
“Las mujeres tienen menos motivación para conseguir los logros que los hombres”	1	2	3	4	5	
<b>17. Sexo</b>						
Femenino	Masculino	Neutro	Prefiero no decirlo			
<b>18. Nivel de formación.</b>						
Enseñanza secundaria o equivalentes.	Enseñanza profesional superior.	Estudios universitarios o equivalentes				
<b>19. Edad.</b>						
18 a 29 años.	30 a 39 años	40 a 49 años.	50 a 59 años.	Más de 60 años.		
<b>20. Cargo que ocupa actualmente.</b>						
Respuesta abierta						
<b>21. ¿Conoce y se siente familiarizado con los siguientes conceptos?</b>						
Igualdad					Sí	No
Equidad/Paridad					Sí	No
Techo de cristal					Sí	No

Estereotipos	Sí	No
<b>22. Si lo desea, puede aportar algún comentario sobre su experiencia o algún consejo para otras empresas en relación a la igualdad dentro de la empresa, estaremos encantadas de poder contar con sus opiniones.</b>		
Respuesta abierta		

