

Cristina Soria Moreno
Ariadna Escribano Domene

LA INVISIBILIDAD DE LAS MUJERES DIRECTIVAS

TRABAJO FIN DE GRADO

EMPRESA Y SOCIEDAD
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSITAT ROVIRA i VIRGILI
Facultat d'Economia i Empresa

Reus
Curso 2023-24

Resum	5
Abstract	6
1. Introducció	7
4.1. Objetivo general	8
4.2. Objetivos específicos	8
4.3. Justificació	8
4.4. Alcance del proyecto	8
2. Marco teórico	10
2.1. Mujeres directivas	10
2.2. Situación global de la mujer directiva	12
2.3. Normativas vigentes	14
2.3.1 Normativas nacionales	14
2.3.2 Normativas en Catalunya	17
2.4. Barreras y limitaciones de la mujer directiva	18
2.4.1. El techo de cristal	19
2.4.2. El suelo pegajoso	20
2.4.3. El precipicio de cristal	21
2.4.4. La segregación laboral	22
2.4.4.1. La segregación vertical	23
2.4.4.2. La segregación horizontal	23
2.5. El liderazgo femenino en la empresa	24
2.5.1. Características liderazgo femenino	25
2.5.2. Factores de éxito / Fortalezas de la mujer directiva	26
2.5.2.1. Acceso a la educación	27
2.5.2.2. Modelos a seguir	28
2.5.2.3. Empoderamiento	29
3. Metodología	31
3.1. Trabajo de campo	31
3.2. Muestra de la población	32
3.3. Técnicas de recogida de información	33
4. Resultado de la investigación	36
4.1. Datos personales	37
4.2. Experiencia profesional	38
4.3. Fortalezas / Factores de éxito	39

4.4.	Debilidades / Dificultades	41
4.5.	Problemas con la subordinación	44
4.6.	Conciliación vida laboral y vida familiar	47
4.7.	Expectativas de futuro	49
5.	Conclusiones	50
5.1.	Limitaciones y futuras líneas de investigación	51
5.2.	Propuestas futuras	51
	Referencias bibliográficas	53
	Anexos	61
	Anexo I: Encuesta dirigida a mujeres directivas	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:

Ilustración 1	Estilos de liderazgo según el género	25
Ilustración 2:	N.º de mujeres en las distintas carreras universitarias (19-30).....	27
Ilustración 3:	Técnicas de recogida de información	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Distribución por edad	37
Gráfico 2:	Nivel de formación	37
Gráfico 3:	Experiencia profesional anterior a la actual	38
Gráfico 4:	Aspectos que han influido a obtener el puesto actual	39
Gráfico 5:	Factores que han facilitado el acceso de la mujer a puestos directivos (en general)	40
Gráfico 6:	Realización de planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección.....	40
Gráfico 7:	Afirmaciones con las que está de acuerdo	42
Gráfico 8:	Discriminación en la carrera profesional.....	42
Gráfico 9:	¿Ha sentido la presión de demostrar su valía constantemente en una posición directiva?	43
Gráfico 10:	Subordinación de hombres	45
Gráfico 11:	Órdenes respetadas por igual	46
Gráfico 12:	Prejuicios sobre el liderato que desempeñan en la organización	46
Gráfico 13:	Oraciones con las que están de acuerdo	47
Gráfico 14:	Conciliación vida laboral y familiar	48
Gráfico 15:	Expectativas de futuro	49

Resumen

En el presente TFG queremos dar énfasis a la invisibilidad de las mujeres directivas, centrándonos concretamente en las CEO de la comarca del Tarragonés.

El trabajo se va a dividir en dos bloques. El primer bloque que será más teórico, donde explicaremos un poco las diferentes metáforas relacionadas con la forma en que la mujer ha llegado a la alta dirección, como son el techo de cristal o el acantilado de cristal, además hablaremos de las diferentes barreras y obstáculos que han tenido que ir superando, como son la discriminación de género, lo que nos conduce a las dificultades que han tenido las mujeres a la hora de subordinar a hombres a su cargo, y, por último, explicaremos las ventajas o factores de éxito que les han permitido acceder a dichos puestos y ha permitido que cada vez haya más mujeres directivas. Uno de los factores a destacar es la educación recibida por parte del sector femenino en las últimas décadas, llevando así a la posibilidad de promoción en el puesto de trabajo y a una imparcialidad de salarios entre ambos sectores.

Y un segundo bloque en el cual realizamos una encuesta dirigida a mujeres directivas de la comarca del Tarragonés para conocer en primera persona cuáles han sido los obstáculos que han tenido que ir superando para alcanzar el liderazgo y los factores de éxito que les han permitido lograrlo, y así poder comparar si la teoría estudiada para llevar a cabo el trabajo es similar a lo que las mujeres directivas han pasado.

Por último, una vez obtenida toda la información necesaria de las encuestas realizadas, sacaremos unas conclusiones de cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la mujer directiva, y daremos una serie de claves para poder alcanzar el éxito empresarial.

Palabras clave: Mujer, trabajo, mujeres directivas, liderazgo, dirección de empresas.

Resum

En el present TFG volem posar èmfasi en la invisibilitat de les dones directives, centrant-nos específicament en les CEOs de la comarca del Tarragonès.

El treball es dividirà en dos blocs. El primer bloc, que serà més teòric, on explicarem una mica les diferents metàfores relacionades amb la forma en què la dona ha arribat a l'altra direcció, com són el sostre de vidre o la vorera de vidre. A més, parlarem de les diferents barreres i obstacles que han hagut de superar, com és la discriminació de gènere, el que ens porta a les dificultats que han tingut a l'hora de subordinar homes al seu càrrec, i, finalment, explicarem les avantatges o factors d'èxit que els han permès accedir a aquests càrrecs i que han permès que cada vegada hi hagi més dones directives. Un dels factors a destacar és l'educació rebuda per part del sector femení en les últimes dècades, portant així a la possibilitat de promoció al lloc de treball i a una imparcialitat de salaris entre ambdós sectors.

I un segon bloc en el qual realitzarem una enquesta dirigida a dones directives de la comarca del Tarragonès per conèixer de primera mà quins han estat els obstacles que han hagut de superar per aconseguir el lideratge i els factors d'èxit que els han permès aconseguir-ho, i així poder comparar si la teoria estudiada per dur a terme el treball és similar al que les dones directives han viscut.

Finalment, un cop obtinguda tota la informació necessària de les enquestes realitzades, extraurem unes conclusions de quines són les principals fortaleeses i debilitats de la dona directiva i donarem una sèrie de claus per aconseguir l'èxit empresarial.

Paraules clau: Dona, treball, dones directives, lideratge, direcció d'empreses.

Abstract

In this TFG, we want to emphasize the invisibility of female executives, specifically focusing on the CEOs in the Tarragona region.

The work will be divided into two sections. The first section will be more theoretical, where we will explain the different metaphors related to women reaching top management positions, such as the glass ceiling or the glass cliff. We will also discuss the various barriers and obstacles they have had to overcome, such as gender discrimination, which leads us to the difficulties women have faced in supervising men. Lastly, we will explain the advantages or success factors that have allowed them to access these positions and have led to an increase in the number of female executives. One notable factor is the education received by women in recent decades, which has led to opportunities for promotion and equal pay between sectors.

The second section involves conducting a survey with female executives in the Tarragona region to learn about the obstacles they have had to overcome to achieve leadership positions and the success factors that have enabled them to do so. This would allow us to compare if the theory studied in this work aligns with the experiences of female executives.

Finally, once we have obtained all the necessary information from the surveys, we will draw conclusions on the main strengths and weaknesses of female executives and provide key insights for achieving business success.

Keywords: Woman, work, leadership, women managers, company management.

1. Introducció

A lo largo de los años, cuando nos han preguntado por los directivos de grandes empresas, nos han venido nombres masculinos a la cabeza, como son Pablo Isla de Inditex o Juan Roig de Mercadona. Sin embargo, la participación de las mujeres en cargos directivos ha ido aumentando en los últimos años, tanto en el ámbito público como en el privado, llegando a ascender a gran escala en el mercado laboral. A pesar de este avance, todavía es difícil encontrar a mujeres en puestos de alta dirección, lo que sigue siendo un desafío en la sociedad actual.

No obstante, podemos llegar a encontrar mujeres directivas como son Sabina Fluxà vicepresidenta y CEO del grupo Iberostar o Camille Greene CEO de Campofrío Frescos, entre otras. Estas mujeres han tenido que afrontar diversos problemas para llegar a convertirse en directivas como son la discriminación de género en el ámbito directivo o la falta de referentes para llegar a ello.

Durante el transcurso de los años, el porcentaje de mujeres licenciadas es mayor al de los hombres, aun así, la presencia del sector femenino en los cargos directivos es menor, esto es debido a una barrera llamada techo de cristal, se trata de una barrera invisible que dificulta a las mujeres ascender a los puestos de mayor poder dentro de la empresa, haciéndose más fuerte a medida que la posición en la que se encuentra dentro de la empresa es mayor.

Aun así, la presencia femenina en los puestos de dirección y toma de decisiones refleja un beneficio para las organizaciones, proporcionando un ambiente laboral justo y equitativo para todos los empleados. El equilibrio de las facultades y habilidades de líderes de ambos géneros proporciona a la empresa la obtención de resultados óptimos teniendo en cuenta ambas perspectivas.

En conclusión, hemos elegido el tema de la invisibilidad de la mujer directiva, sus barreras y sus fortalezas para llegar a los puestos más elevados de una empresa con la intención de poder abordar y analizar cada uno de esos pasos a dar, a través de entender todas las barreras las cuales enfrentan las mujeres en el mundo directivo y, por otro lado, analizar las fortalezas, con el fin de llegar a entender y promover la igualdad de género en el ámbito empresarial, y así, poder llegar a servir de inspiración para futuras generaciones fomentando el liderazgo femenino.

4.1. Objetivo general

La redacción de este trabajo se halla en distintos objetivos. El objetivo principal es analizar las barreras que las mujeres enfrentan y han enfrentado en el ámbito directivo y los factores de éxito que han logrado al llegar a dichos puestos.

4.2. Objetivos específicos

Para la obtención del objetivo general, hemos realizado una división en objetivos más específicos que nos permitirán alcanzar el objetivo general del trabajo. Estos se detallan a continuación:

- Analizar los obstáculos que las mujeres han logrado superar para llegar a liderar empresas.
- Analizar las dificultades que las mujeres han encontrado y siguen encontrando hoy en día al intentar subordinar a los hombres que trabajan bajo su autoridad.
- Estudiar las claves de éxito que han llevado a que hoy en día haya un mayor número de mujeres directivas.

4.3. Justificación

Con este trabajo buscamos abordar un tema que no ha sido profundizado por investigadores, para comprender los obstáculos que las mujeres han superado y aún deben superar para alcanzar puestos directivos, además de identificar todos los factores de éxito que han permitido a las mujeres ostentar el mismo cargo y responsabilidad que un hombre dentro del mundo laboral. Con el objetivo de dar visibilidad al techo de cristal que día tras día las mujeres directivas deben hacer frente para ocupar puestos de trabajo de mayor responsabilidad, ayudar a eliminarlo y así poder conseguir una mayor igualdad dentro del mundo laboral.

4.4. Alcance del proyecto

El presente estudio tiene la finalidad de romper la invisibilidad de las mujeres en los puestos de decisión y dar a conocer su trayectoria en la sociedad. Como aportación principal del trabajo, se ha iniciado un estudio empírico para contrastar las opiniones de las directivas que defienden las diferencias de género a la hora de ocupar un cargo de liderazgo. Para llevar a cabo el estudio, se ha elaborado una encuesta y se ha pedido la colaboración de directivas tarraconenses que han respondido a la misma. Se puede

afirmar que hoy en día sigue habiendo dificultades a la hora de acceder a los puestos de dirección.

2. Marco teórico

En este estudio venimos hablando de la gran cantidad de barreras u obstáculos que las mujeres han tenido que ir superando con el fin de lograr ascender en sus carreras y alcanzar posiciones de liderazgo. Pero, a pesar de ello, también hemos podido apreciar cómo poseen ciertas fortalezas o factores de éxito que les han permitido conseguirlo.

2.1. Mujeres directivas

Según el artículo publicado en *Polish Journal of Management Studies* (2020) por Irina Onyuesheva y Natanya Meyer, las mujeres directivas se pueden dividir en tres grupos: las directivas por vocación (39,2%), las directivas ocasionales (46,2%) y las directivas no dispuestas (14,6%). El primer grupo son mujeres que decidieron ser directivas por un deseo o interés que tenían hacia el emprendimiento, y, por consiguiente, hacia la dirección de un proyecto. En el segundo grupo encontramos a mujeres que tuvieron que convertirse en directivas debido a la influencia de circunstancias ajenas a ellas. Y, finalmente, en el tercer grupo encontramos a mujeres que se vieron obligadas a crear un negocio por causas como la amenaza de desempleo, la falta de ingresos, entre otras.

Para llegar a ser directivas, las mujeres tienen diferentes formas de acceder a ello, a través de la promoción interna, la promoción externa, los aumentos salariales, el emprendimiento o permanecer en la misma empresa y puesto, con el mismo salario y abandonar una carrera ejecutiva (Eagly y Carli, 2007; Hopkins y Bilimoria, 2008; Nyberg et al., 2015; Dezsö y Ross, 2012; Pletzer et al., 2015; Doubell y Struwig, 2014; Huang et al., 2007).

Las dos formas más comunes para ellas son la promoción interna, dado que la mujer promocionada ya es conocida en la empresa y tiene cierto grado de reconocimiento (Hopkins y Bilimoria, 2008), y el emprendimiento, debido a la búsqueda de un equilibrio entre vida personal y laboral (Rey-Martí et al., 2015). Mediante el apoyo organizacional, el sector femenino accede a puestos de alta dirección a través de la promoción interna, tras ganarse la confianza del equipo directivo al demostrar sus habilidades profesionales a lo largo de los años (Barberá et al., 2003). Según las contribuciones de Oakley (2000), la antigüedad en la empresa es un factor fundamental para que la mujer acceda a un puesto de toma de decisiones.

En cambio, para los hombres, la forma más rápida y efectiva es la promoción externa, debido a que, en la sociedad, el estilo de liderazgo va más relacionado con los rasgos masculinos, como son la productividad, la autonomía, la independencia y la competencia (Doherty y Eagly, 1989), el no tender a dejarse llevar por las emociones y donde el principal objetivo son los resultados (Barberá et al., 2003; Cuadrado y Morales, 2007).

Por el contrario, los rasgos femeninos se basan más en tareas y relaciones (Vanderbroeck, 2010; Eagly, 1987), se les asocia a un sentido del deber, de servir a un tercero y, por consiguiente, a una falta de competitividad o ambición. Además, son más expresivas y motivadoras, por lo que se les atribuye características emocionales, llegando a provocar que las mujeres se vean obligadas a adoptar los rasgos propiamente masculinos para conseguir ascender a directivas (Cuadrado y Morales, 2007; Nyberg et al., 2015) o, por el contrario, que no sean capaces de verse reflejadas en un ámbito más directivo.

Como señala el *Modelo de Carrera de Caleidoscopio* de Mainiero y Sullivan (2005), este sugiere una nueva definición de las carreras de las mujeres en el ámbito laboral. Usando la metáfora de un caleidoscopio que cambia y revela un nuevo patrón cada vez que rota. Mainiero y Sullivan (2005) ilustran cómo el proceso de toma de decisiones profesionales de las mujeres ejecutivas es una red cambiante e interconectada de factores, problemas y personas que impacta a los seres queridos y a las diferentes esferas de la vida.

Teniendo en cuenta la investigación de Mainiero y Sullivan (2005), donde revela que las mujeres ejecutivas desean ascender en la escala corporativa, pero no a cualquier precio. Sus carreras deben, sobre todo, ser significativas y adaptarse a su estilo de vida, en lugar de consumir toda su vida. A lo largo de sus carreras, estas mujeres se enfrentan a tres preguntas principales:

1. Autenticidad (con esta elección, ¿puedo mantenerme fiel a mí misma?)
2. Equilibrio (¿esta elección se ajustaría a mi visión del equilibrio entre el traje y la familia?)
3. Desafío (si opto por esta elección, ¿será lo suficiente desafiante para mí?)

Según el modelo anterior, el equilibrio está ligado a las expectativas de cada persona, así como la forma de pensar de cada individuo y las necesidades que se presentan en su entorno laboral, familiar y social, en donde la organización prácticamente no tiene influencia sobre la carrera que la mujer desea llevar a cabo.

A pesar de que las mujeres siguen siendo una minoría en el ámbito laboral directivo, cada vez su participación en los negocios ha ido creciendo (Meyer, 2018), lo que ha llevado a introducir nuevas mentalidades, filosofías, estilos de vida, actitudes y valores morales, pero, también ha provocado, el fenómeno conocido como techo de cristal o discriminación vertical, el cual se produce cada vez con mayor intensidad contra las mujeres que quieren ascender dentro de las organizaciones (Bendl y Schmidt, 2010).

Los estereotipos de género emergen como un factor central en el análisis del techo de cristal (Van't Foort-Diepeveen et al., 2021; Barberá et al., 2003). Como señala Barberá (2003), se están reforzando valores como la diversidad, la importancia del sector femenino, la necesidad de un mayor empoderamiento de los empleados, la anulación del autoritarismo en la empresa. Esta alteración de valores favorece el liderazgo femenino, que cuenta con *soft skills* como la inteligencia emocional, la intuición y el empoderamiento.

2.2. Situación global de la mujer directiva

La situación global de la mujer directiva todavía presenta brechas y barreras en comparación con los hombres. Aunque ha habido avances en su participación en puestos de liderazgo dentro de la organización, siguen existiendo estas barreras que les dificultan e incluso, les impide alcanzar dichas responsabilidades.

Como bien explica Betina Rama (2017) en lugar de aceptar el techo de cristal como inevitable, ha llegado el momento de que las instituciones reconozcan que los sesgos arraigados en sus culturas, que predisponen a muchos hombres para el éxito profesional mientras subestiman las fortalezas, estilos y capacidades de la mayoría de las mujeres talentosas, deben ser erradicados. Es decir, los sesgos que suponen que los hombres son líderes innatos, que las madres trabajadoras no están comprometidas con sus carreras, que las mujeres son demasiado emocionales, que el acoso sexual no es un problema, y que no hay lugar en el salón de ejecutivos para gente que habla suave, que tiene un alto grado de inteligencia emocional y que favorece un liderazgo participativo en vez de una gerencia autocrática.

O como apunta Marilyn Loden (1985) mientras el liderazgo masculino responde a un esquema piramidal y jerárquico, el liderazgo femenino suele identificarse como una estructura en forma de red, mucho más expansiva, impactando esto en su desempeño.

Centrándonos en España, a pesar de todas las dificultades, hemos podido observar un gran incremento de la participación femenina en puestos de alta dirección. Como podemos observar en el siguiente gráfico:



Ilustración 1: *Evolución del porcentaje de mujeres en puestos directivos en España*

Extraído de: Aguilera, R. (2022, 11 mayo). España logra el mayor número de mujeres directivas de su historia. Grant Thornton España. <https://www.grantthornton.es/sala-de-prensa/2022/espana-logra-el-mayor-numero-de-mujeres-directivas-de-su-historia/>

Según Babson College (2015), las empresas que tienen al menos una mujer en un puesto ejecutivo tienden a tener valoraciones mucho más altas que las empresas con todos los hombres en puestos de nivel C. De hecho, las empresas con una mujer ejecutiva valen un 64% más en la primera financiación y un 49% más en la última financiación que sus contrapartes exclusivamente masculinas.

Como se afirma en el informe Argumentos para un Cambio (2019), en el cual se encuestó a casi 13.000 empresas de 70 países, donde la mitad de ellos comunicaron que las mujeres ocupaban menos del 30% de los puestos del personal directivo de nivel básico, contrastando así, lo que señala el 74% de las empresas con mujeres a su cargo: “las repercusiones de la diversidad de género en los puestos directivos se han visto en el incremento de sus beneficios entre un 5% y un 20%.”¹

Como podemos corroborar en el gráfico, la pandemia fue fundamental para impulsar a muchas personas a emprender, provocando que, en el caso de las mujeres propietarias

¹ International Labour Organization. (2018). Digital labour platforms and the future of work: Towards decent work in the online world. Organización Internacional del Trabajo. https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms_700977.pdf

de negocios, pasase de un 28% en el año 2019 a un 49% en el 2021. Además, podemos observar cómo, en el año 2022 hay una clara evidencia de presencia de mujeres en puestos de alta dirección con respecto a años anteriores, pasando de un 34% a un 36% (Women in Business, 2022), a su vez, en el informe *Women in Business* (2022) se revisó las compañías que cuentan con al menos una mujer en la cúpula directiva y encontró que el 93% de las empresas así lo demuestran.

Este incremento de mujeres en puestos directivos es un fable indicador del progreso de un país (Isabel Perea, 2022). El resultado de España nos lleva a concluir que estamos cada vez más comprometidos por la igualdad. No obstante, no olvidemos que todavía estamos a medio camino. Hemos avanzado, pero hoy sólo podemos afirmar que uno de cada tres miembros del equipo directivo está compuesto por mujeres. Todavía hay asignaturas pendientes que debemos solventar con acciones concretas, realistas y efectivas (Isabel Perea, 2022).

2.3. Normativas vigentes

Actualmente, la igualdad de género en el ámbito laboral y fuera de él ha adquirido mucha importancia. Centrándonos en el ámbito laboral, las empresas y organizaciones cada vez están más comprometidas en incentivar un entorno de trabajo más equitativo, donde tanto mujeres como hombres tengan el mismo derecho a ascender a puestos con mayor remuneración o reconocimiento (Ministerio de Igualdad, s.f).

Para ello, se han creado en estos últimos años una serie de normativas a nivel nacional, europeo e internacional que buscan garantizar la igualdad de oportunidades en el mercado laboral (Ministerio de Igualdad, s.f). Este trabajo se centrará en la normativa a nivel nacional debido a que el trabajo está orientado en las mujeres directivas de Tarragona.

2.3.1 Normativas nacionales

CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA 1978

a) Artículo 9.2

“Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los

obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.”

LEY ORGÁNICA 3/2007, PARA LA IGUALDAD EFECTIVA ENTRE MUJERES Y HOMBRES

b) Artículo 3. El principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres.

“El principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y, especialmente, las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil.”

c) Artículo 5. Igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo.

“El principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, aplicable en el ámbito del empleo privado y en el del empleo público, se garantizará, en los términos previstos en la normativa aplicable, en el acceso al empleo, incluso al trabajo por cuenta propia, en la formación profesional, en las condiciones de trabajo, incluidas las retributivas y las de despido, y en la afiliación y participación en las organizaciones sindicales y empresariales, o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta, incluidas las prestaciones concedidas por las mismas.

No constituirá discriminación en el acceso al empleo, incluida la formación necesaria, una diferencia de trato basada en una característica relacionada con el sexo cuando, debido a la naturaleza de las actividades profesionales concretas o al contexto en el que se lleven a cabo, dicha característica constituya un requisito profesional esencial y determinante, siempre y cuando el objetivo sea legítimo y el requisito proporcionado.”

d) Artículo 17. Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades.

“El Gobierno, en las materias que sean de la competencia del Estado, aprobará periódicamente un Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades, que incluirá medidas para alcanzar el objetivo de igualdad entre mujeres y hombres y eliminar la discriminación por razón de sexo.”

e) Artículo 42.1. Programas de mejora de la empleabilidad de las mujeres.

“Las políticas de empleo tendrán como uno de sus objetivos prioritarios aumentar la participación de las mujeres en el mercado de trabajo y avanzar en la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Para ello, se mejorará la empleabilidad y la permanencia en el empleo de las mujeres, potenciando su nivel formativo y su adaptabilidad a los requerimientos del mercado de trabajo.

Los Programas de inserción laboral activa comprenderán todos los niveles educativos y edad de las mujeres, incluyendo los de Formación Profesional, Escuelas Taller y Casas de Oficios, dirigidos a personas en desempleo, se podrán destinar prioritariamente a colectivos específicos de mujeres o contemplar una determinada proporción de mujeres.”

REAL DECRETO 850 (2015)

f) Artículo 4.1. Requisitos generales de las entidades candidatas a obtener el distintivo “Igualdad en la empresa”.

“Cualquier entidad o empresa, de capital público o privado, que ejerza su actividad en territorio español podrá presentar su candidatura al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad para la concesión del distintivo empresarial.”

REAL DECRETO-LEY 6 (2019)

g) Artículo 1.4. Igualdad efectiva de mujeres y hombres.

“Se crea un Registro de Planes de Igualdad de las Empresas, como parte de los Registros de convenios y acuerdos colectivos de trabajo dependientes de la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social y de las Autoridades Laborales de las Comunidades Autónomas.”

h) Artículo 28.1. Igualdad de remuneración por razón de sexo.

“El empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, satisfecha directa o indirectamente, y cualquiera que sea la naturaleza de la misma, salarial o extrasalarial, sin que pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de aquella.”

REAL DECRETO 902 (2020)

i) **Artículo 3.1. Principio de transparencia retributiva.**

“A fin de garantizar la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en materia retributiva entre mujeres y hombres, las empresas y los convenios colectivos deberán integrar y aplicar el principio de transparencia retributiva entendido como aquel que, aplicado a los diferentes aspectos que determinan la retribución de las personas trabajadoras y sobre sus diferentes elementos, permite obtener información suficiente y significativa sobre el valor que se le atribuye a dicha retribución.”

j) **Artículo 7.1. Concepto de auditoría retributiva.**

“Las empresas que elaboren un plan de igualdad deberán incluir en el mismo una auditoría retributiva, de conformidad con el artículo 46.2.e) de la Ley Orgánica 3/2007, del 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, previa a la negociación que requieren dichos planes de igualdad.”

2.3.2 Normativas en Cataluña

LEY 17/2015, de 9 de julio, del Sistema Nacional de Protección Civil

k) **Artículo 9.1. Profesionales de igualdad de género.**

“La Administración de la Generalidad debe impulsar la regulación y el sistema de capacitación y formación de los profesionales de igualdad de género y garantizar su presencia en los términos establecidos por la presente ley.”

l) **Artículo 15.1. Planes de igualdad de mujeres y hombres del sector público.**

“Las instituciones de la Generalidad, la Administración de la Generalidad y los organismos públicos vinculados o dependientes, así como las entidades, públicas y privadas, que gestionan servicios públicos, deben aprobar, en el plazo de dos años a partir de la entrada en vigor de la presente ley, un plan de igualdad de mujeres y hombres destinado al personal que presta servicios, que ha de definirse en el convenio colectivo o en el acuerdo de condiciones de trabajo, con el objetivo de garantizar la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y de oportunidades de mujeres y hombres y eliminar la discriminación por razón de sexo con relación al acceso al trabajo remunerado, al salario, a la formación, a la promoción profesional y a las demás condiciones de trabajo.”

m) **Artículo 32.1. Promoción de la igualdad de trato y de oportunidades de mujeres y hombres en el ámbito laboral.**

“Para promover la igualdad de trato y de oportunidades de mujeres y hombres en el ámbito laboral, los poderes públicos deben mejorar la empleabilidad y el empleo de las mujeres en cuanto al acceso, presencia, permanencia y condiciones de trabajo.”

n) **Artículo 40.1. Presencia de mujeres y hombres en la negociación colectiva.**

“Las organizaciones empresariales y sindicales, así como los órganos de representación del personal en la empresa, deben promover una representación paritaria de ambos sexos en la negociación colectiva mediante medidas de acción positiva.”

o) **Artículo 45.b. Impulso y promoción de acciones de la economía social, trabajo autónomo y emprendimiento de las mujeres.**

“Impulsar las iniciativas empresariales promovidas mayoritariamente por mujeres en el acceso a los programas de apoyo del emprendimiento, de la economía social y cooperativa y del trabajo autónomo, prestando especial atención a las iniciativas enmarcadas en sectores, profesiones y ocupaciones en que estén poco presentes.”

2.4. Barreras y limitaciones de la mujer directiva

La mujer a lo largo de su carrera profesional se encuentra con limitaciones para promocionar al puesto de decisión deseado dentro de la organización. La brecha de género en los puestos de liderazgo empresarial es un desafío socioeconómico importante. La escasez de mujeres en los puestos de toma de decisión tiene efectos negativos en la sociedad. No tener en cuenta al sector femenino en la selección de candidatos para los órganos de toma de decisión no proporciona una selección óptima (Martínez, et.al; Molina, et. al; de Cabo, et al; Gabaldón, et al; González, et al; 2021).

Los factores sociales cobran una gran importancia sobre los puestos de liderazgo en las organizaciones. Desde el punto de vista de Van't Foort-Diepeveen (2021), los estereotipos de género son las ideas que hombres y mujeres tienen sobre el otro género en función de los roles sociales que desempeñan cada uno.

Para hablar de estas limitaciones, los investigadores crearon tres metáforas diferentes con la intención de mostrar que el paso hacia el liderazgo para las mujeres es un camino transparente, pero limitado, a través de techos de cristal visibles, pero aparentemente

inalcanzables, también conocido como laberinto de cristal, con un suelo pegajoso el cual va dirigido a los trabajadores con un menor sueldo impidiendo así llegar al objetivo o en el borde de los acantilados de cristal, por los cuales, al mínimo error, puedes caer (Cubillo, 2003; Brown, 2006; Coleman, 2010; Peterson, 2016).

2.4.1. El techo de cristal

Hoy en día, la igualdad de género es uno de los principales temas a tratar en la mayoría de las sociedades. Sin embargo, aún existen muchas barreras invisibles que impiden a las mujeres avanzar en sus puestos dentro del mundo laboral, uno de los más conocidos es el que hemos mencionado anteriormente, el cual nombraron techo de cristal como una metáfora a la barrera tan sutil, llegando a ser transparente, pero tan fuerte que impide a mujeres y minorías ascender en la jerarquía gerencial (Morrison et al., 1987), o, también visto como la fragilidad del cristal, provocando un punto de inflexión al riesgo que asumen las mujeres al ascender de puesto. De esta metáfora nació el laberinto de cristal, la cual habla de los mismos obstáculos que el techo de cristal pero se enfoca más en la aportación de matices diferenciales, mostrando la complejidad y variedad de los obstáculos continuos que aparecen en un mismo periodo de tiempo y desde perspectivas muy diversas en el proceso de crecimiento profesional de las mujeres. Esto ha generado una fuerte preocupación en la sociedad, ya que se ve reflejada la desigualdad de género en el ámbito laboral.

A pesar de haber logrado avances tanto en la educación como en la formación de las mujeres, éstas siguen enfrentándose a un sinnúmero de barreras que limitan su ascenso a puestos de poder y liderazgo en sectores dominados por hombres, llegando a ser su participación un 26,5% menos que la de los hombres, según la Organización Internacional del Trabajo (2018).

Una de las principales causas de la aparición del techo de cristal son los estereotipos y prejuicios contra las mujeres en puestos de autoridad. Estos prejuicios funcionan de dos maneras diferentes, implícita o explícitamente. Según Ely, Ibarra y Kob (2011) los prejuicios de género inconscientes son como “las barreras poderosas, pero a menudo invisibles para el avance de la mujer, que surgen de creencias culturales sobre el género, favoreciendo así a los hombres”, por lo que la única diferencia que hay entre los prejuicios conscientes e inconscientes dentro del mundo laboral es la presencia de la autoconciencia o intención con la que llegamos a tener suposiciones sobre un buen liderazgo.

Como hemos mencionado anteriormente, las diferentes investigaciones muestran que la percepción que tenemos las personas sobre un buen liderazgo se corresponde con estereotipos masculinos, provocando que, como bien afirma Eagly y Carli (2007), las mujeres que quieren ascender a puestos de liderazgo se enfrentan a un doble vínculo, por una parte, si cooperan y son comprensivas, son vistas como malos líderes. En ocasiones, se sugiere que las mujeres que ocupan puestos de alta dirección adopten comportamientos y características tradicionalmente femeninas, lo cual podría generar una falta de reconocimiento y la minimización de sus logros. Además, las mujeres pueden enfrentar la discriminación y el sesgo en la toma de decisiones, así como dificultades para equilibrar sus responsabilidades profesionales y personales. Teniendo en cuenta el estudio hecho por Guillaume y Pochic (2009), las mujeres que adoptan comportamientos masculinos para cumplir con las normas escritas de la cultura corporativa les permiten conseguir una mayor efectividad en su trayectoria profesional, no obstante, ya sea utilizando procesos de acercamiento e integración o de distanciamiento y separación, el adoptar comportamientos masculinos los lleva a renuncias a deferentes factores de su vida.

2.4.2. El suelo pegajoso

El gran reto que tiene la mujer directiva es enfrentarse y romper el techo de cristal, sin embargo, hay otra limitación a la cual se enfrentan millones de mujeres y que también las retiene en el ámbito laboral, el suelo pegajoso. Este fenómeno se da cuando la mujer se queda atrapada en puestos de trabajo con poca responsabilidad y con salarios inestables. Desde el punto de vista de Booth y Col (2008), estos lo describen como una situación en la que hombres y mujeres idénticos estaban en un rango similar, pero las mujeres eran nombradas en la parte inferior mientras que los hombres ascendían más en la escala.

Este fenómeno hace referencia a las dificultades que tienen las mujeres dentro de los sectores feminizados y más precarizados, como son todos aquellos relacionados con los cuidados, la limpieza o las atenciones personales, donde ni siquiera hay posibilidad de ascender al techo de cristal.

El suelo pegajoso provoca la desigualdad económica que se manifiesta en la brecha salarial entre hombres y mujeres del mismo sector. Como señala Olivella, la segregación horizontal forma parte del suelo pegajoso, pero también lo forman otros

motivos como las reducciones de jornada, las horas extras o los complementos salariales.

Las mujeres se ven desproporcionadamente afectadas por este fenómeno porque se ven obligadas a cumplir con responsabilidades familiares, o como lo llamas Correll, Benard y Paik (2007), la motherhood pain o el dolor de la maternidad (traducción propia), obligándolas a aceptar contratos de trabajo temporales y a tiempo parcial, impidiendo así un avance profesional de las mujeres, y, por consiguiente, que se acentúe aún más la brecha salarial entre mujeres y hombres.

2.4.3. El precipicio de cristal

Las empresas frente a malos resultados están dispuestas a incorporar a mujeres en las juntas directivas. Este fenómeno, conocido como el acantilado de cristal, predice que en circunstancias organizativas precarias o riesgosas, habrá un aumento de la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo (Ryan y Haslam, 2005, 2007; Sabharwal, 2013; Smith y Monaghan, 2013). La falta de reconocimiento y apoyo que enfrentan las mujeres en el ámbito directivo, así como la falta de información o recursos necesarios para completar su trabajo, pueden ser algunas de estas circunstancias (Ryan, Haslam, Hersby, Kulich y Alkins, 2007).

De acuerdo con Heilman (2012), la investigación actual muestra que las normas sociales prevalecientes sobre los roles de género, así como las características estereotipadas de liderazgo, afectan negativamente al avance de las mujeres en la gestión. En situaciones de descenso de la organización, asumir la responsabilidad de la gestión es un acto muy arriesgado, es en este momento cuando se decide barajar la opción de incorporar a la mujer en la toma de decisiones para solventar un problema, como bien mencionaron Sabharwal, Smith y Monaghan (2013) el progreso de las mujeres en puestos de liderazgo en el sector público se ha asociado con puestos de liderazgo con mayores riesgos de fracaso en estudios anteriores.

Las mujeres son elegidas con mayor frecuencia para ocupar puestos en acantilados de cristal, o, lo que es lo mismo, en momentos de crisis, debido a que representan una opción fuera de lo común, que, como señala Ryan y Haslam (2005, 2007), esto se atribuye a la asociación entre el liderazgo de crisis y los estilos de liderazgo femenino estereotipados como sería la participación, la comprensión, la simpatía o el tacto, los cuales son valorados especialmente al enfrentarse a situaciones de crisis.

Generalmente, el nombramiento de mujeres puede servir como una señal de cambio con respecto al modelo de liderazgo estereotipado masculino dominante.

Existen dos perspectivas para tener en cuenta del acantilado de cristal, la demanda y la oferta. En primer lugar, desde una perspectiva del lado de la demanda, las razones por las que las mujeres hacen frente a un precipicio de cristal son los estereotipos de género. Desde el punto de vista de los autores Bruckmüller y Branscombe (2010), las mujeres son percibidas como más competentes en las habilidades de liderazgo necesarias en tiempos de crisis, como las habilidades interpersonales para calmar las cosas. De hecho, las mujeres son percibidas como líderes más adecuadas en situaciones de crisis. Su nombramiento en puestos de liderazgo puede estar motivado por un impulso por el cambio real o simplemente utilizado como una señal a las partes interesadas de que el cambio está siendo adoptado (Eagly y Carli, 2003; Bruckmüller et al., 2014).

En segundo lugar, desde una perspectiva del lado de la oferta, el autor Ryan et al. (2016), plantea la hipótesis de que el principal impulsor de las mujeres que son nombradas más a menudo para puestos de liderazgo precario puede ser en realidad que los hombres son más reacios a aceptarlas. También se puede argumentar que a medida que las mujeres obtienen ofertas de trabajo para puestos de liderazgo con menos frecuencia que los hombres, una mujer que busca ser gerente se inclinará a aceptar una posición menos deseable para poner el pie en la puerta (Rubery y Fagan, 1995; Darouei y Pluut, 2018).

Nutley y Mudd (2005) afirman que los hombres y las mujeres probablemente se enfrentan a acantilados de cristal en la misma medida, pero las mujeres tienen más probabilidades de caer por encima del borde en comparación con los hombres, ya que carecen de las redes de apoyo que las atraparán. La teoría de la congruencia de los roles explica como la incongruencia percibida entre los estereotipos femeninos y las concepciones de los roles de gestión puede fomentar el sesgo contra las mujeres en la selección de directivos (Eagly y Karau, 2002). La incongruencia surge cuando los roles de las mujeres en la sociedad entran en conflicto con lo que se considera un liderazgo efectivo.

2.4.4. La segregación laboral

Otra de las barreras conocidas en el mundo laboral son las segregaciones, las cuales aparecen debido a los diferentes roles que desempeñan tanto las mujeres como los

hombres en el ámbito laboral, social y familiar. Según la Fundación Surt (2017), las consecuencias de que haya estas diferencias laborales se manifiestan en todos los niveles: económico, social, laboral, familiar, de salud, etc., y en todos y cada uno de ellos, las mujeres siempre quedan en una situación de desventaja.

Estas segregaciones pueden ser de dos tipos: verticales u horizontales. Ambas explican las diferencias de acceso que hay entre hombres y mujeres a la hora de querer llegar a ocupar puestos de trabajo más elevados. Constituye un factor determinante de la calidad del empleo femenino y de su evolución, al mismo tiempo que afecta a la relación con el trabajo familiar, el ocio y la participación ciudadana (Fundación Surt, 2017).

2.4.4.1. La segregación vertical

Como señala Aulafacil (2017), la segregación vertical se refiere a las situaciones en las que las personas de un género, raza o edad, en determinados lugares de trabajo, dentro de los diferentes niveles jerárquicos de una empresa, no pueden ocupar puestos más altos que una asignación en particular. Esta segregación, también conocida como techo de cristal se puede observar a través de la escasa presencia de mujeres en los puestos directivos, debido a, como hemos mencionado anteriormente, el constante impedimento al acceso de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad.

La segregación vertical también afecta a las condiciones laborales de las mujeres, haciendo que estas sean las que consigan trabajos de media jornada, con un salario menor para un mismo puesto de trabajo que un hombre, mayor dificultad para acceder a puestos directivos y una obligación de descartar o aplazar la maternidad para poder mantenerse en los puestos laborales (Fundación Surt, 2017).

2.4.4.2. La segregación horizontal

La segregación horizontal se refiere a las dificultades que las personas tienen de acceder a determinadas profesiones debido al género que tienen. Un claro ejemplo de ello es que las mujeres suelen ocupar puestos de trabajo más feminizados, como sería el cuidado de niños, en el cual, los hombres tienen dificultad para acceder a estos puestos laborales. Y, por el contrario, los hombres tienen más facilidad en acceder a puestos más masculinizados, como sería la construcción o los puestos directivos, en los cuales la mujer tiene mayor dificultad para acceder (Fundación Surt, 2017).

Esta segregación aparece a causa de la relación que hay entre los puestos laborales con las supuestas preferencias o habilidades que tienen los hombres y las mujeres en el desempeño de las diferentes actividades. Si juntamos la segregación horizontal y la vertical aparece lo que se conoce como techo de cristal reforzado, el cual hace referencia a la dificultad que tiene el género femenino en acceder a puestos superiores de la jerarquía debido a que estos puestos tienen disciplinas masculinizadas.

2.5. El liderazgo femenino en la empresa

A lo largo de los años hemos podido observar cómo el liderazgo de las empresas ha estado de manera predominante ocupado por hombres, pero en los últimos años, el liderazgo femenino en el mundo empresariales, que se define como la participación de las mujeres en posición de poder y desempeño de un papel de toma de decisiones, ha tomado mucha importancia, la igualdad de género y lo que conlleva tener a mujeres en puestos de alta dirección se ha vuelto un tema de interés para las empresas. A pesar de que el liderazgo femenino es un acontecimiento que ya están teniendo en cuenta las empresas, sigue teniendo una gran diferencia en comparación al liderazgo masculino.

Debido a la infrarrepresentación de las mujeres en el liderazgo, los modelos de rol femeninos cercanos son escasos, y, por lo tanto, los modelos de rol femeninos lejanos son particularmente importantes para las mujeres (Sealy y Singh, 2010). Muchos estudios existentes basados en teorías psicológicas muestran que la exposición a prominentes modelos de rol distantes puede aumentar la autoeficacia y el desempeño de ciertas tareas de liderazgo de las mujeres (Dasgupta y Asgari, 2004; Hoyt y Simon, 2011; Latu et al., 2013; 2019), así como fortalecer la motivación de las mujeres para asumir roles de gestión o ayudar a la formación de la identidad profesional para las mujeres en roles directivos (Byrne, Fattoum y Díaz García, 2019; Dasgupta, 2011; Quimby y DeSantis, 2006; Singh, Vinnicombe y James, 2006).

Para los modelos a seguir femeninos, las características del rol de género también son importantes, en particular, los líderes empresariales de alto nivel que no tienen hijos o que se consideran incapaces de equilibrar el trabajo y la familia a menudo son rechazados por las mujeres como modelos a seguir efectivos (Singh, Vinnicombe y James, 2006). Por ejemplo, las mujeres adoptan los comportamientos de los modelos de conducta de forma selectiva, a menudo creando construcciones mentales basadas en una variedad de modelos de rol femeninos disponibles en lugar de emular uno (Eriksson-Zetterquist, 2008; Singh, Vinnicombe y James, 2006). Del mismo modo, los

procesos de identificación de las aspirantes a roles femeninos suelen estar compartimentados, con algunas características de los modelos a seguir identificados, pero otras consideradas como neutrales o rechazadas (Kelan y Mah, 2014).

El liderazgo femenino tiende a ser más inclusivo, empático y colaborativo, provocando así una gestión empresarial más efectiva y equilibrada. Además, las mujeres en el ámbito directivo suelen tener mayores habilidades de comunicación, escucha y resolución de conflictos. Las mujeres que ocupan puestos de liderazgo en las empresas pueden inspirar a otras mujeres, darles la confianza para obtener el reconocimiento que merecen por su trabajo y animarlas a hacer más. Cuando las mujeres se convierten en líderes, hay una mayor igualdad en la fuerza laboral, lo que significa que se contrata a más mujeres. En particular, el liderazgo femenino puede llevar a una empresa al siguiente nivel.

2.5.1. Características liderazgo femenino

Si tenemos en cuenta el liderazgo femenino y el masculino, el femenino ha aumentado su participación en los últimos años debido a que ha aumentado la cooperación de los hombres en las tareas domésticas (Giddens, 2001), esto ha provocado que varios científicos observen las características de ambos liderazgos y vean en qué se diferencian y en que se asemejan.

Estilo de liderazgo masculino	Estilo de liderazgo femenino
Pensamiento analítico, racional y cuantitativo	Pensamiento sintético, intuitivo y cuantitativo
Relaciones jerárquicas de autoridad	Relaciones de adaptación con ayuda
Búsqueda de soluciones deterministas y prefijadas a los problemas específicos	Búsqueda de soluciones completas a problemas en conjunto
Estilo directo de poder	Estilo contextual

Ilustración 1 Estilos de liderazgo según el género

Extraído de: Paz Beltrán (2021). *Liderazgo Femenino: ¿qué es y cuáles son sus 10 características principales?* <https://estilonext.com/estilo-de-vida/liderazgo-femenino>

Beiger (2005) considera que el liderazgo femenino es muy parecido al masculino, en cuanto a habilidades directivas, por el contrario, Munduate (2003) afirma que las características identificadas como clave para el éxito en la función directiva, entendida como habilidad de liderazgo, ambición, competitividad, deseo de responsabilidad,

maestría en asuntos de negocios, competencia y habilidad analítica están relacionadas con rasgos masculinos.

Según Beltrán (2021) las principales características del liderazgo femenino que permitían a las mujeres conseguir el éxito eran:

- La empatía o sentido de la humanidad, permitiéndoles reconocer las necesidades de un tercero y actuar en consecuencia, y, como consecuencia, consiguen crear vínculos estrechos con cada trabajador.
- Capacidad de comunicación asertiva, la cual hace referencia a que los objetivos sean transmitidos de forma efectiva y que además el equipo se sienta en la confianza de expresar sus opiniones sin miedo a ser juzgado.
- El liderazgo horizontal o trabajo en equipo, en el cual todos pueden aportar acciones, ideas y propuestas, y todas serán valoradas de la misma forma. Además, tienen un alto compromiso, no solo hacia la empresa o proyecto, sino hacia sus subordinados, creando así un sentimiento de lealtad.
- Está enfocado en los detalles generando un alto nivel de calidad y llevando al equipo hacia la perfección.
- La flexibilidad a la hora de tomar decisiones debido a que suelen tener menos problemas que los hombres es aceptar ideas, provocando una adaptación más rápida a los cambios del entorno. Esta flexibilidad está relacionada con la rápida y efectiva toma de decisiones, permitiendo que, en situaciones inesperadas, tomen decisiones casi siempre acertadas.
- La alta versatilidad que les permite atender diferentes proyectos al mismo tiempo.

2.5.2. Factores de éxito / Fortalezas de la mujer directiva

Su capacidad para realizar diferentes tareas al mismo momento, su capacidad de colaboración con terceros, su empatía, su capacidad de comunicación... son algunas de las cualidades que hacen que la mujer pueda alcanzar un puesto directivo (Beltrán, 2021), y no sólo alcanzar, sino, llevar adelante una empresa por sí misma.

Paustian-Underdahl et al. (2014) muestran que los hombres y las mujeres no difieren sustancialmente en la eficacia del liderazgo percibido. Sin embargo, existen diferencias entre las valoraciones y las autovaloraciones, en el sentido de que las mujeres son

valoradas como más eficaces que los hombres, mientras que cuando se examina la autoevaluación, los hombres se valoran a sí mismos como significativamente más eficaces que cuando las mujeres se auto valoran (Cuadrado et al., 2004).

2.5.2.1. Acceso a la educación

En 1910 se permitió en España el acceso oficial de las mujeres a la educación superior, pudiendo así estar más capacitadas para, en un futuro, poder desarrollar y entrar en puestos de trabajo bien asalariados. No obstante, este hecho fue concebido gracias al esfuerzo y voluntad de las propias mujeres que quisieron entrar en la universidad y en las diferentes profesiones.

En los años veinte, la presencia femenina en las universidades se basaba mayoritariamente en las carreras de letras y farmacia (con un total de 596 chicas en 1927), debido a que estas eran consideradas carreras feminizadas, según Vázquez Ramill, nd, se consideraban profesiones como una forma superior de la cocina, en la que solo era necesario seguir al pie de la letra la receta, tener paciencia y permanecer quieta. Por otro lado, había una menor cantidad de mujeres estudiando carreras de medicina (con un total de 106 chicas en 1922), y, por último, la carrera de derecho (con un total de 81 chicas en 1927), ya que se trataba de unos estudios considerados masculinos, además de que esas profesiones estaban prohibidas por ley hacia las mujeres.

Cursos	Derecho	Medicina	Filosofía y L.	Ciencias	Farmacia
1919-20	9	58	80	114	81
1920-21	10	75	111	150	112
1921-22	13	96	154	200	149
1922-23	14	106	164	245	207
1924-25	18	131	261	274	350
1927-28	71	166	441	395	596
1929-30	86	199	460	222	777

Ilustración 2: N.º de mujeres en las distintas carreras universitarias (1919-1930)

Extraído de: Mercedes Montero (2016). *Las carreras profesionales de las primeras universitarias españolas (1910-1936)* <https://arbor-revistas-csic-es.sabidi.urv.cat/index.php/arbor/article/view/2101/2729>

Durante esos años en España se temía que la presencia femenina tanto en la educación como en el mundo laboral fuera en aumento, debido a que las universitarias eran aplicadas y la mayoría de las veces se presentaban voluntarias, pero, aun así, carecían

de la inteligencia que tenían los hombres. Según Ramón Ezquerro (1926), la mujer se dedicaba a lo memorístico y ameno, rechazando lo que suponía mayor dificultad especulativa, quizá porque era muy capaz de generar pensamientos autónomos.

Aun así, a pesar del esfuerzo de las mujeres por estudiar, y el aumento de las posibilidades para hacerlo, las niñas y adolescentes siguieron recibiendo una educación inferior a la de los hombres, diferenciada por los roles que iban a tener en el mundo laboral. En 1931, casi la mitad de las niñas españolas no iba al colegio (Garrido, 1997), pese a esto, la presencia de las adolescentes en estudios como sería hoy en día el bachillerato aumentó hasta un 46,2% (Merino Hernández, 2003).

Gracias a esa lucha que tuvieron las mujeres en los años veinte y posteriormente, hoy en día, todas las carreras son igualitarias, independientemente del género de cada persona, e incluso, a pesar de las barreras y limitaciones que se puedan llegar a encontrar, hoy en día, tanto mujeres como hombres pueden asumir un puesto de liderazgo en la empresa.

2.5.2.2. Modelos a seguir

En el siglo XVIII, la escritora inglesa y pionera del feminismo Mary Wollstonecraft expresó: “Yo no deseo que las mujeres tengan poder sobre los hombres, sino sobre ellas mismas”. A lo largo del recorrido de la historia del emprendimiento femenino, podemos observar que han participado numerosas mujeres brillantes (Gonzalo García Abad, 2019).

Los argumentos de que las mujeres directivas serán agentes de cambio que promoverán la equidad de género a menudo se basan en la teoría de la identidad social, que postula que las personas tienden a tener una visión más positiva y a sentirse más obligadas hacia aquellos a quienes consideran miembros de su propio grupo social (Abraham, 2017; Ashforth y Mael, 1989; Turner et al., 1979).

A la hora de elegir modelos a seguir femeninos, también se consideran importantes las características del rol de género. Por ejemplo, los líderes empresariales de alto nivel que no tienen hijos o que se consideran incapaces de equilibrar el trabajo y la familia a menudo son rechazados por las mujeres como modelos a seguir efectivos (Singh, Vinnicombe y James, 2006).

Es importante destacar que las mujeres adoptan los comportamientos de modelos de conducta de forma selectiva, creando construcciones mentales basadas en una variedad de modelos de rol femeninos disponibles en lugar de emular uno (Eriksson-Zetterquist, 2008; Singh, Vinnicombe y James, 2006). Además, los procesos de identificación de los aspirantes a roles femeninos suelen estar compartimentados con algunas características de los modelos a seguir identificados (Kelan y Mah, 2014).

Según Forbes Women (2023), Cristina Burzak, Anabel Díaz y Eva Serrano se encuentran entre las cien mujeres más influyentes de España.

- Cristina Burzak, CEO de Movistar +, llegó al puesto en 2021, se encarga de liderar equipos y guiar a jóvenes talentos con la diversidad como prioridad.
- Anabel Díaz, vicepresidenta de *Uber*, llegó al cargo en 2019, trabaja y apuesta por la diversidad e inclusión. Es la patrocinadora ejecutiva del proyecto *Women at Uber*, que fomenta la igualdad en el sector.
- Eva Serrano, presidenta global de *Calvin Klein*, conquistó posiciones como directora comercial de Asia Pacífico y presidenta de *Inditex Greater China*, siendo clave de la expansión en la región, hasta liderar la icónica marca americana.

2.5.2.3. Empoderamiento

Actualmente muchos científicos sociales creen que no es posible lograr el desarrollo sostenible sin la participación de las mujeres en los campos político, social y económico (Bayeh, 2016; Khurshid, 2016). Este desarrollo sostenible se consigue a través del emprendimiento, que, a su vez, este último se consigue a través del empoderamiento femenino.

Según Mirzaei (2011) y posteriormente Ateai (2019), la relación entre empoderamiento y desarrollo sostenible se puede observar de tres maneras:

- El empoderamiento es un componente del desarrollo sostenible.
- El empoderamiento se considera un factor de desarrollo sostenible.
- El empoderamiento es el resultado del desarrollo sostenible.

Uno de los factores más importantes que las mujeres deben tener en cuenta a la hora de emprender, para que tengan éxito en su emprendimiento es crear empoderamiento en sí mismas (Bayen, 2016; Jung Choi, 2018), este empoderamiento es prioritario si se

quiere alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

Para tener una idea, el empoderamiento de las mujeres es un objetivo mediante el cual las personas podrán tomar decisiones en situaciones que ya han sido rechazadas por la sociedad (Kabeer, 2005; Malhotra y Schuler, 2005; Miedema, 2018), es decir, implica la adquisición de poder pensar y actuar libremente, desarrollando una autoestima que les permita creer en que pueden realizar los cambios que deseen en unos mismos, el derecho a controlar su vida, la realización del potencial de todas las mujeres, y, por consiguiente, llegar a lograr la igualdad en la sociedad (Phala y Mukonza, 2021). En otras palabras, el empoderamiento es el proceso mediante el cual los individuos progresan para superar obstáculos y participar en actividades que les permitan determinar su propio destino (Hanaysha y Tahir, 2016).

Si nos fijamos a nivel mundial, las mujeres constituyen la mitad de la población y realizan dos tercios del trabajo mundial, y aun así, simplemente acaban poseyendo una décima parte de los ingresos mundiales (Heywood, 2014), los cuales no ahorran para sí mismas, sino que los gastan en la familia, mientras que los hombres, simplemente trabajando un tercio del trabajo mundial, ya ganan una mayor parte de los ingresos mundiales y solo aportan a casa entre el 50% y el 68% de sus ingresos (Chant, 2006). Esto demuestra que las habilidades que tienen las mujeres en el ámbito laboral son mucho menos valoradas que la de los hombres, provocando que acaben por no utilizarse correctamente para mejorar sus vidas y las de su familia (Abrar ul Haq, et al., 2019).

Por tanto, el objetivo del empoderamiento es ayudar a las personas débiles a intentar aumentar sus habilidades para controlar sus vidas sabiamente, superar sus debilidades y mejorar los aspectos positivos de sus vidas (Mackie, 2010).

3. Metodología

El presente estudio se basa en una encuesta realizada a la asociación de mujeres directivas y empresarias de la comarca del Tarragonés (ver anexo I) con el objetivo de obtener información en la práctica sobre las barreras que se han encontrado a lo largo de su trayectoria profesional, además de los factores de éxito que les han permitido alcanzar el liderazgo y así, poder dar respuesta a los objetivos marcados inicialmente.

3.1. Trabajo de campo

Para la realización de la parte teórica del trabajo se siguieron una serie de pasos mencionados a continuación:

Para comenzar, se buscó información en artículos científicos que trataban de las fortalezas y debilidades de las mujeres directivas. A medida que se fueron leyendo los diferentes artículos seleccionados, se identificaron y organizaron las diferentes barreras y fortalezas que habían superado las mujeres a lo largo de la historia.

Posteriormente se hizo una investigación sobre tres metáforas que habían sido mencionadas en los diferentes artículos leídos anteriormente, se buscó información más específica sobre estas barreras que impiden el avance de las mujeres en el mundo laboral.

Finalmente, se consultaron las diferentes leyes y normativas a nivel nacional, y más centradamente en Cataluña, que se enfocan en prevenir la desigualdad de género en el ámbito laboral, pero sobre todo en el ámbito directivo, y promover la participación de las mujeres en dicho ámbito. Se examinaron los diferentes programas y ayudas que se han ido implementando para facilitar el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo.

Por otra parte, el procedimiento que se ha llevado a cabo para realizar el trabajo de campo se compone de diversos pasos que se mencionarán a continuación:

En primer lugar, se ha definido la población objetivo del estudio con la intención de obtener una muestra con la que poder dar respuesta a los objetivos previamente establecidos.

En segundo lugar, se ha creado un cuadro de indicadores donde se han relacionado los diferentes conceptos teóricos con preguntas las cuales han permitido recoger toda la información de la investigación implementando el Formulario de Google Drive y, teniendo de cuenta tanto los objetivos inicialmente previstos como la población objetivo del estudio.

Posteriormente, se realizó el contacto con la asociación de mujeres directivas y empresarias de la comarca del Tarragonés vía correo electrónico y llamada telefónica dónde se comentó el objetivo del trabajo y se envió la encuesta creada anteriormente.

Una vez recibida las respuestas de las diferentes directivas de la asociación de mujeres directivas y empresarias de la comarca del Tarragonés, se realizó un análisis cuantitativo con el fin de obtener información precisa y confiable que nos permita respaldar la información obtenida en el marco teórico, o, por el contrario, ver si en la práctica, la situación ha cambiado y hay menos discriminación laboral.

3.2. Muestra de la población

La población objetivo de estudio se compone por mujeres que ocupan una posición directiva en alguna empresa u organización dentro de la comarca del Tarragonés. De esta manera, podemos definir el sujeto de estudio de la siguiente manera: Mujeres, las cuáles actualmente ocupan un puesto dentro de la dirección de empresas u organizaciones y desempeñan dicho puesto dentro de la comarca del Tarragonés.

Debido a la inviabilidad de poder contactar y trabajar con toda la población objetivo, ha sido necesario reducir la población objetivo a una muestra de individuos de dicha población con el fin de desarrollar el presente estudio. Para ello, nos hemos centrado en la asociación de mujeres directivas y empresarias de Tarragona (AEDT) compuesta por 100 empresarias que trabaja actualmente con el objetivo de promover y favorecer el acceso de la mujer a cargos directivos dentro de las diferentes organizaciones. Debido a la limitación tanto de recursos como de tiempo, era prácticamente imposible obtener 100 respuestas de una muestra de 100 empresarias.

En su lugar, se calculó un tamaño de muestra representativa que nos permitiera obtener unas conclusiones generales sobre la población. Para el cálculo de la muestra seguimos los siguientes pasos:

- Identificación del tamaño de la muestra: En este caso, la muestra consistía en 100 empresarias pertenecientes a la asociación de mujeres directivas y empresarias de la comarca del Tarragonés.
- Determinar el margen de error: Decidimos establecer un nivel de confianza del 90%, el cual nos daba un margen de error del 16,58%.
- Especificar la desviación estándar: Como era difícil saber que respuestas obtendríamos, decidimos poner una desviación del 50%.
- Considerando un nivel de confianza del 90%, el valor normal estándar asociado a dicho nivel es de 1,65.

Una vez recopilados estos datos, procedimos a calcular el tamaño de la muestra representativa utilizando la siguiente fórmula.

$$x = \frac{\frac{z^2 * p (1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p (1 - p)}{e^2 * N} \right)} = \frac{\frac{1,65^2 * 0,5 (1 - 0,5)}{0,1658^2}}{1 + \left(\frac{1,65^2 * 0,5 (1 - 0,5)}{0,1658^2 * 100} \right)} = 19,8456 = 20$$

Al realizar el cálculo de la muestra representativa, se obtuvo un valor de 20, el cual muestra la cantidad mínima de respuestas en la encuesta para asegurarnos de obtener una imagen fiel de la población en su conjunto. De esta manera, podríamos confiar en que los resultados reflejarían correctamente las características de la población.

3.3. Técnicas de recogida de información

Para llevar a cabo la investigación, se ha realizado un cuestionario (Ver Anexo I) con la intención de obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos mencionados anteriormente. Para la realización de dicho cuestionario, se ha realizado una tabla que se mostrará a continuación, donde se vinculan conceptos teóricos mencionados anteriormente en la parte teórica, clasificados por dimensión, subdimensión e indicadores. Una vez clasificados los conceptos teóricos, se desencadenan una serie de preguntas que aparecerán posteriormente en la encuesta.

Concepto	Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Pregunta de la encuesta	
Variable fortalezas mujer directiva	Acceso a la educación	Empatía	Habilidades directivas	Pregunta 7	
	Modelos a seguir	Comunicación asertiva	Pensamiento sintético, intuitivo y cuantitativo	Pregunta 8	
		Liderazgo horizontal	Reconocimiento de necesidades	¿Su organización ha establecido planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección? ¿Cuáles?	
		Alta versatilidad	Creación de vínculos estrechos con los trabajadores	¿Cómo ha enfrentado una situación de discriminación dentro de la organización?	
Empoderamiento	Autenticidad	Alto compromiso	¿Qué medidas o estrategias ha seguido para superar las diferentes barreras en su camino hacia el liderazgo?		
Plan de acción	Equilibrio	Desafío	Rápida adaptación a cambios	Nivel de formación	
			Capacidad de colaboración		¿Ha experimentado discriminación en su carrera profesional?
El techo de cristal	Desigualdad de género	Limitación al ascenso	¿Ha sentido la presión de demostrar su valía constantemente en una posición directiva?	¿Ha subordinado a hombres? ¿Le ha causado algún tipo de dificultad?	
			Creencias culturales sobre el género		¿Las órdenes establecidas han sido respetadas por parte de todos los trabajadores de igual manera?
			Suposiciones sobre un buen liderazgo		¿Cree que los hombres que tiene a su cargo tienen prejuicios sobre el liderazgo que desempeña en la organización?
			Brecha salarial		Pregunta 23
El precipicio de cristal	Desafío socioeconómico	Infrarrepresentación	Falta de reconocimiento	Pregunta 24	
			Problemas con la subordinación		¿Qué expectativa tiene sobre el logro del equilibrio de género en la alta dirección?
			Desafío socioeconómico		¿Qué consejo o recomendación le daría a otras mujeres que aspiran a liderar una empresa y enfrentar las barreras y desafíos?
			Segregación vertical		
La segregación laboral	Horas extras	Reducciones de jornada	Características estereotipadas de liderazgo	Realización del potencial	
			Segregación horizontal		
			Empleos de media jornada		
			Compatibilidad con la conciliación laboral		
Variable expectativas de futuro	Modelos a seguir	Emprendimiento femenino	Agentes de cambio	aspiran a liderar una empresa y enfrentar las barreras y desafíos?	
			Modelos a seguir		
			Realización del potencial		

Ilustración 3: Técnicas de recogida de información

Elaboración propia: Clasificación de conceptos teóricos (2024)

Una vez realizada la tabla en la que se relacionan los diferentes conceptos teóricos con diversas preguntas, se ha realizado la encuesta que posteriormente permitirá obtener la información necesaria para solventar los objetivos inicialmente previstos.

En primer lugar, debemos mencionar que dicho cuestionario consta de preguntas abiertas, donde las mujeres encuestadas pueden responder abiertamente y dar su opinión con sus propias palabras; preguntas semiabiertas o semicerradas, las cuales tienen una serie de respuestas a elegir además de una última opción donde la mujer encuestada puede responder abiertamente; y también preguntas cerradas, tanto de tipo dicotómico, las cuales solo se puede responder con sí/no y de elección múltiple.

El cuestionario inicia con una pequeña presentación, en la que se explica a la muestra quiénes somos, sobre qué va la encuesta, se solicita la colaboración de las directivas y se agradece el tiempo dedicado a responder el cuestionario.

Tras esta breve presentación, se encuentra una sección dedicada al consentimiento de datos personales y siete secciones diferentes que permitirán en un futuro responder a los objetivos. Estas secciones son las siguientes:

La primera y segunda sección son los datos personales y la experiencia profesional, con estas secciones se busca conocer diferentes aspectos sobre las directivas de la muestra y eliminar a la población que no entra dentro de dicha muestra de estudio. En concreto, se pretende averiguar el rango de edad, la provincia donde trabajan, el nivel de formación que han recibido, y su actual y anteriores puestos de trabajo. Con el fin de eliminar a la población que no entra dentro de la muestra se han añadido dos preguntas filtro.

La tercera sección va dirigida a las fortalezas y factores de éxito que han permitido a las mujeres alcanzar puestos de dirección dentro de las organizaciones. Esta sección está dirigida a profundizar sobre la percepción que han tenido las mujeres directivas de la muestra en cuanto a los factores facilitadores generales que han permitido a las mujeres acceder a dichos puestos, y cuáles han sido esos factores que les han permitido personalmente acceder a la alta dirección.

La cuarta sección se centra en las debilidades y dificultades que han encontrado las mujeres encuestadas a lo largo de su trayectoria profesional, centrándose en las diferencias entre un hombre y una mujer en la entrada al liderazgo.

Posteriormente, se encuentra una quinta sección relacionada con la cuarta, pero centrándose única y exclusivamente en la subordinación de los hombres a cargo de mujeres, con el fin de conocer si realmente existe esta dificultad.

La sexta sección se basa en la conciliación de la vida laboral y familiar. Esta sección ha sido elaborada con la finalidad de averiguar cuánto tiempo destinan las encuestadas al trabajo y el nivel de flexibilidad que tienen en su jornada laboral.

La séptima sección se centra en las expectativas de futuro que tienen las directivas de la muestra en lo que se refiere al logro o avance en el equilibrio de género de la dirección de empresas u organizaciones. Por último, cabe destacar que el cuestionario termina con un mensaje de agradecimiento a toda la muestra por haber respondido las preguntas planteadas.

4. Resultado de la investigación

En este apartado, exploraremos los datos recopilados en la encuesta realizada anteriormente y presentaremos, a través de una serie de gráficos, una visión clara y concisa de la información obtenida. A través de estos gráficos, analizaremos las tendencias y los diferentes patrones que se puedan observar en las respuestas para así poder comprender en profundidad los resultados obtenidos.

En primer lugar, y antes de empezar a analizar en profundidad la información obtenida, se debe mencionar que nuestra muestra representativa inicialmente constaba de 20 mujeres, teniendo un margen de error del 16,58%, sin embargo, solo hemos obtenido 22 respuestas, de las cuales, solo 19 pasaron el filtro. Aunque esto significa que nuestra muestra es menor a la esperada, no es una muestra representativa, pero si se aproxima mucho utilizando un margen de error del 16,58%, por lo que aun podemos realizar un análisis en profundidad de la información, teniendo en cuenta siempre, que los resultados obtenidos de este análisis son limitados y podrían llegar a afectar a las conclusiones extraídas.

4.1. Datos personales



Gráfico 1: Distribución por edad

En el gráfico 1 podemos observar como las personas encuestadas, mayoritariamente eran mujeres mayores de 40 años, representando este el 59% de la muestra, posteriormente, encontramos que el 36% de la muestra se encuentra en un intervalo de edad de entre 25 y 40 años y finalmente, simplemente el 5% de la muestra eran mujeres de entre 18 y 25 años.



Gráfico 2: Nivel de formación

Tal y como muestran los porcentajes del gráfico 2 sobre el total, los estudios de grado profesional representan el 30%, seguidamente le siguen los estudios de postgrado, representando el mismo porcentaje y finalmente, encontramos el nivel de estudio con menor porcentaje que serían los estudios universitarios, representando el 27%.

Para finalizar esta sección añadimos una pregunta filtro, en la que preguntábamos la provincia donde trabajaba, ya que el estudio se basaba en empresarias de la provincia de Tarragona. En este caso, 19 mujeres nos contestaron que eran de Tarragona y 3 contestaron que eran de fuera, por lo que fueron eliminadas directamente de la encuesta.

4.2. Experiencia profesional

En esta sección pasamos a valorar la experiencia profesional de la muestra, dando a conocer la experiencia profesional anterior a la actual y el puesto que ocupan actualmente en la empresa. Así, comenzamos hablando de la experiencia profesional anterior a la actual. El gráfico 3 representa cómo se reparten los casos en función de esta variable.



Gráfico 3: Experiencia profesional anterior a la actual

Cómo podemos observar, la mitad de los individuos tienen una experiencia en ocupar puestos de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual, representando el 47%. Seguidamente, un 32% contestaron que anteriormente habían ocupado un puesto de directiva en otra organización con similar responsabilidad a la actual. Y, finalmente, la experiencia profesional con menor porcentaje es la de ser directiva en otra organización ocupando menor responsabilidad a la actual, siendo este un 21% de la muestra.

Para dar fin a esta sección, se añadió una pregunta filtro, en la que la muestra debía indicar el puesto que ocupaba actualmente en la organización, puesto que el estudio se basa concretamente en los puestos de dirección de CEO. En esta instancia, la totalidad de la muestra señaló que ocupaban dicho puesto.

Una vez vistas las dos primeras secciones, podemos extraer como primera conclusión que las mujeres que ocupan roles directivos en las diferentes empresas u organizaciones tienden a ser más maduras en términos de edad, teniendo así más tiempo para avanzar en sus carreras y acumulando experiencia laboral, tengo en la empresa en la que se encuentran como en empresas y ámbitos de otros sectores.

4.3. Fortalezas / Factores de éxito

Con la siguiente sección buscábamos conocer cuáles fueron o cuáles creen que han sido esas fortalezas o factores de éxito que les han permitido alcanzar la posición en la que se encuentran dentro de la organización actual, y así, poder compararlo posteriormente, con lo encontrado en los textos científicos. Para ello, realizamos una serie de preguntas, las cuales se centran en valorar en qué medida estaban de acuerdo o en desacuerdo con diferentes aspectos, además se preguntó si la organización en la que se encontraban había establecido planes para facilitar o fomentar el acceso de la mujer a los puestos de dirección.

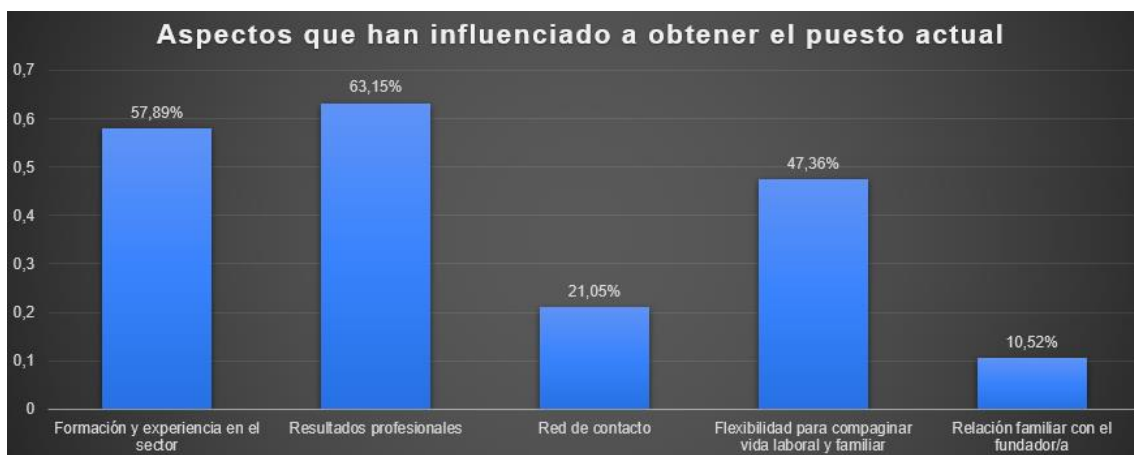


Gráfico 4: Aspectos que han influido a obtener el puesto actual

En el gráfico 4 podemos observar como más del 50% de la muestra concuerda en que los dos aspectos que más han influenciado a alcanzar el puesto en el que se encuentran es la formación y experiencia en el sector y los diferentes resultados profesionales que han ido obteniendo. Otro de los aspectos más considerados ha sido el poder compaginar la vida laboral y familiar, estando un 47% de la muestra totalmente de acuerdo con este aspecto. Por último, podemos señalar, que el aspecto que menos ha influido en la mayoría de la muestra para obtener el puesto que ocupan, es el de la relación familiar con el fundador, como podemos observar, simplemente el 10% de la muestra concuerda con que una relación con el fundador de la empresa es uno de los motivos por el que se encuentra, hoy en día, en el puesto directivo.

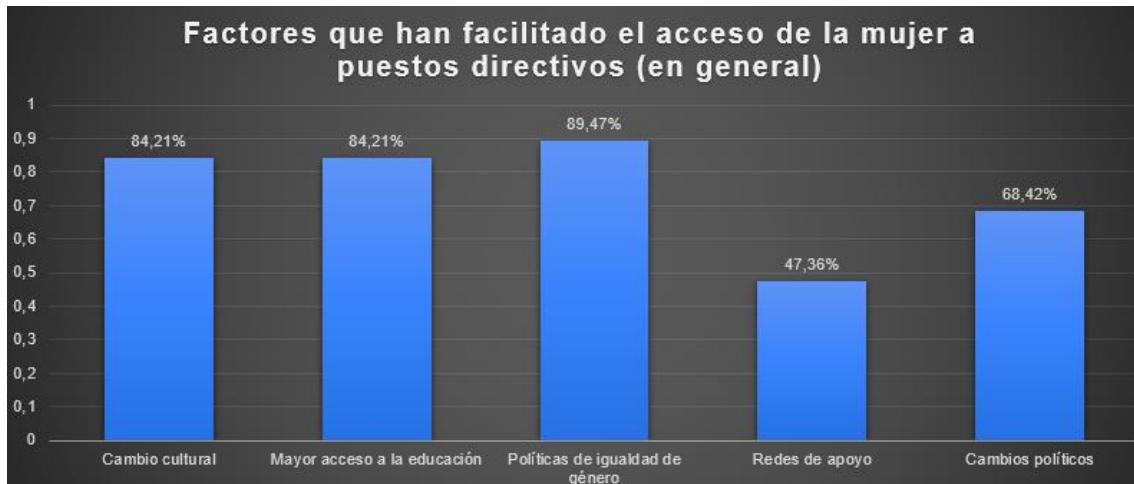


Gráfico 5: Factores que han facilitado el acceso de la mujer a puestos directivos (en general)

En el gráfico 5, vemos como el 89% de la muestra opina que el factor que más ha facilitado el acceso de la mujer a los puestos directivos son las nuevas políticas de igualdad de género, a continuación, podemos observar como el segundo factor más votado sería el mayor acceso a la educación (84%). Si entramos en profundidad en este factor, podemos ver que está relacionado directamente con los cambios culturales que ha habido a lo largo de los años, por lo que no es de extrañar que la muestra haya votado en la misma cantidad este factor que el mencionado anteriormente.

Un aspecto que debemos destacar en este gráfico es que la muestra concuerda en que las redes de apoyo es el factor que menos consideran que haya facilitado el acceso de la mujer a puestos directivos.

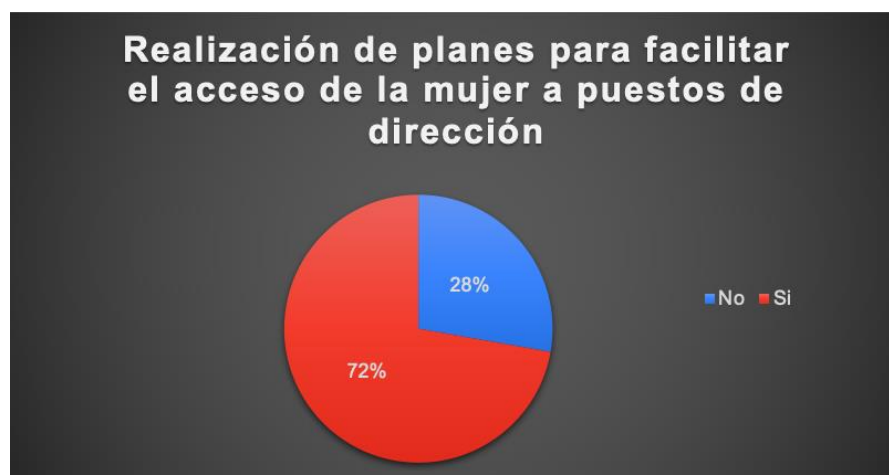


Gráfico 6: Realización de planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección

En el gráfico 6 observamos como el 72% de la muestra afirma que en la organización actual donde se encuentran llevan a cabo planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección, por el contrario, el 28% lo niega.

En relación con el gráfico anterior, se lanzó una pregunta abierta con el fin de que la muestra diese a conocer los planes que se han establecido en su organización. Cabe destacar dos respuestas de la muestra, puesto que la totalidad de las respuestas obtenidas son muy semejantes:

“Redes de apoyo entre directivas de otras organizaciones para dar a conocer las diversas experiencias e implantar diversos planes de acción como, por ejemplo, establecer un porcentaje mínimo de mujeres en los puestos directivos en las organizaciones.”

“En nuestra organización estamos comprometidas con la equidad de género, para ello, tenemos implementados programas de mentoría específicos para mujeres, políticas de conciliación laboral y familiar, y programas de capacitación y desarrollo profesional adaptados a las necesidades y desafíos que las mujeres enfrentamos día a día en el mundo laboral.”

En conclusión, podemos afirmar que con el fin de promover el liderazgo femenino dentro de las organizaciones se han ido desarrollando políticas en las empresas donde se incentiva la ley de igualdad en los puestos de alta dirección. De igual modo, hoy por hoy cada vez son más organizaciones que implementan programas de mentoría específicos para mujeres, donde se fomenta la representatividad de las mujeres en los puestos de alto grado de responsabilidad.

4.4. Debilidades / Dificultades

La sección 4 de la encuesta se centra en las experiencias de las mujeres en relación con las dificultades y obstáculos que han encontrado en el transcurso hacia los puestos de liderazgo de las organizaciones. Se incluyen preguntas que muestran la discriminación percibida en la carrera profesional, así como la presión y los desafíos que han ido enfrentando durante el trayecto. Con esto, buscamos comprender mejor cuales son estas barreras y así poder buscar solución con el fin de promover la igualdad de oportunidades en el ámbito directivo.

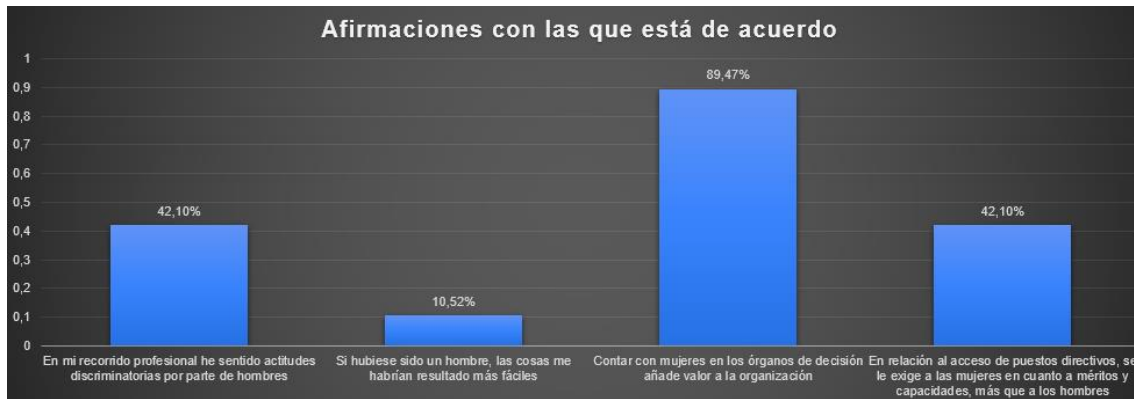


Gráfico 7: Afirmaciones con las que está de acuerdo

En el gráfico anterior, podemos observar diversas percepciones sobre la discriminación y las oportunidades en el ámbito empresarial. Como podemos observar, el hecho de que el 42,10% de las mujeres encuestadas nos indique que ha experimentado discriminación por parte de hombres durante su recorrido profesional y el 10,52% afirme que si hubiese sido hombre habría tenido una trayectoria más fácil, esto sugiere que aun existen sesgos de género en las oportunidades profesionales.

Por otro lado, encontramos un porcentaje bastante elevado (89,47%), el cual nos muestra que las mujeres encuestadas consideran que la presencia de mujeres en los órganos de decisión agrega valor a la empresa, por lo que, podemos sacar como conclusión que la diversidad de género se debe tomar como algo positivo para la organización. Sin embargo, el hecho de que el 42,10% sienta que se les exige más en cuanto a méritos y capacidades que a los hombres, nos muestra que aún existen esas barreras y estándares de desigualdad en la promoción.

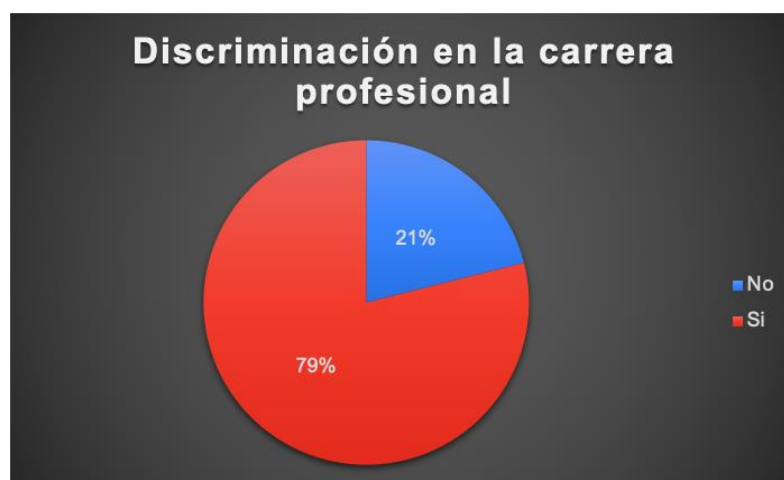


Gráfico 8: Discriminación en la carrera profesional

En el gráfico 8, encontramos que el 79% de la muestra afirma haber experimentado discriminación en su carrera profesional, esto sugiere que la discriminación de género sigue siendo un problema generalizado en el ámbito empresarial. Esto puede estar relacionado con lo analizado en el gráfico anterior, donde el 42,10% explicaba haber sentido actitudes discriminatorias por parte de hombres y además que se les exigía más en cuanto a méritos para acceder a puestos directivos.

Por otro lado, el 21% de la muestra dice que no ha experimentado discriminación, esto puede reflejar una percepción diferente de las mujeres en cuanto a la discriminación o una experiencia menos discriminatoria en su entorno laboral.

Para analizar más en profundidad este apartado, decidimos lanzar una pregunta abierta a las mujeres que habían respondido que, si habían experimentado discriminación, en la cual, buscábamos saber cómo habían enfrentado dicha situación. Dichas respuestas eran muy similares entre sí, las más repetidas fueron las siguientes:

“Mostrando mi validez tanto como mujer como empresaria, enseñando que las cualidades que tenemos las mujeres también son aptas para el liderazgo de una empresa.”

“Mostrando mi valía y competencia en cada oportunidad que se me presenta, demostrando que soy capaz de desempeñar cualquier tarea que se me asigna sin importar mi género.”

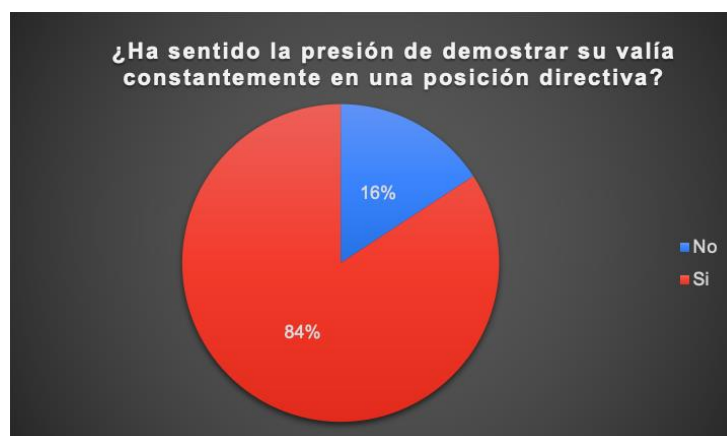


Gráfico 9: ¿Ha sentido la presión de demostrar su valía constantemente en una posición directiva?

En el gráfico 9 observamos como el 84% de la muestra dicen que han sentido la presión de demostrar su valía constantemente en una posición directiva, en cambio, el 16% no ha sentido esa presión. Esta presión por demostrar la valía la podemos relacionar con

las barreras y la discriminación que las mujeres han ido superando en su carrera profesional. El hecho de tener que superar obstáculos adicionales debido a su género, provoca que sientan la necesidad de destacar y demostrar su valía constantemente.

Con el fin de analizar un poco más en profundidad la sección 6, y poder conocer de primera mano las diferentes dificultades encontradas y como las han superado, se realizó una pregunta abierta relacionada con las medidas y estrategias que han permitido superar las diferentes barreras en el camino hacia el liderazgo. En esta pregunta, podemos destacar las siguientes respuestas:

“Demostrar mis habilidades para resolver problemas, pero, sobre todo, ha sido un trabajo en equipo, lo fundamental para conseguir un buen liderazgo es el trabajo y la confianza depositada en el equipo.”

“Siendo perseverante y seria en mi trabajo.”

Para finalizar con la sección, se realizó una última pregunta abierta, en la cual pedíamos que nos pusieran consejos o recomendaciones que les darían a otras mujeres que aspiran a liderar una empresa. En dicha pregunta obtuvimos respuestas de todo tipo, las más relevantes fueron las siguientes:

“Que confíen en sí mismas. Que nunca duden de sus capacidades, si le ponen ganas podrán llegar donde se propongan.”

“Mi consejo es que crean en sí mismas y en su capacidad para alcanzar sus objetivos, que no dejen que el miedo al fracaso o las dudas sobre su valía las detengan para conseguir lo que realmente quieren.”

4.5. Problemas con la subordinación

En esta sección se pasa a examinar la subordinación de los hombres a cargo de mujeres, con el fin de conocer si efectivamente existe esta dificultad.

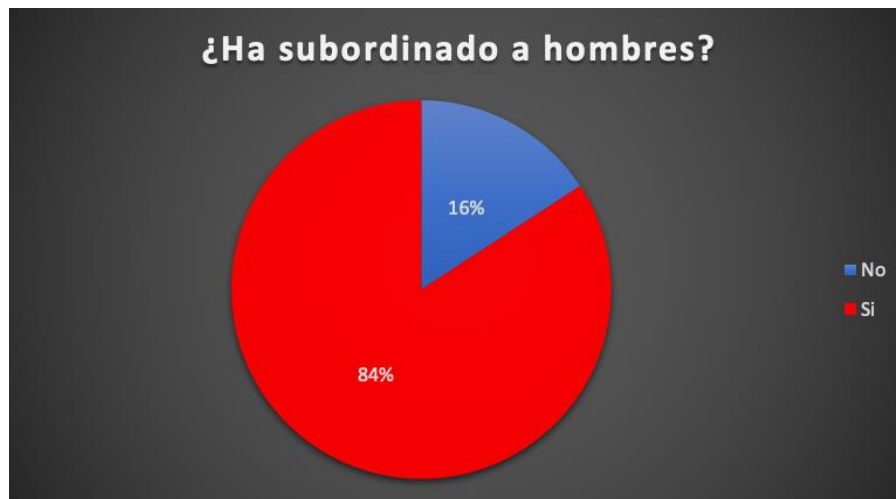


Gráfico 10: Subordinación de hombres

En el gráfico 10, contemplamos cómo el 84% de la muestra afirma que ha subordinado a hombres durante su trayectoria como directiva de la organización, mientras que el 16% tan solo ha subordinado a un equipo formado por mujeres.

En relación con el gráfico anterior, se desempeñó una pregunta abierta, para el porcentaje de la muestra que hubiese afirmado la pregunta anterior, con el propósito de que la muestra diese a conocer si el hecho de subordinar a hombres les había causado algún tipo de dificultad a la hora de establecer órdenes. Por una parte, un gran porcentaje de la muestra niega haber tenido algún tipo de dificultad para subordinar a hombres, una de las respuestas a destacar es la siguiente:

“No, no me ha causado ninguna dificultad en absoluto. En mi trabajo como directiva, trato a todos mis subordinados con respeto y profesionalismo, independientemente de su género. Si que tengo que añadir, que la dificultad estuvo en el proceso hasta alcanzar el liderazgo.”

Por otro lado, un porcentaje menor manifiesta haber tenido dificultades durante su trayectoria laboral, sobre todo destacando el inicio del liderazgo en la organización, y una respuesta indica haber escuchado risas de fondo o comentarios inapropiados por el hecho de ser mujer.

Seguidamente pasamos a analizar si las órdenes establecidas por parte de la CEO han sido respetadas por parte de todos los trabajadores de manera uniforme.

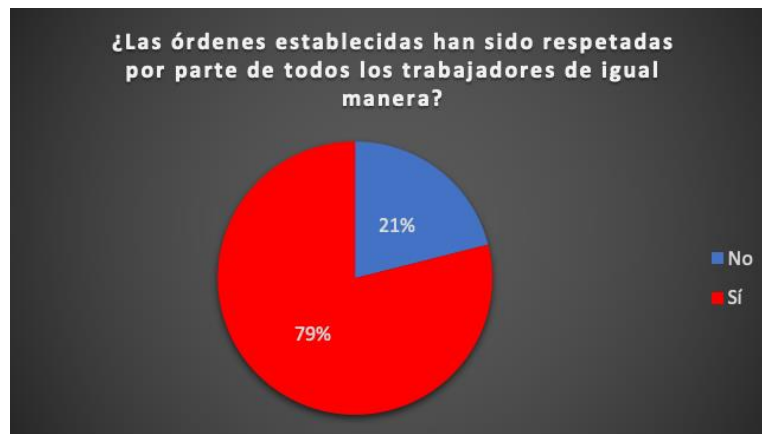


Gráfico 11: Órdenes respetadas por igual

El gráfico 11, apunta que el 79% de la muestra ha podido establecer órdenes en la organización y han sido respetadas de manera igual por parte de todos los trabajadores. En cambio, el 21% niega que se hayan respetado de manera uniforme.

Con respecto al gráfico anterior se implanta una pregunta abierta para conocer por qué la muestra cree que no han sido respetadas de igual manera por parte de los trabajadores las órdenes implantadas. Una de las respuestas a resaltar es la siguiente:

“Por desconfiar de una mujer que está en el puesto directivo. Si un hombre tiene a su cargo la dirección de una empresa, no hay prejuicios, porque siempre ha sido así. En cambio, si una mujer dirige una empresa hay muchos más prejuicios porque desde hace pocos años las mujeres ocupan puestos directivos.”

Por lo que se refiere a los prejuicios que tienen los hombres sobre el liderato que desempeñan las mujeres en las organizaciones, pasamos a analizarlo con el gráfico 12.

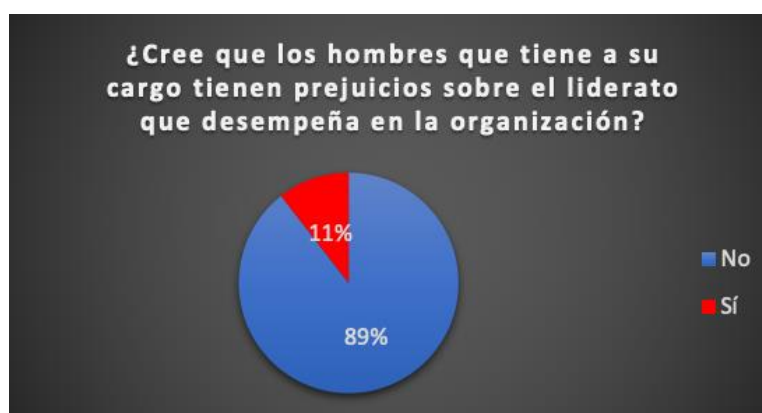


Gráfico 12: Prejuicios sobre el liderato que desempeñan en la organización

Como podemos observar en el gráfico 12, los datos apuntan que el 89% de la muestra cree que los hombres que tienen a su cargo no tienen prejuicios sobre el liderazgo que desempeña en la organización, sin embargo, tan solo el 11% afirma que sí que tienen prejuicios.

Para conocer mejor la creencia de la muestra, lanzamos una pregunta abierta para conocer si a través de los prejuicios de los hombres a su cargo les ha causado algún tipo de dificultad a la hora de establecer algún tipo de mandato. Las respuestas recibidas son las siguientes:

“Sí, la falta de confianza hacia mi persona.”

“En un principio lo fue, pero con el paso de los años, el prejuicio que tenían los trabajadores hacia mi liderazgo fue disminuyendo.”

Para dar por concluida la sección 5, podemos extraer como conclusión que la falta de mujeres en los puestos de alta dirección crea desconfianza hacia sus trabajadores, esto es debido a que no se cuenta con ejemplos a seguir de mujeres directivas, ya que desde hace muy pocos años la mujer ocupa puestos de liderazgo.

4.6. Conciliación vida laboral y vida familiar

Con la siguiente sección buscamos analizar el tiempo que destina la muestra al trabajo y el nivel de flexibilidad que tienen en su jornada laboral. En primera instancia pasamos a analizar las oraciones con las que la muestra está de acuerdo y se sienten identificadas.

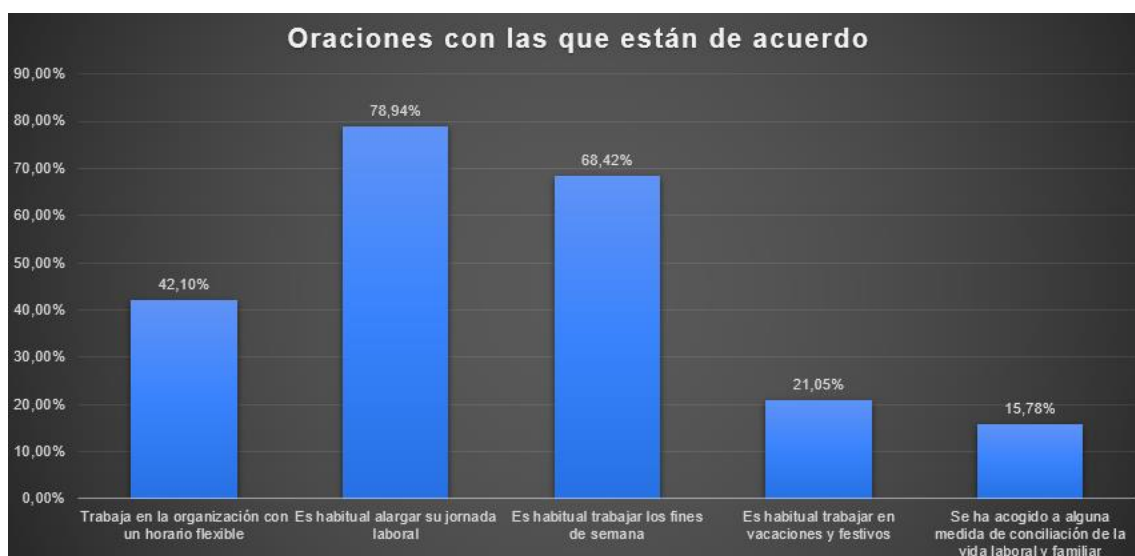


Gráfico 13: Oraciones con las que están de acuerdo

En el gráfico 13 podemos observar como el 78,94% de la muestra afirma que es habitual alargar su jornada laboral más allá de las horas establecidas por la organización, seguidamente observamos la afirmación de que es habitual trabajar los fines de semana con un 68,42% para llevar a cabo las tareas internas de la organización.

Con un menor porcentaje, representando un 42,10% la muestra afirma trabajar en las organizaciones con un horario flexible a sus necesidades. Las afirmaciones con porcentajes por debajo de la media han sido las siguientes: “Es habitual trabajar en vacaciones y festivos.” y “Se ha acogido a alguna medida de conciliación de la vida familiar y laboral.”

Seguidamente, se presentó una serie de oraciones dónde la muestra objeto de estudio tenía que indicar el grado en el que están de acuerdo sobre la conciliación y la vida laboral.

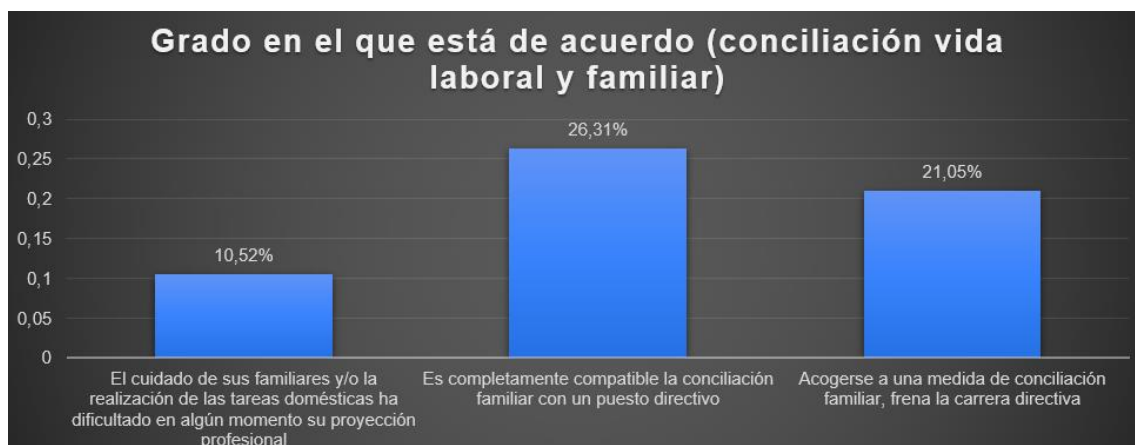


Gráfico 14: Conciliación vida laboral y familiar

El gráfico anterior nos muestra el grado en el que se está de acuerdo en relación con la conciliación de la vida laboral y familiar. En primera instancia, encontramos con un 26,31% la afirmación “Es completamente compatible la conciliación familiar con un puesto directivo.”. Seguidamente encontramos con un 21,05% la afirmación “Acogerse a una medida de conciliación familiar, frena la carrera directiva.”, y en última instancia, encontramos con un 10,52% la afirmación “El cuidado de sus familiares y/o la realización de las tareas domésticas han dificultado en algún momento su proyección profesional.”.

En definitiva, podemos afirmar que, el hecho de dirigir una empresa u organización lleva a hacer una serie de sacrificios como alargar la jornada laboral y trabajar los fines de

semana. Es por ello, que muchas mujeres hoy en día valoran cada vez más la implicación en el ámbito laboral.

Asumir la dirección de una empresa u organización es una tarea compatible con la conciliación familiar, una parte de la muestra cree que acogerse a una medida de conciliación familiar les puede frenar la trayectoria profesional, ya que no se focalizan al máximo en la dirección de la organización

4.7. Expectativas de futuro

La siguiente sección se focaliza en las expectativas de futuro que ostentan las directivas de la prueba de estudio en lo que se refiere al logro o avance en el equilibrio de género en la dirección de empresas u organizaciones.



Gráfico 15: Expectativas de futuro

El gráfico 15 muestra como el 79% de la muestra tiene una expectativa optimista donde cree que se alcanzará a largo plazo el equilibrio de género en las direcciones de las empresas. Seguidamente, con una representación del 16%, se manifiesta parte de la muestra que tiene una expectativa muy optimista, dónde cree que se está avanzando memorablemente. Y tan sólo el 5% de la muestra no se decide ni por una expectativa optimista ni pesimista.

Para concluir la séptima sección podemos apuntar que a pesar de los avances de la última década, las mujeres directivas siguen representando un porcentaje menor al de los hombres, pero no obstante, un alto porcentaje de las directivas encuestadas tienen unas expectativas optimistas sobre el equilibrio de género en la dirección de las organizaciones, donde creen que se alcanzará a largo plazo.

5. Conclusiones

Las principales conclusiones del trabajo son:

Persistencia en la discriminación hacia la mujer directiva: El estudio revela una persistente discriminación hacia las mujeres en roles directivos. La mayoría de las encuestadas reportaron haber enfrentado barreras significativas a lo largo de sus carreras profesionales debido a su género, lo que pone de manifiesto la existencia de prejuicios estructurales dentro del ámbito empresarial. Este hallazgo enfatiza la urgente necesidad de continuar trabajando para eliminar estos sesgos de género y promover una cultura de igualdad de oportunidades en todas las esferas empresariales.

Valor de la diversidad de género: La investigación subraya el valor que aporta la desigualdad de género a las organizaciones. Las encuestadas destacan que la presencia de mujeres en los órganos de decisión enriquece las dinámicas empresariales y contribuye positivamente a la toma de decisiones. Esta percepción positiva refuerza la importancia de seguir impulsando políticas que fomenten la diversidad de género. Además, la confianza de las participantes en la posibilidad de alcanzar un equilibrio de género a largo plazo refleja una visión optimista y esperanzadora hacia el futuro, indicando un cambio progresivo en las actitudes y expectativas dentro del sector empresarial.

Presión por demostrar valía: Una constante a lo largo del estudio es la presión que sienten las mujeres para demostrar su competencia en el ámbito empresarial. Este fenómeno está estrechamente relacionado con las expectativas y estereotipos de género que aún predominan. Muchas mujeres experimentan una necesidad continua de validar su capacidad frente a diversas situaciones profesionales, lo que subraya la necesidad de eliminar los prejuicios y actitudes discriminatorias que dificultan su camino hacia el liderazgo. Esta presión no solo afecta a su bienestar personal, sino también su desempeño y oportunidades de crecimiento profesional.

Factores de éxito: El análisis realizado en la investigación nos ha permitido identificar factores clave que han permitido a las mujeres acceder y mantenerse en puestos de liderazgo, entre los que destacan la educación y la demostración de competencias. Estos elementos han sido cruciales para superar las barreras de género y avanzar en sus carreras. También hemos podido observar como las organizaciones están reconociendo la importancia de adoptar enfoques proactivos para promover el liderazgo

femenino. La implementación de políticas de igualdad, programas de mentoría, redes de apoyo y políticas de conciliación laboral y familiar son pasos significativos hacia un entorno laboral más equitativo e inclusivo. Estos esfuerzos están diseñados para incrementar la representatividad de las mujeres en puestos directivos y apoyar su desarrollo profesional, lo que no solo beneficia a las mujeres, sino también a las empresas en su conjunto, al promover una cultura de diversidad.

5.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

En primer lugar, debemos señalar la dificultad que hubo durante la recogida de datos para encontrar directivas predispuestas a responder la encuesta en la comarca del Tarragonés. Gracias a la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Tarragona (AEDT) logramos ponernos en contacto con un porcentaje de directivas que forman parte de dicha asociación.

En segundo lugar, este análisis de barreras que han ido superando a lo largo de su trayectoria profesional y los factores de éxito que han permitido alcanzar el liderazgo podría enriquecerse si se contase con un mayor número de respuestas.

Además, y en referencia también con las futuras líneas de investigación, para profundizar y conocer los motivos de las respuestas obtenidas, a la vez que información más cualitativa, la realización de entrevistas personales enfocadas en estos aspectos perfeccionaría el estudio realizado. De este modo, se podría profundizar en mayor medida los resultados previamente obtenidos.

5.2. Propuestas futuras

Para implementar cambios significativos, hemos propuesto varias acciones concretas que consideramos que podrían apoyar a las mujeres a ascender dentro de la empresa y mejorar su situación en los puestos directivos.

- Programas de mentoría donde mujeres con experiencia en puestos directivos puedan guiar y apoyar a otras mujeres que aspiran a estos roles. Estos programas deberían estar centrados en el desarrollo de habilidades de liderazgo, creación de redes de contacto y apoyo entre directivas.
- Con relación al anterior punto, se debería fomentar la creación de redes de apoyo profesional entre mujeres directivas, con el fin de compartir experiencias, recursos y consejos.

- Ofrecer programas de formación continua en habilidades de liderazgo, negociación y gestión, dirigidos específicamente a mujeres.
- Organizar seminarios o reuniones sobre temas relevantes como la conciliación laboral y familiar, la gestión del estrés o el empoderamiento personal.
- Implementar indicadores de igualdad de género en las empresas para medir el progreso en términos de representación femenina y brecha salarial.

Estas propuestas buscan crear un ambiente más justo donde las mujeres puedan desarrollarse plenamente en la empresa y contribuir al éxito de la organización, promoviendo una cultura que valore la diversidad y la igualdad de oportunidades.

Referencias bibliográficas

Abidin, W. L. M. W. Z., Noor, Z. M., & Ngah, W. A. S. W. (2016). Exploring the glass ceiling and sticky floor in Malaysia. *Asian Social Science*, 12(6), 203. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n6p203>

Abidin, W. L. M. W. Z., Noor, Z. M., & Ngah, W. A. S. W. (2016b). Exploring the glass ceiling and sticky floor in Malaysia. *Asian Social Science*, 12(6), 203. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n6p203>

Adamson, M., & Kelan, E. K. (2023). Reading In-Between: How women engage with messages of 'Superstar' business role models. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12768>

Adamson, M., & Kelan, E. K. (2023b). Reading In-Between: How women engage with messages of 'Superstar' business role models. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12768>

Aedt. (2022, 24 noviembre). *Inici - AEDT*. AEDT. <http://empresariesdetarragona.org/> (Consulta: 29/12/2023)

Barberá, E. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179 <https://www.psicothema.com/pdf/3867.pdf> (consulta: 8 de noviembre de 2023)

Beltrán, P. (2019, 18 de mayo). *Liderazgo Femenino: ¿cuáles son sus 10 características principales?* Estilonext. <https://estilonext.com/estilo-de-vida/liderazgo-femenino> (consulta: 20 de noviembre de 2023)

Bennis, W. y Burt, N. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row. (Consulta: 20 de noviembre de 2023)

Bieger, Sara. 2005. «La mujer directiva vista por los hombres y por las mujeres», en *Estudio sobre habilidades directivas en la mujer*. Madrid: Comunidad de Madrid. (Consulta: 20 de noviembre de 2023)

BOE-A-2007-6115 Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>
(Consulta: 5 de diciembre de 2023)

Bruckmüller, S., & Braun, M. (2020). One group's advantage or another group's disadvantage? How comparative framing shapes explanations of, and reactions to, workplace gender inequality. *Journal of Language and Social Psychology*, 39(4), 457-475. <https://doi.org/10.1177/0261927x20932631>

Bruckmüller, S., & Braun, M. (2020b). One group's advantage or another group's disadvantage? How comparative framing shapes explanations of, and reactions to, workplace gender inequality. *Journal of Language and Social Psychology*, 39(4), 457-475. <https://doi.org/10.1177/0261927x20932631>

Broadbent, J., & Kirkham, L. (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds? *Accounting, auditing & accountability*, 21(4), 465-473. <https://doi.org/10.1108/09513570810872888>

Constitución Española, de 1978, de los derechos y deberes fundamentales. Boletín Oficial del Estado, 9.2 y 14. https://www.igualdadenlaempresa.es/normativa/docs/Articulos_9_2_y_14_Constitucion_Espanola_1978.pdf (consulta: 05 de diciembre de 2023)

Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*. (Consulta: 20 de noviembre de 2023)

Cuadrado, Isabel, María Soledad Navas y Fernando Molero Alonso. 2004. «El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo», *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2): 181-192. (Consulta: 20 de noviembre de 2023)

Daft, R. L. (2002). *La experiencia del liderazgo*. Cengage learning. Tercera edición. (Consulta: 20 de noviembre de 2023)

Darouei, M., & Pluut, H. (2018). The paradox of being on the glass cliff: ¿Why do women accept risky leadership positions? *Career Development International*, 23(4), 397-426. <https://doi.org/10.1108/cdi-01-2018-0024>

De Clercq, D., & Brieger, S. A. (2021). When discrimination is worse, autonomy is key: How women entrepreneurs leverage job autonomy resources to find Work–Life balance. *Journal of Business Ethics*, 177(3), 665-682. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04735-1>

De la Cruz, Silvia. 2006. «Análisis de la relación: la mujer en la educación y el trabajo», *Fundamentos en Humanidades*, 7 (13-14): 271-292. (Consulta: 20 de noviembre de 2023)

Ebrahimi, R., Choobchian, S., Farhadian, H., Goli, I., Farmandeh, E., & Azadi, H. (2022). Investigating the effect of vocational education and training on rural women's empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01187-4>

Empleo, A. Z. C. E. O. P. E. (2022, 23 agosto). Mujer directiva. Gestión femenina: retos y situación 2022. *Orientación para el empleo. Herramientas para Buscar Empleo o Autoempleo*. <https://www.orientacionparaempleo.com/mujer-directiva/> (Consulta: 19 de diciembre de 2023)

Forbes. (2022, 19 abril). *Las 35 mejores CEO de España 2021 - Forbes España*. Forbes España. <https://forbes.es/mejores-ceo/2021a/las-35-mejores-ceo-de-espana-2020/> (consulta: 4 de noviembre de 2023)

ForbesWomen. (2023, 19 octubre). *Las 100 mujeres más influyentes en España 2023 - Forbes Women*. Forbes Women. <https://forbeswomen.es/las-100-mujeres-mas-influyentes-en-espana-2023/> (consulta 29/12/2023)

From Glass Ceilings to Glass Cliffs: A guide to - ProQuest. (s. f.). <https://www.proquest.com/docview/2795649896/87EAAB49110B4ED8PQ/3>

Fuller, S., & Kim, Y. (2023). Women Managers and the gender Wage gap: Workgroup gender composition matters. *Work and Occupations*. <https://doi.org/10.1177/07308884231178314>

Fuller, S., & Kim, Y. (2023b). Women Managers and the gender Wage gap: Workgroup gender composition matters. *Work and Occupations*.
<https://doi.org/10.1177/07308884231178314>

Fuller, S., & Kim, Y. (2023c). Women Managers and the gender Wage gap: Workgroup gender composition matters. *Work and Occupations*.
<https://doi.org/10.1177/07308884231178314>

Giguère, É., Pelletier, M., Bilodeau, K., & St-Arnaud, L. (2023). Breaking through the glass ceiling, but at what cost? From transitions between hierarchical levels to the diversity of ascending, lateral, or descending career paths of women executives. *Australian Journal of Career Development*, 32(1), 60-68.
<https://doi.org/10.1177/10384162221141350>

Groeneveld, S., Bakker, V., & Schmidt, E. (2019). Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women's representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. *Public Administration*, 98(2), 441-464.
<https://doi.org/10.1111/padm.12632>

Iversen, T., Rosenbluth, F. M., & Skorge, Ø. (2020). The Dilemma of Gender Equality: How Labor Market Regulation Divides Women by Class. *Daedalus*, 149(1), 86–99.
https://doi.org/10.1162/daed_a_01775

Martínez, J. (2022, 11 mayo). España logra el mayor número de mujeres directivas de su historia. *Grant Thornton España*. <https://www.grantthornton.es/sala-de-prensa/2022/espana-logra-el-mayor-numero-de-mujeres-directivas-de-su-historia/>
(Consulta: 19 de diciembre de 2023)

Martínez, M. M., Molina-López, M. M., De Cabo, R. M., Gabaldón, P., González-Pérez, S., & Izquierdo, G. E. (2021). AwaKenings: An authentic leadership development program to break the glass ceiling. *Sustainability*, 13(13), 7476.
<https://doi.org/10.3390/su13137476>

Martín-Peña, M. L., Cachón-García, C. R., & De Vicente y Oliva, M. A. (2023). Determining factors and alternatives for the career development of women executives: a multicriteria decision model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1).
<https://doi.org/10.1057/s41599-023-01936-z>

Montero, M. (2016). "Las carreras profesionales de las primeras universitarias españolas (1910-1936)". *Arbor*, 192 (778) <https://arbor-revistas-csic-es.sabidi.urv.cat/index.php/arbor/article/view/2101/2729>

Munduate, Lourdes. 2003. «Gender and leadership. Differences between women's and men's access to managerial positions», *International Journal of Social Psychology*, 18 (3): 309-314. (Consulta: 20 de noviembre de 2023)

Naguib, R., & Madeeha, M. (2023). "Making visible the invisible": Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar's public sector. *Women's Studies International Forum*, 98, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102723>

Ng, E. S., & McGowan, R. A. (2022). Breaking the glass ceiling: Views of women from the Second-Wave Feminist Movement. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 40(2), 173-187. <https://doi.org/10.1002/cjas.1694>

Ng, E. S., & McGowan, R. A. (2022b). Breaking the glass ceiling: Views of women from the Second-Wave Feminist Movement. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 40(2), 173-187. <https://doi.org/10.1002/cjas.1694>

Normativa - Igualdad en la empresa - Ministerio de Igualdad. (s. f.-b). <https://www.igualdadenlaempresa.es/normativa/home.htm> (Consulta: 5 de diciembre de 2023)

Normativa - Igualdad en la empresa - Ministerio de Igualdad. (s. f.). <https://www.igualdadenlaempresa.es/normativa/home.htm> (Consulta: 5 de diciembre de 2023)

Normativa nacional - Igualdad en la empresa - Ministerio de Igualdad. (s. f.). <https://www.igualdadenlaempresa.es/normativa/nacional.htm> (Consulta: 5 de diciembre de 2023)

Onyusheva, I., & Meyer, N. (2020). THE FEATURES OF FEMALE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN KAZAKHSTAN: AN ANALYTICAL SURVEY. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 265–282. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.20>

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L., & Woehr, D. J. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>

Peiró, R. (2022, 24 noviembre). *Segregación horizontal*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/segregacion-horizontal.html> (Consulta: 17 de noviembre de 2023)

Prats, M. (2022, 8 marzo). El suelo pegajoso, cuando la desigualdad va más allá del techo de cristal. *ElHuffPost*. <https://www.huffingtonpost.es/entry/suelo-pegajoso-feminismo-8-m-es-6225f099e4b0bd1df76ec263.html> (Consulta: 8 de noviembre de 2023)

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2006). What lies beyond the glass ceiling? *Human Resource Management International Digest*, 14(3), 3-5. <https://doi.org/10.1108/09670730610663150>

Seminario, M. (2022, 22 junio). *La segregación vertical y su influencia en el mercado laboral*. Grupo Atico34. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/segregacion-vertical/> (Consulta: 17 de noviembre de 2023)

Singh, S., Sharma, C., Bali, P., Sharma, S., & Shah, M. A. (2023). Making Sense of Glass Ceiling: A bibliometric analysis of conceptual framework, intellectual structure and research publications. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2181508>

Sullà, M. P. (2023, 22 junio). *El techo de cristal y el laberinto de cristal: barreras en el liderazgo de las mujeres*. <https://www.linkedin.com/pulse/el-techo-de-cristal-y-laberinto-barreras-en-liderazgo-perez-sull%C3%A0/?originalSubdomain=es> (Consulta: 5 de noviembre de 2023)

Sum, N. (2023). Transnational women in globalised Times: exploring glass ceilings, glass walls and other fragile metaphors of leading education. *Globalisation, Societies and Education*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/14767724.2023.2248913>

SURT. (s. f.). <https://www.surt.org/maletaintercultural/index.php?vlq=0&vmd=0&vtp=0&vit=4&tex=20> (Consulta: 17 de noviembre de 2023)

Stephenson, E. (2022). The diplomatic glass cliff: women's representation and diplomacy's decline. *The Hague Journal of Diplomacy*, 17(3), 553-587. <https://doi.org/10.1163/1871191x-bja10113>

Toca, G., & Toca, G. (2021, 8 julio). *Los 50 mejores CEO de España 2020*. Forbes España. <https://forbes.es/listas/105914/los-50-mejores-ceo-de-espana-2020/> (consulta: 4 de noviembre de 2023)

Torres González, O. (2018). La segregación horizontal: el riesgo de los agregados estadísticos. *Feminismo/s*, (31). <https://doi.org/10.14198/fem.2018.31.11> (consulta: 17 de noviembre de 2023)

5 mujeres directivas que están cambiando el mundo. (2021, 6 marzo). *Harper's BAZAAR*. <https://www.harpersbazaar.com/es/cultura/ocio/a35740104/mujeres-directivas-que-estan-cambiando-el-mundo/>(Consulta: 21 de noviembre de 2023)

Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, por el que se establece igualdad retributiva entre mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, 264, 3 de noviembre de 2022. <https://www.boe.es/boe/dias/2022/11/03/pdfs/BOE-A-2022-18040.pdf> (consulta: 05 de diciembre de 2023)

https://www.igualdadenlaempresa.es/normativa/docs/Articulos_9_2_y_14_Constitucion_Espanola_1978.pdf (consulta: 05 de diciembre de 2023)

Real Decreto 850/2015, de 28 de septiembre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo «*Igualdad en la Empresa*». Boletín Oficial del Estado, 245, 13 de octubre de 2015. <https://www.boe.es/boe/dias/2015/10/13/pdfs/BOE-A-2015-10984.pdf> (consulta: 05 de diciembre de 2023)

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Boletín Oficial del Estado, 57, 7 de marzo de 2019. <https://www.igualdadenlaempresa.es/normativa/docs/BOE-A-2019-3244.pdf> (consulta: 05 de diciembre de 2023)

Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, 272, 14 de octubre de 2020.

<https://www.boe.es/buscar/pdf/2020/BOE-A-2020-12215-consolidado.pdf> (consulta: 05 de diciembre de 2023)

Ley 17/2015, de 21 de julio, de igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, 272, 14 de octubre de 2020. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-9676-consolidado.pdf> (consulta: 06 de diciembre de 2023)

Anexos

Anexo I: Encuesta dirigida a mujeres directivas

PRESENTACIÓN: Hola, somos Ariadna Escribano y Cristina Soria, dos alumnas de cuarto de carrera de la URV y estamos realizando un estudio para nuestro TFG sobre la mujer directiva.

Esta encuesta corresponde al trabajo de fin de grado de la carrera Administración y Dirección de Empresas (URV). Los resultados de la encuesta nos servirán para llegar a extraer conclusiones de cuáles han sido las barreras superadas para llegar al liderazgo de la organización y comprender los factores de éxito que han permitido conseguirlo. Gracias de antemano por vuestra colaboración.

CONSENTIMIENTO DATOS PERSONALES: El responsable de tratar vuestros datos personales con la finalidad prevista para este formulario es la Univaritat Rovira i Virgili con CIF Q9350003A. Para más información sobre este tratamiento llamado *Formularios*, podéis consultar el Registre d'Activitats del Tractament de la URV, publicado en <https://seuelectronica.urv.cat/rgpd> donde también se puede consultar la política de privacidad de la URV e información sobre vuestros derechos respecto a la protección de datos y a la forma de ejercerlos. Además, podéis enviar a nuestros delegados de protección de datos cualquier consulta al correo electrónico dpd@urv.cat

1. Doy mi consentimiento para el tratamiento de mis datos personales que se recogen en este formulario.

- Sí

SECCIÓN I: DATOS PERSONALES

2. Indique su edad

- <18
 18-25
 26-40
 >40

3. Nivel de formación

- Estudios básicos obligatorios
- Estudios de BUP/COU/Bachiller
- Estudios de grado profesional
- Estudios universitarios
- Estudios de posgrado
- Otros:

4. Indique la provincia donde trabaja (pregunta filtro)

- Barcelona
- Lérida
- Gerona
- Tarragona
- Otros:

SECCIÓN II: EXPERIENCIA PROFESIONAL

5. Experiencia profesional anterior a la actual

- Directiva en otra organización ocupando similar responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando menor responsabilidad a la actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
- Otros:

6. Indique el puesto que ocupa actualmente en la organización (pregunta filtro)

- Marketing
- Finanzas
- Contabilidad
- CEO
- Control de calidad
- Otros:

SECCIÓ III: FORTALEZAS / FACTORES DE ÉXITO

7. Valore los aspectos que pueden haber influido a alcanzar su puesto actual (siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)

	1	2	3	4	5
Formación y experiencia en el sector					
Resultados profesionales					
Red de contacto					
Flexibilidad para compaginar vida laboral y personal					
Relación familiar con el fundador/a					

8. Valore en qué medida los siguientes factores han facilitado el acceso de las mujeres a la dirección dentro de la organización (siendo 1 “muy bajo” y 5 “muy alto”)

	1	2	3	4	5
Cambio cultural					
Mayor acceso a la educación					
Políticas de igualdad de género					
Redes de apoyo					
Cambios políticos					

9. ¿Su organización ha establecido planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección?

- Sí
- No
- No lo sé

10. Si la anterior respuesta es sí, ¿cuáles han sido esos planes?

SECCIÓ IV: DEBILITADES / DIFICULTADES

11. Indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)

	1	2	3	4	5
En mi recorrido profesional he sentido actitudes discriminatorias por parte de hombres					
Si hubiese sido un hombre, las cosas me habrían resultado más fáciles					
Contar con mujeres en los órganos de decisión añade valor a la organización					
Con relación al acceso de puestos directivos, se les exige a las mujeres en cuanto a méritos y capacidades, más que a los hombres					

12. ¿Ha experimentado discriminación en su carrera profesional?

- Sí
 No

13. Si la anterior respuesta es sí, ¿cómo ha enfrentado esa situación?

14. ¿Ha sentido la presión de demostrar su valía constantemente en una posición directiva?

- Sí
 No

15. ¿Qué medidas o estrategias ha seguido para superar las diferentes barreras o dificultades en su camino hacia el liderazgo?

16. ¿Qué consejo o recomendación les daría a otras mujeres que aspiran a liderar una empresa y enfrentar las barreras y desafíos?

SECCIÓ V: SUBORDINACIÓ DE HOMBRES

17. ¿Ha subordinado a hombres?

- Sí
- No

18. Si la anterior respuesta es sí, ¿le ha causado algún tipo de dificultad?

19. ¿Las órdenes establecidas han sido respetadas por parte de todos los trabajadores de igual manera?

- Sí
- No

20. Si la anterior respuesta es no, ¿por qué cree que no han sido respetadas de igual manera por todos los trabajadores?

21. ¿Cree que los hombres que tiene a su cargo tienen prejuicios sobre el liderato que desempeña en la organización?

- Sí
- No

22. Si la anterior respuesta es sí, ¿le ha causado algún tipo de dificultad a la hora de establecer algún mandato? Explíquelo brevemente.

SECCIÓ VI: CONCILIACIÓ VIDA LABORAL Y FAMILIAR

23. Seleccione las oraciones con las que esté de acuerdo (Seleccione todas las opciones que correspondan)

- Trabaja en la organización con un horario flexible
- Es habitual alargar su jornada laboral
- Es habitual trabajar los fines de semana
- Es habitual trabajar en vacaciones y festivos
- Se ha acogido a alguna medida de conciliación de la vida laboral y familiar

24. Indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)

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

SECCIÓN VII: EXPECTATIVAS DE FUTURO

25. Indique qué expectativas tiene sobre el logro futuro del equilibrio de género en la alta dirección

- Muy optimista, se está avanzando memorablemente
- Optimista, se alcanzará a largo plazo
- Ni optimista ni pesimista
- Poco optimista, se cumplirá con un cambio de jerarquía
- Pesimista, existen abundantes barreras que limitan el equilibrio

AGRADECIMIENTOS: Muchas gracias por su colaboración. Sus respuestas han sido de gran ayuda para la elaboración del trabajo de fin de grado sobre la invisibilidad de la mujer directiva.

Anexos

Anexo I: Encuesta dirigida a mujeres directivas

PRESENTACIÓN: Hola, somos Ariadna Escribano y Cristina Soria, dos alumnas de cuarto de carrera de la URV y estamos realizando un estudio para nuestro TFG sobre la mujer directiva.

Esta encuesta corresponde al trabajo de fin de grado de la carrera Administración y Dirección de Empresas (URV). Los resultados de la encuesta nos servirán para llegar a extraer conclusiones de cuáles han sido las barreras superadas para llegar al liderazgo de la organización y comprender los factores de éxito que han permitido conseguirlo. Gracias de antemano por vuestra colaboración.

CONSENTIMIENTO DATOS PERSONALES: El responsable de tratar vuestros datos personales con la finalidad prevista para este formulario es la Univaritat Rovira i Virgili con CIF Q9350003A. Para más información sobre este tratamiento llamado *Formularios*, podéis consultar el Registre d'Activitats del Tractament de la URV, publicado en <https://seuelectronica.urv.cat/rqpd> donde también se puede consultar la política de privacidad de la URV e información sobre vuestros derechos respecto a la protección de datos y a la forma de ejercerlos. Además, podéis enviar a nuestros delegados de protección de datos cualquier consulta al correo electrónico dpd@urv.cat

1. Doy mi consentimiento para el tratamiento de mis datos personales que se recogen en este formulario.

- Sí

SECCIÓN I: DATOS PERSONALES

2. Indique su edad

- <18
 18-25
 26-40
 >40

3. Nivel de formación

- Estudios básicos obligatorios
- Estudios de BUP/COU/Bachiller
- Estudios de grado profesional
- Estudios universitarios
- Estudios de posgrado
- Otros:

4. Indique la provincia donde trabaja (pregunta filtro)

- Barcelona
- Lérida
- Gerona
- Tarragona
- Otros:

SECCIÓN II: EXPERIENCIA PROFESIONAL

5. Experiencia profesional anterior a la actual

- Directiva en otra organización ocupando similar responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando menor responsabilidad a la actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
- Otros:

6. Indique el puesto que ocupa actualmente en la organización (pregunta filtro)

- Marketing
- Finanzas
- Contabilidad
- CEO
- Control de calidad
- Otros:

SECCIÓN III: FORTALEZAS / FACTORES DE ÉXITO

7. Valore los aspectos que pueden haber influido a alcanzar su puesto actual (siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)

	1	2	3	4	5
Formación y experiencia en el sector					
Resultados profesionales					
Red de contacto					
Flexibilidad para compaginar vida laboral y personal					
Relación familiar con el fundador/a					

8. Valore en qué medida los siguientes factores han facilitado el acceso de las mujeres a la dirección dentro de la organización (siendo 1 “muy bajo” y 5 “muy alto”)

	1	2	3	4	5
Cambio cultural					
Mayor acceso a la educación					
Políticas de igualdad de género					
Redes de apoyo					
Cambios políticos					

9. ¿Su organización ha establecido planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección?

- Sí
- No
- No lo sé

10. Si la anterior respuesta es sí, ¿cuáles han sido esos planes?

SECCIÓ IV: DEBILITADES / DIFICULTADES

11. Indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)

	1	2	3	4	5
En mi recorrido profesional he sentido actitudes discriminatorias por parte de hombres					
Si hubiese sido un hombre, las cosas me habrían resultado más fáciles					
Contar con mujeres en los órganos de decisión añade valor a la organización					
Con relación al acceso de puestos directivos, se les exige a las mujeres en cuanto a méritos y capacidades, más que a los hombres					

12. ¿Ha experimentado discriminación en su carrera profesional?

- Sí
 No

13. Si la anterior respuesta es sí, ¿cómo ha enfrentado esa situación?

14. ¿Ha sentido la presión de demostrar su valía constantemente en una posición directiva?

- Sí
 No

15. ¿Qué medidas o estrategias ha seguido para superar las diferentes barreras o dificultades en su camino hacia el liderazgo?

16. ¿Qué consejo o recomendación les daría a otras mujeres que aspiran a liderar una empresa y enfrentar las barreras y desafíos?

SECCIÓ V: SUBORDINACIÓ DE HOMBRES

17. ¿Ha subordinado a hombres?

- Sí
- No

18. Si la anterior respuesta es sí, ¿le ha causado algún tipo de dificultad?

19. ¿Las órdenes establecidas han sido respetadas por parte de todos los trabajadores de igual manera?

- Sí
- No

20. Si la anterior respuesta es no, ¿por qué cree que no han sido respetadas de igual manera por todos los trabajadores?

21. ¿Cree que los hombres que tiene a su cargo tienen prejuicios sobre el liderato que desempeña en la organización?

- Sí
- No

22. Si la anterior respuesta es sí, ¿le ha causado algún tipo de dificultad a la hora de establecer algún mandato? Explíquelo brevemente.

SECCIÓ VI: CONCILIACIÓ VIDA LABORAL Y FAMILIAR

23. Seleccione las oraciones con las que esté de acuerdo (Seleccione todas las opciones que correspondan)

- Trabaja en la organización con un horario flexible
- Es habitual alargar su jornada laboral
- Es habitual trabajar los fines de semana
- Es habitual trabajar en vacaciones y festivos
- Se ha acogido a alguna medida de conciliación de la vida laboral y familiar

24. Indique el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”)

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

SECCIÓN VII: EXPECTATIVAS DE FUTURO

25. Indique qué expectativas tiene sobre el logro futuro del equilibrio de género en la alta dirección

- Muy optimista, se está avanzando memorablemente
- Optimista, se alcanzará a largo plazo
- Ni optimista ni pesimista
- Poco optimista, se cumplirá con un cambio de jerarquía
- Pesimista, existen abundantes barreras que limitan el equilibrio

AGRADECIMIENTOS: Muchas gracias por su colaboración. Sus respuestas han sido de gran ayuda para la elaboración del trabajo de fin de grado sobre la invisibilidad de la mujer directiva.

Doy mi consentimiento	Indique su edad	Nivel de formación	Indique la provincia de	Experiencia profesional	Indique el puesto que c	Valore los aspectos q
Sí	>40	Estudios de grado profi	Tarragona	Directiva en otra organ	CEO	4
Sí	25-40	Estudios de grado profi	Tarragona	Directiva en otra organ	CEO	5
Sí	>40	Estudios de posgrado	Gerona			
Sí	>40	Estudios de posgrado	Tarragona	Puesto de trabajo de m	CEO	5
Sí	18-25	Estudios de grado profi	Tarragona	Directiva en otra organ	CEO	4
Sí	25-40	Estudios universitarios	Tarragona	Puesto de trabajo de m	CEO	5
Sí	>40	Estudios de posgrado	Tarragona	Puesto de trabajo de m	CEO	5
Sí	>40	Estudios de posgrado	Tarragona	Directiva en otra organ	CEO	5
Sí	>40	Estudios de grado profi	Tarragona	Directiva en otra organ	CEO	4
Sí	25-40	Estudios de grado profi	Tarragona	Puesto de trabajo de m	CEO	4
Sí	>40	Estudios de posgrado	Tarragona	Directiva en otra organ	CEO	5
Sí	>40	Estudios universitarios	Tarragona	Directiva en otra organ	CEO	5
Sí	25-40	Estudios universitarios	Tarragona	Directiva en otra organ	CEO	4
Sí	25-40	Estudios de grado profi	Tarragona	Puesto de trabajo de m	CEO	4
Sí	25-40	Estudios de posgrado	Barcelona			
Sí	25-40	Estudios de posgrado	Gerona			
Sí	>40	Estudios universitarios	Tarragona	Directiva en otra organ	CEO	5
Sí	25-40	Estudios de posgrado	Tarragona	Puesto de trabajo de m	CEO	4
Sí	>40	Estudios de grado profi	Tarragona	Puesto de trabajo de m	CEO	5
Sí	>40	Estudios universitarios	Tarragona	Directiva en otra organ	CEO	5
Sí	>40	Estudios universitarios	Tarragona	Puesto de trabajo de m	CEO	5
Sí	>40	Estudios de grado profi	Tarragona	Puesto de trabajo de m	CEO	3

sí =1

no=0

Valore los aspectos que Valore los aspectos que Valore los aspectos que Valore los aspectos que Valore en qué medida | Valore en qué medida | Valore en qué medida |

4	1	5	5	4	4	3
3	2	4	2	4	4	5
4	4	5	1	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5
5	5	3	5	5	5	4
5	2	2	1	5	5	5
5	2	5	2	5	5	5
4	1	5	1	5	5	5
3	4	4	4	5	5	5
5	4	3	1	5	5	5
5	3	3	1	5	5	5
5	5	2	1	5	4	5
3	1	5	1	5	5	5
5	3	5	3	5	5	5
5	4	3	2	4	5	5
5	2	5	2	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5
3	4	4	4	5	5	5

Valore en qué medida	Valore en qué medida	¿Su organización ha es	Si la anterior respuesta Indique el grado en el c	Indique el grado en el que e
3	4	0	4	3
2	4	0	3	3
5	5	0	5	3
5	5	1 Tener reuniones con m	3	4
5	4	1 Tener un porcentaje de	5	3
5	5	1 Fomentar una cultura in	4	5
5	5	1 Planes de igualdad, im	3	3
1	4	1 Creando redes de apoy	5	3
5	5	0	3	3
5	5	1 Redes de apoyo entre	5	5
2	5	0	4	3
2	4	1 Se han realizado camb	5	4
2	5	1 Hemos creado un com	5	3
3	5	1 En nuestra organizació	4	3
4	4	1 Han sido planes de igu	2	4
4	5	1 Hemos implementado	5	3
5	5	1 Hemos establecido obj	5	3
4	5	1 Actualmente estamos t	4	3
5	5	1	4	3

Indique el grado en el que	Indique el grado en el que	¿Ha experimentado dificultades?	Si la anterior respuesta es afirmativa, ¿cómo se ha sentido la presión?	¿Qué medidas o estrategias ha adoptado?	¿Qué consejo o recomendación le daría?
5	3	1	1 con seriedad y haciéndome respetar.	1	1 siendo perseverante y que se hagan respetar.
4	4	1	1 Con fortaleza, mostrando mi valía.	1	1 Los comienzos duros, pero que siempre los comienzo con la ayuda y apoyo de mis compañeros.
5	1	1	1 demostrando mis capacidades.	1	1 con la ayuda y apoyo de mis compañeros “hacer oídos sordos” a los comentarios negativos.
5	1	0	0	0	0 Ponerme objetivos de corto y largo plazo.
5	5	1	1 Con disciplina ante mis dificultades.	1	1 Actuando con seriedad. Tener paciencia ya que el tiempo pasa rápido.
5	5	1	1 Con esfuerzo continuo, demostrando mi valía.	1	1 Seguir un enfoque estructurado. Que luchan por sus sueños.
5	4	0	0	1	1 Hacerse respetar. Que tengan paciencia con los compañeros.
5	5	1	1 Mostrando mi validez tanto en el aula como en el trabajo.	1	1 Actuar con perseverancia. Juntas podemos cambiar el mundo.
5	4	0	0	0	0 Mantenerme firme y hacer que se respeten mis límites.
5	5	1	1 Con seriedad y firmeza.	1	1 Mantenerme firme ante las dificultades. Que confíen en sí mismos.
5	3	1	1 Con perseverancia, demostrando mi valía.	1	1 Demostrar mis habilidades. Que se hagan respetar.
5	5	1	1 Me subestimaban todo el tiempo.	1	1 Pensar en una misma. Creer en una misma y apoyarse mutuamente.
4	3	1	1 Demostrando mi valía, con seriedad y firmeza.	1	1 Ser constante en mi trabajo. Toda meta tiene sus dificultades.
5	5	1	1 Con determinación y valía.	1	1 Invertir tiempo y esfuerzo. Mi consejo es que creen un grupo de apoyo.
5	1	1	1 Demostrando mi valía y capacidad.	1	1 Me centre básicamente en mi trabajo. Que con la formación, se aprenda.
5	5	1	1 Mostrando mi valía y capacidad.	1	1 Sobre todo me he centrado en mi trabajo. Que mantengan su coraje.
5	3	1	1 He superado estas dificultades.	1	1 He establecido una red de apoyo. Les aconsejaría que se apoyaran mutuamente.
5	4	1	1 He recibido comentarios negativos.	1	1 Principalmente he mantenido la calma. Que no se dejen intimidar.
5	5	0	0	0	0 Hacerme respetar. Que sigan adelante con determinación.

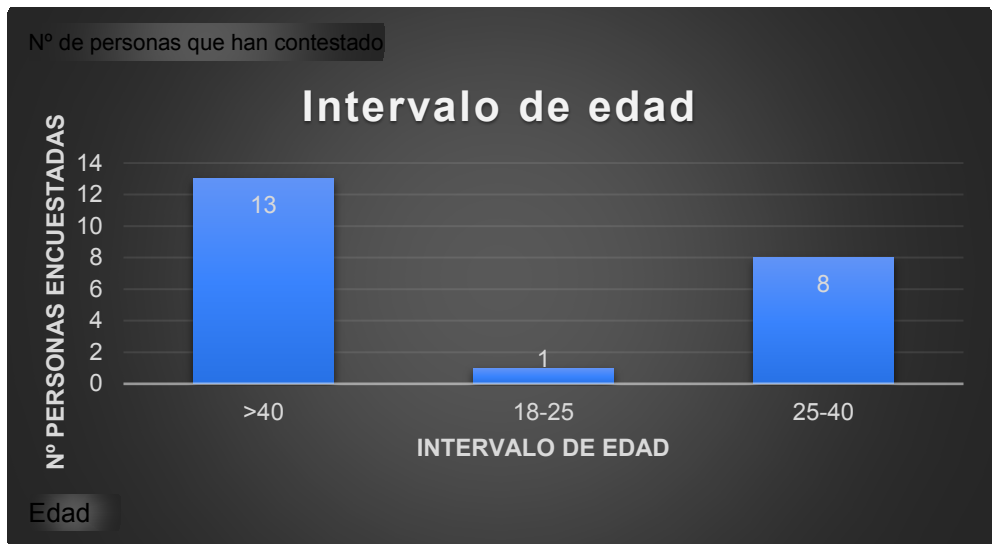
¿Ha subordinado a hor	Si la anterior respuesta	¿Las órdenes establec	Si la anterior respuesta	¿Cree que los hombre	Si la anterior respuesta	Seleccione las oracione
0		1		0		Trabaja en la organizac
1 No		1		0		Es habitual alargar su j
1 no		1		0		Trabaja en la organizac
1 No		1		0		Trabaja en la organizac
1 No he tenido ninguna d		1		0		Es habitual alargar su j
1 Si		0 Por desconfiar de una		1 Si, la falta de confianz		Es habitual alargar su j
1 No		1		0		Trabaja en la organizac
1 Si, sobre todo al princip		0 Por estereotipos, ser m		1 En un principio lo fue. f		Es habitual alargar su j
0		1		0		Trabaja en la organizac
1 No		1		0		Es habitual alargar su j
1 No		1		0		Es habitual alargar su j
1 Sí. Las risas de fondo c		0 Por el ego. Hay mucho		0		Trabaja en la organizac
1 Si		1		0		Es habitual alargar su j
1 No		1		0		Es habitual alargar su j
1 No me ha causado nin		1		0		Trabaja en la organizac
1 No.		1		0		Es habitual alargar su j
1 No.		1		0		Trabaja en la organizac
1 No, no me ha causado		1		0		Es habitual alargar su j
0		0		0		Es habitual alargar su j

Indique el grado en el c Indique el grado en el c Indique el grado en el c ¿Qué expectativa tiene sobre el logro del equilibrio de género en la alta dirección?

2	5	4 Optimista, se alcanzará a largo plazo
4	3	3 Optimista, se alcanzará a largo plazo
5	1	1 Muy optimista, se está avanzando memorablemente
1	5	1 Muy optimista, se está avanzando memorablemente
1	5	5 Optimista, se alcanzará a largo plazo
1	5	5 Optimista, se alcanzará a largo plazo
1	5	1 Optimista, se alcanzará a largo plazo
2	4	3 Optimista, se alcanzará a largo plazo
3	2	4 Ni optimista ni pesimista
5	3	5 Optimista, se alcanzará a largo plazo
2	4	3 Optimista, se alcanzará a largo plazo
2	4	3 Optimista, se alcanzará a largo plazo
4	2	3 Optimista, se alcanzará a largo plazo
2	3	3 Optimista, se alcanzará a largo plazo
3	4	4 Optimista, se alcanzará a largo plazo
1	3	1 Muy optimista, se está avanzando memorablemente
3	3	3 Optimista, se alcanzará a largo plazo
4	2	3 Optimista, se alcanzará a largo plazo
4	2	5 Optimista, se alcanzará a largo plazo

Edad
 >40
 >40
 >40
 >40
 >40
 >40
 >40
 >40
 >40
 >40
 >40
 >40
 >40
 >40
 >40
 18-25
 25-40
 25-40
 25-40
 25-40
 25-40
 25-40
 25-40
 25-40
 25-40
 25-40

Intervalo de edad	Nº de personas que han contestado
>40	13
18-25	1
25-40	8
Total general	22



Nivel de formación

Estudios de grado profesional

Estudios de grado profesional

Estudios de grado profesional

Estudios de grado profesional

Estudios de grado profesional

Estudios de grado profesional

Estudios de grado profesional

Estudios de grado profesional

Estudios de posgrado

Estudios de posgrado

Estudios de posgrado

Estudios de posgrado

Estudios de posgrado

Estudios de posgrado

Estudios de posgrado

Estudios de posgrado

Estudios universitarios

Estudios universitarios

Estudios universitarios

Estudios universitarios

Estudios universitarios

Estudios universitarios

Nivel de formación	Nº personas que han contestado
Estudios de grado profesional	8
Estudios de posgrado	8
Estudios universitarios	6
Total general	22

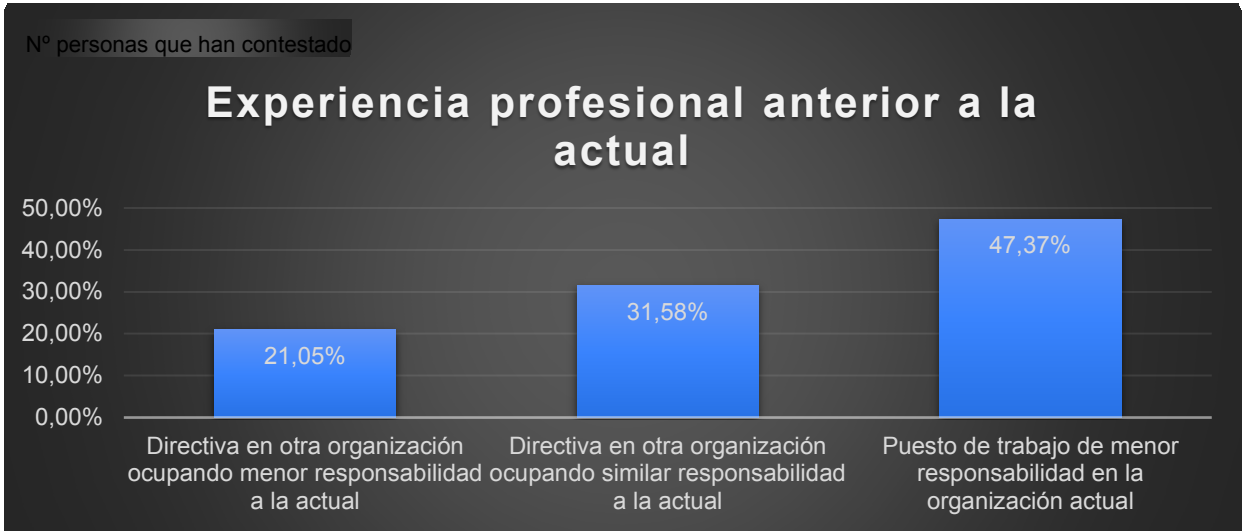


Experiencia profesional anterior a la actual

- Directiva en otra organización ocupando menor responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando menor responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando menor responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando menor responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando similar responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando similar responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando similar responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando similar responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando similar responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando similar responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando similar responsabilidad a la actual
- Directiva en otra organización ocupando similar responsabilidad a la actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
- Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual

Experiencia profesional anterior a la actual
Directiva en otra organización ocupando menor responsabilidad a la actual
Directiva en otra organización ocupando similar responsabilidad a la actual
Puesto de trabajo de menor responsabilidad en la organización actual
Total general

Nº personas que han contestado	
	21,05%
	31,58%
	47,37%
	100,00%



Experiencia profesional anterior a la actual

N° personas que han contestado

21,05%

31,58%

47,37%

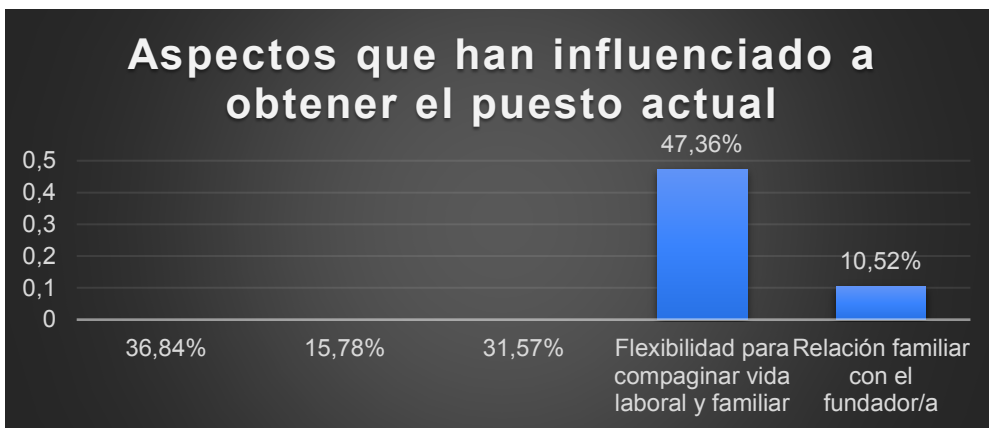
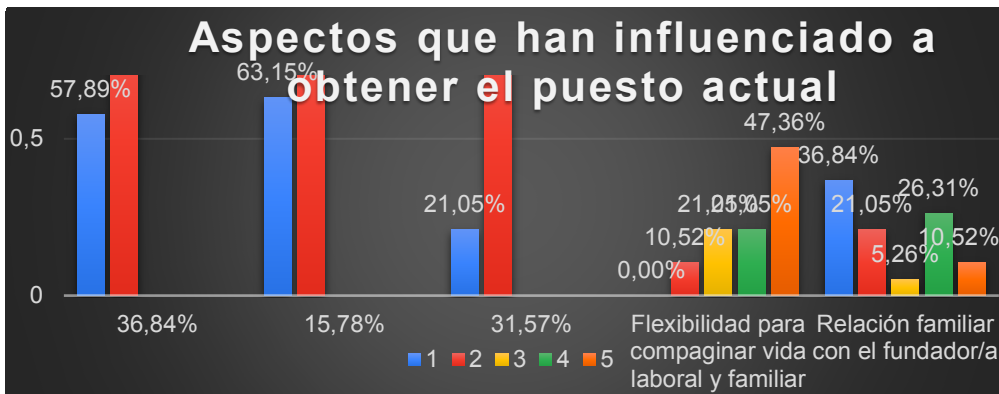
100,00%

Formación y experiencia en el sector	Resultados profesionales	Red de contacto	Flexibilidad para compaginar vida laboral y familiar
3	3	1	2
4	3	1	2
4	3	1	3
4	3	2	3
4	4	2	3
4	4	2	3
4	4	2	4
4	5	3	4
5	5	3	4
5	5	4	4
5	5	4	5
5	5	4	5
5	5	4	5
5	5	4	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5

Flexibilidad para compaginar vida laboral y familiar	Relación familiar con el fundador/a
2	1
2	1
3	1
3	1
3	1
3	1
4	1
4	2
4	2
4	2
5	2
5	3
5	4
5	4
5	4
5	4
5	4
5	5
5	5

Probabilidades	Formación y experiencia en el sector	Resultados profesionales	Red de contacto
1	0,00%	0,00%	15,78%
2	0,00%	0,00%	21,05%
3	5,26%	21,05%	10,52%
4	36,84%	15,78%	31,57%
5	57,89%	63,15%	21,05%
Total general	100%	100%	100%

Flexibilidad para compaginar vida laboral y familiar	Relación familiar con el fundador/a		
0,00%	36,84%		
10,52%	21,05%		
21,05%	5,26%	19	100
21,05%	26,31%	7	36,84210526
47,36%	10,52%	4	21,05263158
100%	100%	1	5,263157895
21,05%	5,26%	5	26,31578947
21,05%	26,31%	2	10,52631579
47,36%	10,52%		
100%	100%		



Flexibilidad para compra Relación familiar con el fundador/a

0,00%	36,84%
10,52%	21,05%
21,05%	5,26%
21,05%	26,31%
47,36%	10,52%

100%

100%

19	100
7	36,8421053
4	21,0526316
1	5,26315789
5	26,3157895
2	10,5263158

Probabilidades	Cambio cultural	Mayor acceso a la educación	Políticas de igualdad de género
1	0,00%	0,00%	0,00%
2	0,00%	0,00%	0,00%
3	0,00%	0,00%	5,26%
4	15,78%	15,78%	5,26%
5	84,21%	84,21%	89,47%
Total general	100,00%	99,99%	99,99%

Redes de apoyo	Cambios políticos
5,26%	0,00%
21,05%	0,00%
10,52%	0,00%
15,78%	31,57%
47,36%	68,42%
99,97%	99,99%

¿Su organización ha establecido planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección?

0
0
0
0

0
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1

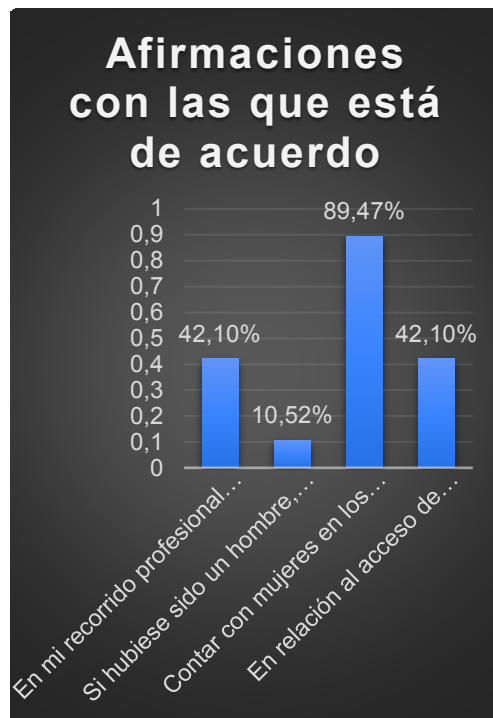
Realización de planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección N° personas encuestadas	
0	5
1	14
Total general	19



En mi recorrido profesional he sentido actitudes discriminatorias por parte de hombres	Si hubiese sido un hombre, las cosas me habrían resultado más fáciles	Contar con mujeres en los órganos de decisión añade valor a la organización	En relación al acceso de puestos directivos, se le exige a las mujeres en cuanto a méritos y capacidades, más que a los hombres
--	---	---	---

2	3	4	1
3	3	4	1
3	3	5	1
3	3	5	3
3	3	5	3
4	3	5	3
4	3	5	3
4	3	5	4
4	3	5	4
4	3	5	4
4	3	5	4
5	3	5	5
5	3	5	5
5	3	5	5
5	4	5	5
5	4	5	5
5	4	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5

Probabilidades	En mi recorrido profesional he	Si hubiese sido un	Contar con	En relación al acceso de
1	0,00%	0,00%	0,00%	15,78%
2	5,26%	0,00%	0,00%	0,00%
3	21,05%	73,68%	0,00%	21,05%
4	31,57%	15,78%	10,52%	21,05%
5	42,10%	10,52%	89,47%	42,10%
Total general	99,98%	99,98%	99,99%	99,98%



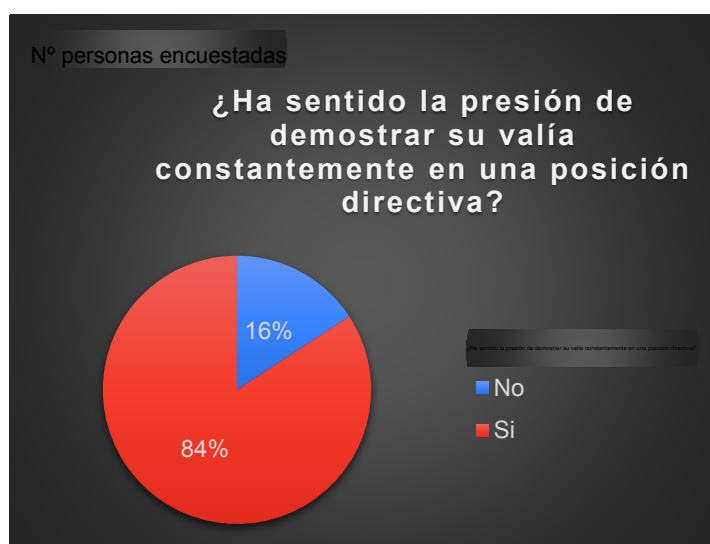
¿Ha experimentado discriminación en su carrera profesional?

0
0
0
0
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1

Discriminación en la carrera profesional	Nº personas encuestadas
No	4
Si	15
Total general	19



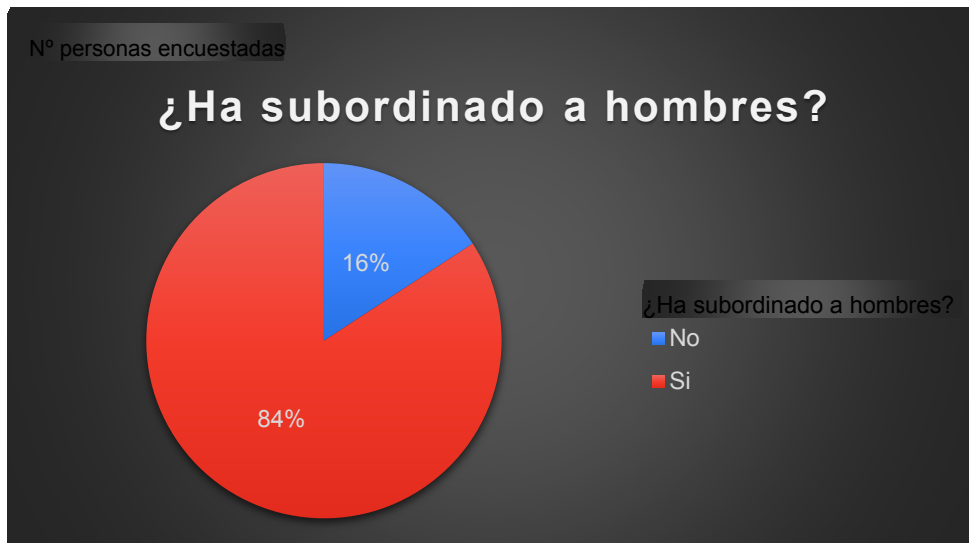
¿Ha sentido la presión de demostrar su valía constantemente en una posición directiva?	Nº personas encuestadas
No	3
Si	16
Total general	19



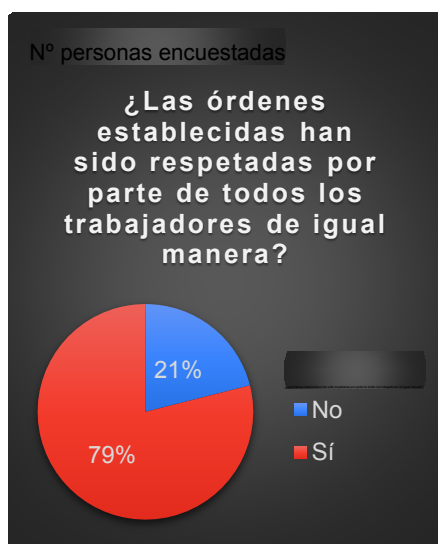
¿Ha subordinado a hombres?

1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
1
0
0
0

¿Ha subordinado a hombres?	Nº personas encuestadas
No	3
Si	16
Total general	19



¿Las órdenes establecidas han sido respetadas por parte de todos los trabajadores de igual manera?	Nº personas encuestadas
No	4
Sí	15
Total general	19



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19

Seleccione las oraciones con las que esté de acuerdo (Seleccione todas las opciones que correspondan)

Trabaja en la organización con un horario flexible, Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los

Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los fines de semana

Trabaja en la organización con un horario flexible, Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los

Trabaja en la organización con un horario flexible

Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los fines de semana

Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los fines de semana, Es habitual trabajar en vacaciones

Trabaja en la organización con un horario flexible, Se ha acogido a alguna medida de conciliación de la vida laboral

Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los fines de semana, Es habitual trabajar en vacaciones

Trabaja en la organización con un horario flexible, Se ha acogido a alguna medida de conciliación de la vida laboral

Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los fines de semana, Es habitual trabajar en vacaciones

Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los fines de semana

Trabaja en la organización con un horario flexible, Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los

Es habitual alargar su jornada laboral

Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los fines de semana

Trabaja en la organización con un horario flexible, Se ha acogido a alguna medida de conciliación de la vida laboral

Es habitual alargar su jornada laboral

Trabaja en la organización con un horario flexible, Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los

Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los fines de semana

Es habitual alargar su jornada laboral, Es habitual trabajar los fines de semana, Es habitual trabajar en vacaciones

; fines de semana

; fines de semana

ies y festivos

oral y familiar

ies y festivos

oral y familiar

ies y festivos

; fines de semana

oral y familiar

; fines de semana

Nº per: Trabaja en la orgar Es habitual al: Es habitual Es habitual tr: Se ha acogido a alguna medid

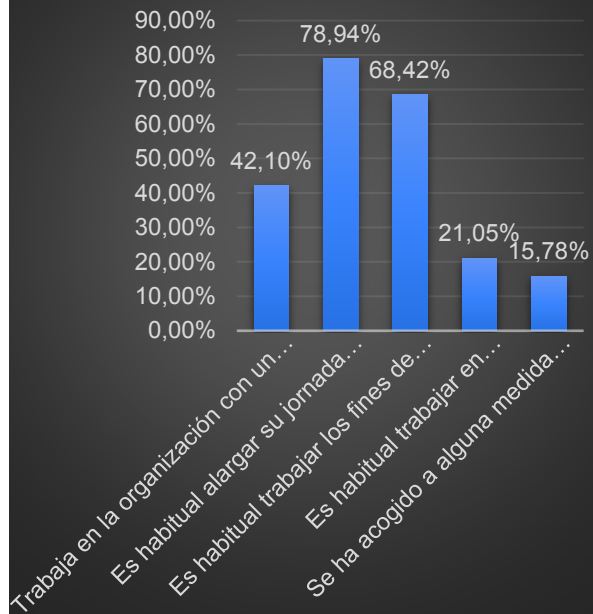
Person	1	1	1	0	0
Person	0	1	1	0	0
Person	1	1	1	0	0
Person	1	0	0	0	0
Person	0	1	1	0	0
Person	0	1	1	1	0
Person	1	0	0	0	1
Person	0	1	1	1	0
Person	1	0	0	0	1
Person	0	1	1	1	0
Person	0	1	1	0	0
Person	1	1	1	0	0
Person	0	1	0	0	0
Person	0	1	1	0	0
Person	1	0	0	0	1
Person	0	1	0	0	0
Person	1	1	1	0	0
Person	0	1	1	0	0
Person	0	1	1	1	0

0 = No

1 = Sí

	Trabaja en la organización con un horario flexible	Es habitual alargar su jornada laboral	Es habitual trabajar los fines de semana	Es habitual trabajar en vacaciones y festivos	Se ha acogido a alguna medida de conciliación de la vida laboral y familiar
No	57,89%	21,05%	31,57%	78,94%	84,21%
Sí	42,10%	78,94%	68,42%	21,05%	15,78%
total	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%

Oraciones con las que están de acuerdo



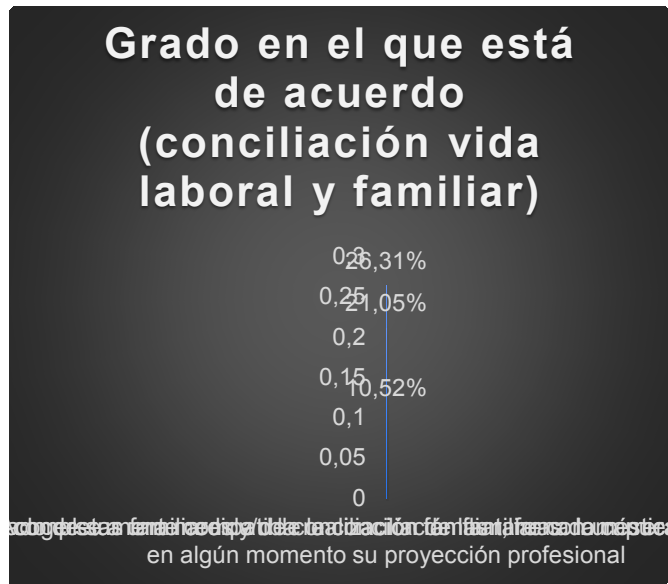
la de conciliación de la vida laboral y familiar

El cuidado de sus familiares y/o la realización de las tareas domésticas ha dificultado en algún momento su proyección profesional

1 1 1
 1 2 1
 1 2 1
 1 2 1

1 2 3
 2 3 3
 2 3 3
 2 3 3
 2 3 3
 3 4 3
 3 4 3
 3 4 4
 4 4 4
 4 5 4
 4 5 5
 4 5 5
 5 5 5
 5 5 5

Probabilidades	El cuidado de sus familiares y/o la realización de las tareas domésticas ha dificultado en algún momento su proyección profesional	Es completamente compatible la conciliación familiar con un puesto directivo	Acogerse a una medida de conciliación familiar, frena la carrera directiva
1	26,31%	5,26%	21,05%
2	26,31%	21,05%	0,00%
3	15,78%	26,31%	42,10%
4	21,05%	21,05%	15,78%
5	10,52%	26,31%	21,05%
Total general	100%	99,98%	99,98%



¿Qué expectativa tiene sobre el logro del equilibrio de género en la alta dirección?
Muy optimista, se está avanzando memorablemente

Muy optimista, se está avanzando memorablemente

Muy optimista, se está avanzando memorablemente

Ni optimista ni pesimista

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

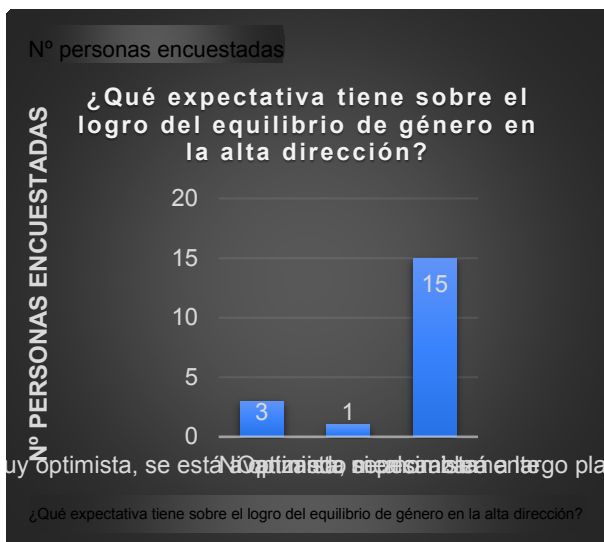
Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

Optimista, se alcanzará a largo plazo

¿Qué expectativa tiene sobre el logro del equilibrio de género en la alta dirección?	Nº personas encuestadas
Muy optimista, se está avanzando memorablemente	3
Ni optimista ni pesimista	1
Optimista, se alcanzará a largo plazo	15
Total general	19



¿Qué expectativa tiene sobre el logro del equilibrio de género en la alta dirección?	Nº personas encuestadas
Muy optimista, se está avanzando memorablemente	3
Ni optimista ni pesimista	1
Optimista, se alcanzará a largo plazo	15
Total general	19