

13

INFORME
ESPAÑA
2 0 0 6

una interpretación
de su realidad social



Fundación Encuentro



Edita: **Fundación Encuentro**
Oquendo, 23
28006 Madrid
Tel. 91 562 44 58 - Fax 91 562 74 69
correo@fund-encuentro.org
www.fund-encuentro.org

ISBN: 84-89019-33-9
ISSN: 1137-6228
Depósito Legal: M-20405-2006

Fotocomposición e Impresión: Albadalejo, S.L.
Antonio Alonso Martín, s/n - Nave 10
28860 Paracuellos del Jarama (Madrid)

Capítulo II	
LAS MUJERES ESPAÑOLAS EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS	103
I. Tesis Interpretativas	105
1. La empresa: el último gran bastión del poder masculino	105
2. Una odisea cotidiana	106
3. El cambio necesario	107
II. Red de los Fenómenos	109
1. La participación de las mujeres en la toma de decisiones	109
2. Las mujeres directivas	112
2.1 Evolución en la última década	113
2.2 Edad	115
2.3 Situación profesional	116
2.4 Sectores de actividad	117
2.5 Situación familiar	119
2.6 Salarios	121
3. Las directivas asalariadas en las grandes empresas y organizaciones	124
3.1 Obstáculos para el acceso y la promoción a los puestos directivos	125
3.2 Diferencias en las carreras profesionales entre directivos y directivas con titulación MBA	131
4. Las directivas que dirigen sus propias empresas	144
4.1 Cifras básicas	144
4.2 Motivaciones para <i>emprender</i>	145
4.3 Diferencias de género	146
4.4 Obstáculos	149
4.5 Estrategias y resultados de las empresas de mujeres	151
EXPLOTACIÓN CUALITATIVA DEL DEBATE SOBRE “MUJER Y EMPRESA”	153
1. Primer escenario de comprensión: los lugares comunes	154
2. Segundo escenario de comprensión: planteamiento diversos ante un cambio necesario	155
2.1 Discurso A: La adaptación de la mujer al modelo empresarial de referencia	156
2.2 Discurso B: Cambiar la empresa “feminizando” el modelo empresarial	159
2.3 Discurso C: Promover una nueva articulación social	160

Capítulo II

LAS MUJERES ESPAÑOLAS EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS

I. TESIS INTERPRETATIVAS

1. La empresa: el último gran bastión del poder masculino

La incorporación generalizada de las mujeres españolas al mercado de trabajo es seguramente uno de los cambios recientes con mayores implicaciones económicas y sociales. La tasa de empleo femenino en el tramo de edad entre 25 y 54 años, en el que se concentran las mayores tensiones en la conciliación de la vida familiar y laboral, ha aumentado más de 30 puntos porcentuales en los últimos 25 años. En 1980 sólo trabajaba fuera del hogar el 28% de las mujeres en edad de trabajar; en 2005 son ya el 62% las que ocupan un empleo remunerado. Por tanto, la tasa de empleo femenino refleja la voluntad de las mujeres españolas de participar de forma continuada, incluso tras la maternidad, en la actividad laboral.

La variable objetiva decisiva para comprender este cambio es la educación¹. El aumento del nivel de estudios de las mujeres es otro de los rasgos distintivos de la evolución del colectivo en las últimas décadas. En el curso 2004/05 son mayoría en el alumnado universitario y el 59,1% de los egresados universitarios son mujeres. No obstante, persisten aún diferencias significativas por ramas de educación, que oscilan entre el 73,5% de ciencias de la salud y el 27,1% de las ramas técnicas.

A pesar de los importantes avances en la educación y en la esfera laboral, pervive aún una tradicional asignación de roles e identidades sexuales. Estas transformaciones no han tenido tampoco una correspondencia equiparable en la participación de las mujeres en la toma de decisiones. Un breve recorrido por algunos indicadores nacionales pone de manifiesto que la desigualdad aún persiste en la mayoría de los ámbitos de poder.

No obstante, los mayores obstáculos, a juzgar por el lento avance, se están produciendo en el ámbito económico y empresarial. En las empresas de más de 10 asalariados sólo un pequeño porcentaje de los puestos de dirección está ocupado por mujeres. Y su presencia en la denominada “alta dirección” es casi anecdótica: la representación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en Bolsa, por ejemplo, sólo alcanza el 2%. Además, un porcentaje significativo de estas mujeres son miembros de la familia que ejerce el control sobre la empresa. Así como en otros ámbitos de poder la equiparación de la situación de hom-

¹ Véase Fundación Encuentro (2004): “Los desafíos de la conciliación de la vida familiar y la vida laboral”, en *Informe España 2004*, donde se realiza un resumen de los importantes cambios en el empleo femenino en la década de los años noventa.

bres y mujeres parece sólo una cuestión de tiempo –la judicatura y la universidad son dos casos paradigmáticos al respecto–, la empresa aparece no pocas veces como el último bastión del poder masculino, el que presenta mayores resistencias organizativas y, en el fondo, ideológicas a un cambio, por otra parte, necesario para su consolidación como estructura fundamental en las sociedades avanzadas.

2. Una odisea cotidiana

El Diccionario de la Real Academia Española define odisea como “sucesión de peripecias, por lo general desagradables, que le ocurren a alguien”. Muchos de los peligros a los que ha de hacer frente Ulises en su vuelta a Ítaca, y también muchas de las estrategias de las que se sirve para superarlos, podrían ilustrar con una sorprendente similitud el largo y tortuoso camino que frecuentemente han tenido que recorrer las pocas mujeres que hasta ahora han alcanzado puestos directivos en las empresas españolas. No tiene sentido desarrollar en estas páginas la analogía, pero basta para justificar el carácter no pocas veces heroico y homérico del lento avance hacia la igualdad de hombres y mujeres.

La reducida presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas se suele explicar a partir de dos tipos de factores: los personales –vinculados directamente a la mujer y a su entorno y que incluirían los aspectos sociales–, y los ligados a la estructura y la cultura de las empresas.

Entre los primeros se encontrarían las obligaciones familiares, pero también una menor formación específica y experiencia en algunos aspectos ligados a la dirección, consecuencia principalmente de que la incorporación de la mujer al mercado de trabajo y al empleo ha sido más tardía; también se detecta una cierta “preferencia” por determinadas posiciones directivas o tipo de organizaciones que encajan mejor con el desarrollo profesional deseado o que les permiten compatibilizar mejor las responsabilidades familiares y profesionales.

Entre los factores ligados principalmente a la estructura y a la cultura empresarial se encuentran los prejuicios en la selección y en la promoción, la existencia de carreras profesionales internas diferenciadas para hombres y mujeres, el hecho de que las mujeres tengan una red social insuficiente dentro de las empresas (lo que obstaculiza su acceso a la llamada alta dirección) y una cultura corporativa dominada por valores masculinos.

Los factores personales señalados afectan también a las mujeres empresarias que ejercen la dirección de sus empresas. La posibilidad de decidir las diferencias de las directivas asalariadas y las pone al abrigo de cier-

tos prejuicios inherentes a la organización de su propia empresa, pero no del tradicional reparto de roles y estereotipos. Las obligaciones familiares condicionan en muchos casos la dedicación y las estrategias de sus empresas y su menor participación en las redes de negocios, consideradas mayoritariamente de hombres y para hombres.

La incorporación generalizada de las mujeres al empleo remunerado requiere un nuevo reparto de tiempos y de responsabilidades familiares en el hogar y políticas públicas de apoyo a la conciliación de vida familiar y laboral, pero también un nuevo modelo de empresa más flexible, menos homogéneo, en el que sus trabajadores, hombres y mujeres, puedan asumir un reparto de tiempos más acorde con sus nuevos papeles en el ámbito familiar, en el caso de los hombres, y en el ámbito laboral en el caso de las mujeres.

Los resultados de la encuesta realizada a directivos y directivas con titulación MBA por la Escuela de Negocios ESADE que se exponen en este capítulo vuelven a poner de manifiesto que las diferencias entre hombres y mujeres en este ámbito no están en las motivaciones y objetivos con los que se emprende esa formación en dirección de empresas. Es en el desarrollo de las carreras profesionales, resultado en gran medida de los diferentes obstáculos a los que han de hacer frente hombres y mujeres, donde acaban manifestándose y haciéndose visibles –muchas veces con la apariencia de opción voluntaria– los “techos y muros de cristal” que limitan el acceso de la mujer a los puestos estratégicos de las empresas.

3. El cambio necesario

En paralelo a la elaboración de este texto sobre las mujeres en los puestos directivos de las empresas se organizó en la Fundación Encuentro un debate sobre este mismo tema, al que asistieron un grupo de profesionales y directivos con edades que giraban en torno a los 40 años. La transcripción de las intervenciones puso de manifiesto la riqueza de los puntos de vista y de las argumentaciones y nos animó a realizar una explotación cualitativa del debate. Aunque no estaba previsto incorporar este trabajo al presente capítulo, dado el interés y la complementariedad de sus resultados respecto al texto general, creemos que su inclusión como anexo al final puede enriquecer el capítulo sin romper su lógica interna. Son dos perspectivas sobre una misma realidad.

Los participantes muestran una percepción bastante compartida de la situación de la mujer en la empresa, de las causas que la explican y de las tensiones y conflictos que genera la falta de sincronización de las transformaciones en este ámbito y en otros de la estructura social. Sin embargo, la concreción del cambio necesario que este diagnóstico hace emerger

no encuentra el mismo consenso entre los participantes, que reflejan con bastante precisión las opiniones vertidas en los discursos públicos.

El discurso de quienes propugnan la adaptación de la mujer al modelo de referencia empresarial considera a la empresa como un mecanismo neutral que distribuye premios y castigos en función de estrictos criterios de rendimiento. Se trataría en todo caso de articular aquellas acciones de apoyo que faciliten a las mujeres su adaptación a las demandas de las empresas: fomento del teletrabajo, flexibilización de horarios, guarderías de empresa, un nuevo reparto de las tareas y responsabilidades en la familia. Por otro lado, el discurso de la “feminización” del modelo empresarial propone un cambio en el paradigma de la empresa actual que debe aprovechar los valores que aporta la mujer al mundo de la empresa y a la organización del trabajo; este modelo propugna que sea la empresa la que se adapte a las necesidades de las personas, la que se convierta en agente activo de la conciliación de la vida laboral y familiar y de la igualdad.

Frente a estos dos discursos, que admiten la diferenciación de género como un rasgo estructural y hasta esencial de nuestra sociedad del que simplemente hay que partir, emerge un tercer discurso de cambio que, con formulaciones aún imprecisas, sostiene que es necesaria una nueva articulación social construida al margen de esa diferenciación que asigna espacios, funciones e identidades en función del género. El creciente protagonismo de las empresas y del mundo laboral en la articulación social exige un replanteamiento de sus fines, de sus impactos y de su relación con otros ámbitos, de manera particular con la familia y con la vida personal de los trabajadores, independientemente de su condición de hombres o mujeres.

II. RED DE LOS FENÓMENOS

Este capítulo se aproxima a la realidad de las directivas españolas desde una perspectiva de género y está estructurado en cuatro apartados. El primero muestra los avances de las mujeres españolas en los distintos ámbitos de la toma de decisiones, de poder, ya que éste es el marco en el que se ubica el tema central del análisis. El segundo apartado presenta una panorámica de las mujeres que ocupan puestos directivos en las empresas españolas: su evolución reciente, su perfil, el de sus empresas y sus salarios. Los dos epígrafes siguientes profundizan en dos casos particulares de directivas: las directivas asalariadas de las grandes empresas y las empresarias. Respecto a las primeras, el tercer apartado, tras una breve presentación de los obstáculos que frenan el desarrollo profesional de las mujeres en las grandes organizaciones, se centra en el caso de las directivas con titulación MBA (Máster en dirección de empresas). En concreto, presenta los resultados de una encuesta ad hoc que indaga en las diferencias de género que se aprecian en las carreras profesionales de los/as titulados/as y en los obstáculos que han encontrado para el desarrollo de las mismas. El cuarto apartado presenta las cifras básicas y los principales obstáculos y estrategias del grupo más numeroso de directivas, las empresarias.

1. La participación de las mujeres en la toma de decisiones

La igualdad formal de derechos entre hombres y mujeres está reconocida en nuestra sociedad, pero los avances en la igualdad real, de oportunidades, en la que se enmarca el acceso a los puestos directivos y al empresariado, presentan un ritmo más lento.

Los importantes logros de las mujeres en la educación y en la esfera laboral no han tenido una correspondencia equiparable en la toma de decisiones. Si bien es cierto que se han producido avances en las dos últimas décadas, especialmente en los últimos años, las mujeres siguen teniendo una participación limitada en muchos ámbitos de decisión. Hasta que ésta no alcance mayores niveles cuantitativos y cualitativos, la situación colectiva de las mujeres seguirá marcada por la desigualdad de hecho.

La Plataforma de Acción de Beijing señaló que es de trascendental importancia transmitir a los gobiernos la relevancia de otorgar poder a las mujeres. Es el denominado proceso de “empoderamiento”, planteado como una medida de justicia social, recogida tanto en la Declaración Universal de los Derechos Humanos como en la Carta de las Naciones Unidas.

La Conferencia de Beijing reafirmó que “la participación igualitaria de la mujer en la adopción de decisiones no sólo es una exigencia básica

de justicia o democracia, sino que puede considerarse una condición necesaria para que se tengan en cuenta los intereses de las mujeres. Sin la participación activa de la mujer y la incorporación del punto de vista de la mujer a todos los niveles del proceso de adopción de decisiones no se podrán conseguir los objetivos de igualdad, desarrollo y paz”.

El concepto de igualdad en la toma de decisiones que se adoptó en la Plataforma de Acción de Beijing se caracteriza por una representación equilibrada (40%-60%)² en los poderes políticos (legislativo, ejecutivo y judicial), en las Administraciones Públicas y en otras organizaciones representativas de los intereses económicos y sociales.

Tabla 1 – Evolución de la participación de las mujeres en la toma de decisiones. En porcentaje de mujeres sobre el total. 1982-2005

	1982	1993	2004	2005
En el Poder Legislativo				
Parlamento Europeo (España)	(7) 8,5	(9) 32,8	33,3	–
Congreso de los Diputados (1)	4,6	15,7	36,0	–
Senado (1)	4,4	12,5	25,1	–
Parlamentos autonómicos (2)	(8) 5,6	14,2	36,0	37,0
En el Poder Ejecutivo				
Gobierno de la nación (3)	0,0	16,7	50,0	50,0
Gobiernos autonómicos (4)	–	(11) 11,3	28,6	32,4
Alcaldías	–	(10) 6,5	(12) 12,5	–
Concejalías	–	(10) 16,5	(12) 27,4	–
En la Administración del Estado				
Niveles directivos de la Administración (5)	–	(10) 14,4	22,3	–
En el Poder Judicial (6)				
Juezas	–	(10) 50,1	67,0	64,1
Magistradas	–	(10) 27,9	38,2	41,6
Tribunal Supremo	–	(10) 0,0	1,1	5,1
En el poder económico				
Altos cargos del Ministerio de Economía y Hacienda (5)	–	–	23,8	–
Altos cargos del Banco de España	–	–	11,1	–
Consejeras en las empresas del Ibex 35	–	–	2,6	2,1
Presidencia de las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación	–	–	2,4	–

(1) Datos al constituirse la Cámara. (2) Datos del momento en que se celebran elecciones autonómicas. (3) Sin incluir al Presidente del Gobierno. (4) Sin incluir a los presidentes de las comunidades autónomas. (5) Incluye a los ministros. (6) En activo. (7) Datos de 1984. (8) Datos de 1983, excepto los de Cataluña y País Vasco (1980), los de Galicia (1981) y los de Andalucía (1982). (9) Datos de 1994. (10) Datos de 1995. (11) Datos de 1996. (12) Datos de 2003.

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de datos del Instituto de la Mujer.

² El 30% está considerado como el umbral crítico; por debajo de este nivel se estima que las mujeres están infrarrepresentadas.

Un breve recorrido por algunos indicadores de la presencia femenina en los ámbitos de decisión pone de manifiesto que, a pesar de los avances, aún persiste la desigualdad (tabla 1).

Los logros más notables en los últimos 20 años se observan en el Poder Legislativo. Si en los primeros años de la década de los años ochenta la representación de las mujeres se situaba entre el 4,4% y el 8,5%, en 2004 alcanzaba, salvo en el Senado, cuotas próximas al 35%. Los avances en el Poder Ejecutivo están marcados por la reciente paridad en el Gobierno central, pero las mujeres siguen claramente infrarrepresentadas en los gobiernos autonómicos y locales. La desigualdad persiste también en los niveles directivos de la Administración del Estado y en el Poder Judicial. En este último, a pesar de que las mujeres son ya mayoría en la judicatura, su presencia sigue siendo mínima en el Tribunal Supremo.

En el poder económico, los cambios en la participación de las mujeres en la toma de decisiones han sido muy limitados. En el Ministerio de Economía y Hacienda, por ejemplo, sólo el 23,8% de los altos cargos son mujeres y el porcentaje desciende al 11,1% en el Banco de España. No obstante, donde los avances han sido mínimos es en el ámbito empresarial: sólo el 21,9% de los directivos asalariados de las empresas son mujeres. En 2005, el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas del Ibex 35 es únicamente del 2,1%, y además se ha reducido en el último año. Esta casi nula representación se extiende también a las organizaciones que representan intereses económicos: sólo el 2,4% de las presidencias de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, por ejemplo, están ocupadas por mujeres.

Las cifras indican que las barreras que encuentran las mujeres para acceder a los puestos directivos, especialmente a la alta dirección, en la empresa están siendo más difíciles de superar que en otros ámbitos de poder. Como aspectos diferenciales de este ámbito se pueden señalar: la mayor dificultad para establecer cuotas³, tanto de manera formal como informal; la menor incidencia o eficacia de las políticas de igualdad; o el hecho de que el sector privado hasta el momento no haya considerado que la representación igualitaria pueda ser un objetivo también de carácter económico. No obstante, y aun contando con tales dificultades específicas, la envergadura de los cambios sociales y educativos que han protagonizado las mujeres españolas debería haber tenido un mayor impacto en la presencia de éstas en el ámbito empresarial. Cabe pensar que, además de los aspectos diferenciales señalados, existen dificultades intrínsecas a las

³ El Gobierno está estudiando establecer un programa de actuaciones e incentivos, negociado con los agentes sociales, que promueva la incorporación de mujeres a los órganos de decisión de las empresas y a sus consejos de administración (*El País*, 5 de marzo de 2005).

empresas (organización, cultura, etc.) que alejan a las mujeres de los puestos directivos. Los siguientes apartados de este capítulo se dedican a identificar y valorar estas barreras.

2. Las mujeres directivas

Los términos “directivo” y “directiva” se asocian a las grandes empresas. Al hablar de puestos directivos se omite, pero se presupone, que hablamos de medianas y grandes empresas. Sin embargo, la toma de decisiones en el ámbito empresarial está presente en todas las organizaciones y empresas, con independencia de su tamaño. Hay que recordar que el tejido empresarial español está compuesto por más de tres millones de empresas, de las que el 99,8% son pymes (menos de 200 asalariados) y el 94% son microempresas (menos de 10 asalariados).

Este apartado pretende profundizar en el perfil o perfiles de las mujeres que toman las decisiones en el ámbito empresarial: su edad, su situación profesional, el tamaño de las empresas y los sectores en los que se ubican, su situación familiar y sus salarios. Con este objetivo, se intenta analizar la realidad de las directivas españolas y descubrir sus diferencias con los directivos, a través de los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA).

Dado que el interés del análisis se ha centrado en las mujeres que participan en la toma de decisiones en el ámbito empresarial, la información estadística que se presenta corresponde a tres grupos de la Clasificación Nacional de Ocupaciones de 1994⁴:

- A. Dirección de empresas de 10 o más asalariados (código 11): incluye dirección general y presidencia ejecutiva, dirección del departamento de producción y dirección de áreas y departamentos especializados.
- B. Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados (códigos 12, 13 y 14).
- C. Gerencia de empresas sin asalariados (códigos 15, 16 y 17).

⁴ El nivel de detalle elegido, aunque necesario para observar la realidad de las directivas de las empresas sin la influencia de las directivas de las Administraciones Públicas, implica trabajar con un menor tamaño muestral en el primer grupo (directivas de empresas de 10 o más asalariados), lo que ha condicionado las posibilidades de obtención de información detallada para las tres categorías en algunos epígrafes de este apartado.

2.1 Evolución en la última década

Según datos de la Encuesta de Población Activa, 1.264.200 trabajadores (el 6,7% de los ocupados) desempeñan tareas de dirección en las empresas españolas (tabla 2). El porcentaje de mujeres en este colectivo es del 32,3%, un porcentaje inferior a la participación de las mujeres en el empleo total (40,1%).

Sin embargo, las tareas concretas y las condiciones de trabajo en los puestos de dirección varían de forma significativa en función del tamaño de la empresa. Esta última variable matiza la denominación de las ocupaciones directivas. Si consideramos el tamaño empresarial, las diferencias de género en los puestos directivos son aún mucho más notables. Las mujeres españolas dirigen principalmente empresas sin asalariados (46,5% de las directivas, frente al 24,3% de los directivos); es decir, empresas propias en las que, en muchos casos, ellas son la única empleada. De hecho, cerca del 50% de los gerentes de empresas sin asalariados son mujeres. Se concluye que la representación de las mujeres es equilibrada en las empresas sin asalariados. Sin embargo, esta presencia femenina desciende drásticamente en las empresas de menos de 10 asalariados y en las de más de 10 asalariados⁵. En la microempresa (menos de 10 asalariados), el 72,1% de los gerentes son hombres, porcentaje que aumenta hasta el 78,1% en los puestos directivos (dirección general y dirección de áreas y departamentos especializados) de las empresas de más de 10 empleados (ítem “Dirección de empresas” en tabla 2).

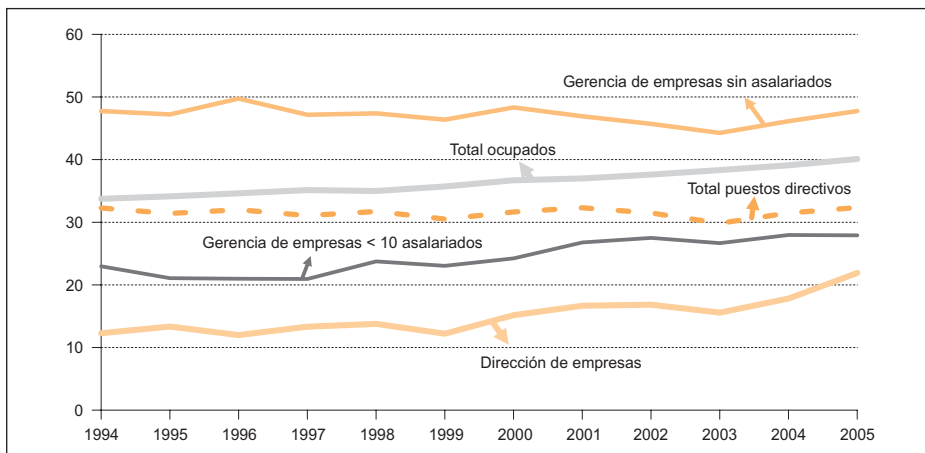
Tabla 2 – Ocupados en puestos directivos por sexo y tipo de empresa. Valor absoluto y porcentaje. 2005

	Absoluto (en miles)			Porcentaje horizontal			Porcentaje vertical		
	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres
Dirección de empresas	380,8	83,4	297,4	100	21,9	78,1	30,1	20,4	34,8
Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados	485,5	135,5	350,0	100	27,9	72,1	38,4	33,1	40,9
Gerencia de empresas sin asalariados	397,9	190,0	207,9	100	47,8	52,2	31,5	46,5	24,3
Total	1.264,2	408,9	855,3	100	32,3	67,7	100	100	100

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE (2005): *Encuesta de Población Activa*, segundo trimestre, en www.ine.es

⁵ La EPA sólo ofrece información para las tres categorías de tamaño empresarial señaladas (sin asalariados, con menos de 10 asalariados y con más de diez asalariados). Sin embargo, el último tramo es demasiado amplio y engloba realidades empresariales, asociadas al tamaño, muy diferentes. Una mayor desagregación permitiría conocer con más detalle la relación entre la presencia de las mujeres en los puestos directivos y el tamaño empresarial. ¿Es ésta una relación lineal o podría tener forma de U? Algunas investigaciones apuntan a que tiene forma de U, ya que, en este tramo, la participación de las mujeres en puestos directivos (no en la alta dirección) es mayor que en las empresas de menor tamaño.

Gráfico 1 – Evolución de las mujeres ocupadas en puestos directivos y en el total. En porcentaje respecto al total de ocupados. 1994-2005



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE, *Encuesta de Población Activa*, varios números, en www.ine.es

Esbozada la situación actual, cabe preguntarse por la evolución reciente. Y ésta se caracteriza principalmente por dos aspectos. El primero de ellos es el relativo lento avance de la presencia femenina en los puestos de dirección. En la última década⁶, la participación de las mujeres en el empleo ha aumentado casi seis puntos porcentuales hasta alcanzar el 40%. Pero este incremento no ha tenido reflejo en los puestos de dirección, en los que la participación femenina ha permanecido estable en torno al 30%. Si se desciende a las distintas categorías de dirección asociadas al tamaño empresarial, se aprecia un segundo aspecto más positivo: un importante progreso de las mujeres en los puestos directivos de las empresas de más de 10 asalariados (categoría en la que se encuentran menos representadas), que ha aumentado del 12,3% al 21,9% en los últimos diez años (gráfico 1).

La evolución de la distribución de las directivas en las tres categorías consideradas se concreta en un reparto más homogéneo a lo largo del período. Así, mientras que en 1994 el 69,6% de las directivas españolas dirigía empresas sin asalariados y sólo el 8,4% ocupaba puestos de dirección en empresas de más de 10 asalariados, en 2005 estos porcentajes son del 46,5% y del 20,4%, respectivamente.

En resumen, el avance de las mujeres en los puestos de dirección de las empresas no ha aumentado al ritmo que lo ha hecho en el conjunto del empleo, pero la evolución por categorías indica que ha habido cambios cualitativos de gran importancia en el colectivo.

⁶ La aplicación de una nueva Clasificación Nacional de Ocupaciones en 1994 introduce una ruptura metodológica en la EPA que no permite ofrecer información homogénea anterior a este año.

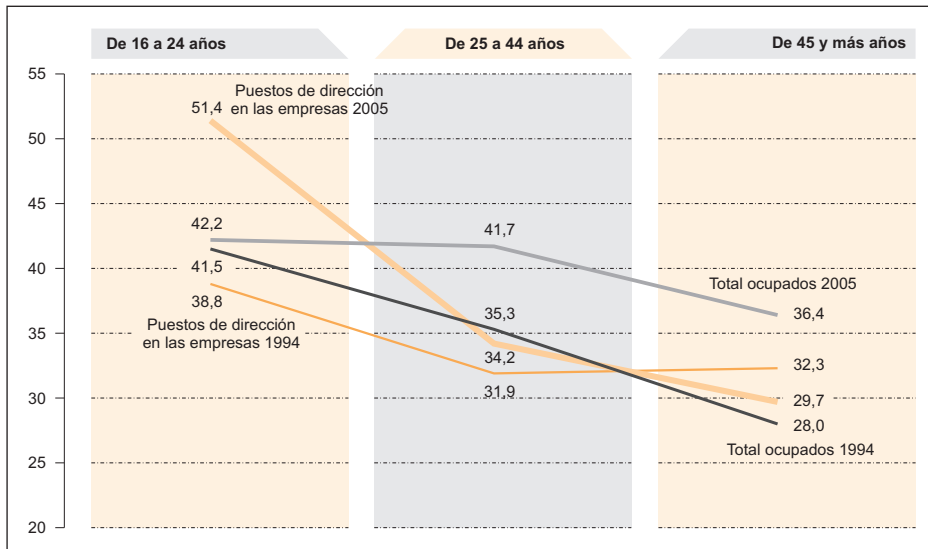
2.2 Edad

El análisis por tramos de edad de la participación de las mujeres en los puestos de dirección de las empresas desvela diferencias muy significativas y apunta a la maternidad como el determinante clave de dicha participación.

En el grupo de directivos menores de 25 años, las mujeres tienen una representación muy alta, en torno al 51,4% (gráfico 2). Respecto al empleo total, se puede afirmar que las mujeres están sobrerrepresentadas en este tramo de edad. Sin embargo, su presencia desciende 17,2 puntos porcentuales en el tramo siguiente (25 a 44 años), en el que la mayoría de las mujeres tiene hijos de corta edad y en el que se hace más difícil la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales. En este grupo de edad, la infrarrepresentación de las mujeres en las ocupaciones de dirección es muy importante (7,5 puntos porcentuales inferior a la participación en el empleo total). La presencia femenina sigue disminuyendo a medida que aumenta la edad y sólo el 29,7% de los directivos de 45 y más años son mujeres.

Las diferencias entre la participación femenina en los tramos de menor y mayor edad se explican por variables socioculturales (presencia de hijos en el hogar, nivel de educación, decisión de participación en el mer-

Gráfico 2 – Evolución de las mujeres ocupadas y de las mujeres ocupadas en puestos directivos. En porcentaje respecto al total de cada grupo. 1994-2005



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE, *Encuesta de Población Activa*, varios números, en www.ine.es

cado de trabajo, etc.), pero también por otros factores como las dificultades para reincorporarse a puestos directivos tras períodos de mayor dedicación a las responsabilidades familiares y el abandono “voluntario” de estos puestos, tras años de lucha contra los “techos de cristal” o por cambios en sus preferencias profesionales.

Pero, ¿cuál es la tendencia?; ¿están disminuyendo las diferencias por tramos de edad? La evolución en la última década muestra que las diferencias por tramos de edad se han incrementado. Las mujeres menores de 25 años han aumentado notablemente su participación en los puestos directivos, pero el avance ha sido casi nulo en los grupos de más de 25 años. La participación de las mujeres directivas en el grupo intermedio de edad (de 25 a 44 años) ha permanecido estable en los últimos diez años, lo que demuestra que la combinación de trabajo y responsabilidades familiares en los puestos directivos es igual de difícil hoy que hace diez años. Este resultado no se observa ya para el conjunto de mujeres ocupadas en el tramo intermedio de edad, que, a diferencia de lo que sucedía hace una década, hoy mantienen su participación en el empleo por encima del 40%.

La evolución en la última década ha sido también desfavorable para las mujeres directivas de más de 45 años, pues su presencia, que antes aumentaba, ahora incluso disminuye. Si bien esta caída está motivada principalmente por la menor representación femenina en la gerencia de empresas sin asalariados, el aumento en las otras dos categorías ha sido mínimo. Cabe señalar, por tanto, que siguen siendo importantes los factores que desincentivan la participación de las mujeres de más de 45 años en puestos directivos: difícil reincorporación tras bajas, excedencias o cambio de puesto por maternidad; “techos de cristal”; preferencias profesionales; falta de conciliación entre vida familiar y laboral, etc.

2.3 Situación profesional

La distribución de los directivos según su situación profesional indica que el 77,5% de las directivas españolas dirige su propia empresa y que en la mayoría de los casos ésta no tiene asalariados (tabla 3). El porcentaje de directivas asalariadas del sector privado es del 17,6%.

La distribución de los hombres directivos presenta algunos resultados comunes a los de las mujeres, pero con diferencias menores entre las distintas situaciones profesionales. El 69,8% de ellos dirige también su propia empresa, pero en este caso la mayoría tiene asalariados. Por otra parte, el porcentaje de directivos asalariados del sector privado asciende al 26,7%, nueve puntos superior al de las directivas.

Tabla 3 – Ocupados en puestos directivos según sexo y situación profesional. Valor absoluto y porcentaje. 2005

	Absoluto (en miles)			Porcentaje horizontal			Porcentaje vertical		
	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres
Empleador	522,6	130,2	392,4	100	24,9	75,1	41,3	31,8	45,9
Empresario sin asalariados o trabajador independiente	391,3	186,8	204,5	100	47,7	52,3	31,0	45,7	23,9
Miembro de cooperativa	7,1	1,2	5,9	100	16,9	83,1	0,6	0,3	0,7
Ayuda familiar	13,0	7,2	5,8	100	55,4	44,6	1,0	1,8	0,7
Asalariado del sector público	26,2	9,1	17,1	100	34,7	65,3	2,1	2,2	2,0
Asalariado del sector privado	300,3	71,8	228,5	100	23,9	76,1	23,8	17,6	26,7
Otra situación	3,6	2,5	1,1	100	69,4	30,6	0,3	0,6	0,1
Total	1.264,1	408,8	855,3	100	32,3	67,7	100	100	100

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE (2005): *Encuesta de Población Activa*, segundo trimestre.

La distribución por sexo y situación profesional indica claramente que las mujeres están infrarrepresentadas, con porcentajes próximos al 24%, entre los directivos asalariados del sector privado, los empresarios con asalariados –empleadores– y los miembros de cooperativas. Por el contrario, su participación es relativamente alta en los grupos de directivos de empresas sin asalariados y de ayuda familiar⁷.

2.4 Sectores de actividad

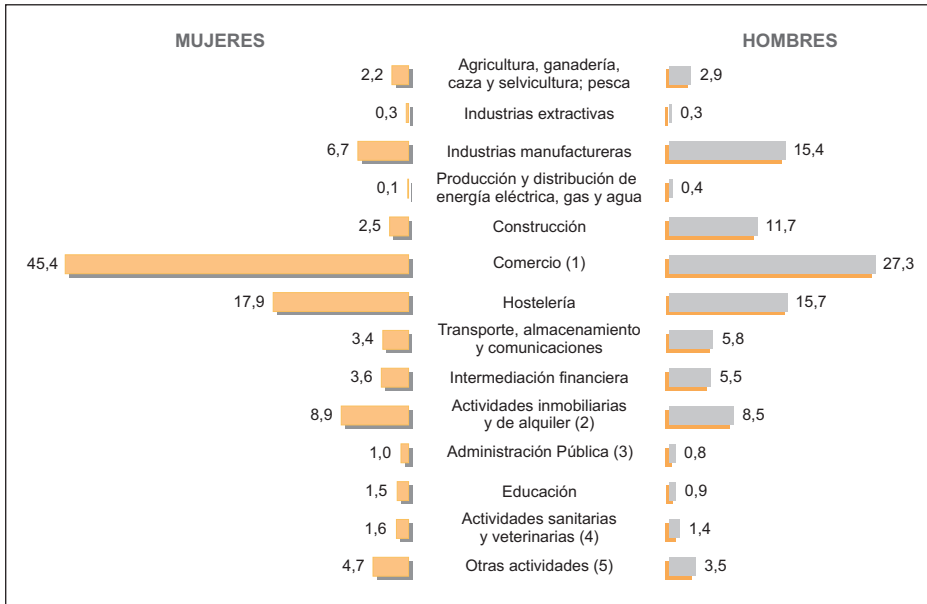
Cada sector organiza sus recursos humanos en torno a una distribución ocupacional condicionada por las actividades productivas que realiza y por ciertas características de su tejido empresarial, como el tamaño medio de los establecimientos, el grado de especialización, etc.

La distribución sectorial de las mujeres directivas presenta una concentración muy alta, muy superior a la del empleo femenino en su conjunto. El 63,3% de ellas se ubica en dos sectores: “Comercio” y “Hostelería” (gráfico 3). Estos dos sectores tienen también un importante peso en la distribución sectorial de los directivos, pero, en general, éstos presentan una concentración mucho menor que la de las mujeres.

La presencia de las mujeres en los puestos directivos de cada sector muestra una elevada correlación con la participación femenina en el con-

⁷ Esta categoría incluye a las personas que trabajan en un negocio familiar sin relación laboral formal, duración del trabajo ni retribución explícita.

Gráfico 3 – Ocupados en puestos directivos según sexo y sector de actividad. En porcentaje. 2005



(1) Incluye reparación de vehículos de motor, motocicletas y artículos personales y de uso doméstico. (2) Incluye servicios empresariales. (3) Incluye defensa y seguridad social obligatoria. (4) Incluye servicios sociales. (5) Incluye otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales.

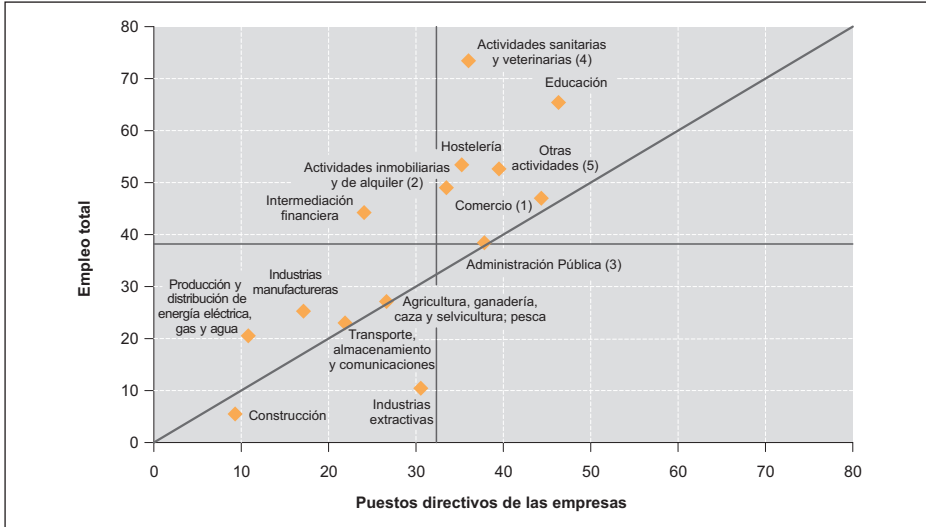
Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE (2005): *Encuesta de Población Activa*, segundo trimestre.

junto del empleo sectorial, aunque en todos los sectores, salvo en la industria extractiva y en la construcción, la participación directiva es menor (gráfico 4).

La menor presencia de mujeres en puestos directivos se produce en la “Construcción” y en la “Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua”, donde alrededor del 10% de los directivos son mujeres. Su presencia es también muy baja en “Industrias manufactureras”, incluso en subsectores con un alto grado de feminización del empleo como alimentación y textil. En los sectores de servicios, en general, la participación femenina es más igualitaria. En “Educación” y “Comercio” se sitúa en torno al 45%.

No obstante, en términos relativos y atendiendo al grado de feminización del empleo, los sectores con una mayor infrarrepresentación de las mujeres en los puestos directivos son “Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales” y, en menor medida, “Intermediación financiera”. El 73,4% de los empleados del sector sanitario son mujeres; pero éstas sólo ocupan el 36% de los puestos directivos.

Gráfico 4 – Participación de las mujeres en el empleo total y en los puestos directivos por sectores de actividad. En porcentaje. 2005



Nota: Este gráfico representa la posición de un sector en función de los valores que toman las variables “participación de las mujeres en los puestos directivos” y “participación de las mujeres en el empleo total”. Las líneas rectas trazadas en los valores medios de las variables dividen el área en cuadrantes. Los sectores que se sitúan en el *cuadrante superior izquierdo* tienen una representación femenina en los puestos directivos inferior a la media, a pesar de que la participación femenina en el empleo sectorial es superior a la media. Los sectores situados en el *cuadrante superior derecho* tienen altas participaciones femeninas, tanto en los puestos directivos como en el empleo total. Los sectores situados en el *cuadrante inferior derecho* tienen una representación femenina superior a la media en los puestos directivos e inferior a la media en el empleo sectorial. Por último, los sectores situados en el *cuadrante inferior izquierdo* presentan porcentajes de participación inferiores a la media, tanto para los puestos directivos como para el empleo total. La diagonal indica la posición de igualdad en el porcentaje entre las dos participaciones femeninas: en los puestos directivos y en el empleo total. A mayor proximidad a la diagonal, menores diferencias entre las participaciones en puestos directivos y en el empleo sectorial total. (1) Incluye reparación de vehículos de motor, motocicletas y artículos personales y de uso doméstico. (2) Incluye servicios empresariales. (3) Incluye defensa y seguridad social obligatoria. (4) Incluye servicios sociales. (5) Incluye otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales.

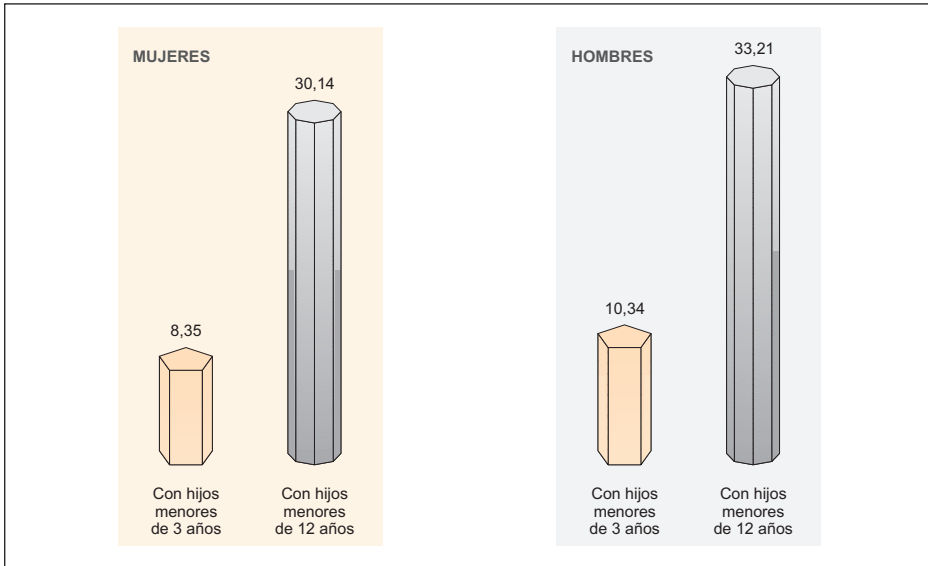
Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE (2005): *Encuesta de Población Activa*, segundo trimestre.

2.5 Situación familiar

Numerosos estudios han prestado una gran atención a la incidencia de la situación familiar en la decisión de emprender o de ocupar puestos directivos, especialmente en el caso de las mujeres. Las responsabilidades familiares tienen un peso importante en las barreras de las mujeres directivas y empresarias, pero también en las motivaciones que llevan a estas últimas a emprender. Asimismo, se señala que el estado civil influye también en la situación profesional: estar casado y tener hijos aumenta la probabilidad de ser autoempleado⁸.

⁸ Rees, H. y Shah, A. (1986): “An empirical analysis of self-employment in the UK”, en *Journal of Applied Econometrics*, 1, 95-108.

Gráfico 5 – Ocupados en puestos directivos con hijos dependientes por sexo. En porcentaje. 2005

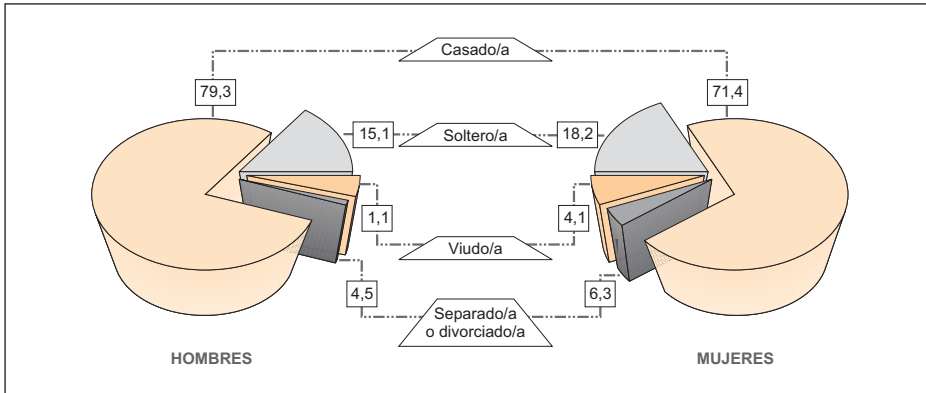


Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE (2005): *Encuesta de Población Activa*, segundo trimestre, fichero de microdatos en www.ine.es

En el caso de los directivos, cabe pensar que las altas exigencias horarias y de movilidad reducen la probabilidad de tener hijos, especialmente en el caso de las mujeres. Sin embargo, los datos de la EPA muestran que los porcentajes de mujeres directivas con hijos menores de 3 años y de 12 años son ligeramente inferiores a los de los hombres directivos, pero no se aprecian grandes diferencias (gráfico 5). Esto no significa que la maternidad no dificulte el acceso y la permanencia en los puestos directivos –recuérdese que la participación de las mujeres en los puestos directivos cae drásticamente a partir de los 25 años– sino, más bien, que las mujeres que no abandonan la carrera directiva después de los 25 años no renuncian tampoco a la maternidad. En cualquier caso, un análisis más detallado de los tres tipos de empresarias consideradas desvelaría posiblemente una diferencia mayor entre hombres y mujeres en la categoría de Dirección de empresas de 10 y más asalariados.

Tampoco hay grandes diferencias según el estado civil entre los hombres y mujeres que ocupan puestos de dirección en las empresas. La gran mayoría está casado/a. Sin embargo, es mayor el porcentaje de solteras, separadas, divorciadas o viudas (gráfico 6).

Gráfico 6 – Ocupados en puestos directivos por estado civil y sexo. En porcentaje. 2005



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE (2005): *Encuesta de Población Activa*, segundo trimestre, fichero de microdatos en www.ine.es

2.6 Salarios

La discriminación de género en las empresas se manifiesta no sólo en la dificultad de acceso de las mujeres a los puestos directivos, sino también en las diferentes retribuciones que obtienen por realizar tareas y asumir responsabilidades similares a las de sus compañeros. Aunque ambos tipos de discriminación estén muy relacionados, los avances en cuanto a la equiparación salarial parecen incluso más difíciles. Así, una reciente investigación⁹, referida al Reino Unido, señala que las oportunidades de promoción de hombres y mujeres que trabajan a tiempo completo son bastante similares y que las diferencias estriban sobre todo en los incrementos salariales asociados a los ascensos, muy inferiores en el caso de las mujeres. Los autores llaman la atención sobre la importancia que las diferencias salariales, y no tanto las oportunidades de promoción, tienen en la discriminación de género en las empresas. En la misma investigación se apunta que la menor movilidad de las mujeres entre empresas es la causa principal que les lleva a aceptar la brecha salarial respecto a sus compañeros.

Algunos estudios señalan también que las interrupciones de carrera en los puestos directivos se penalizan fuertemente en los salarios, especialmente en el caso de las mujeres y más si las rupturas están relacionadas con las obligaciones familiares. Una investigación referida a Alemania señala que las interrupciones de la carrera profesional asociadas a permisos parentales están fuertemente penalizadas para las mujeres jóvenes de

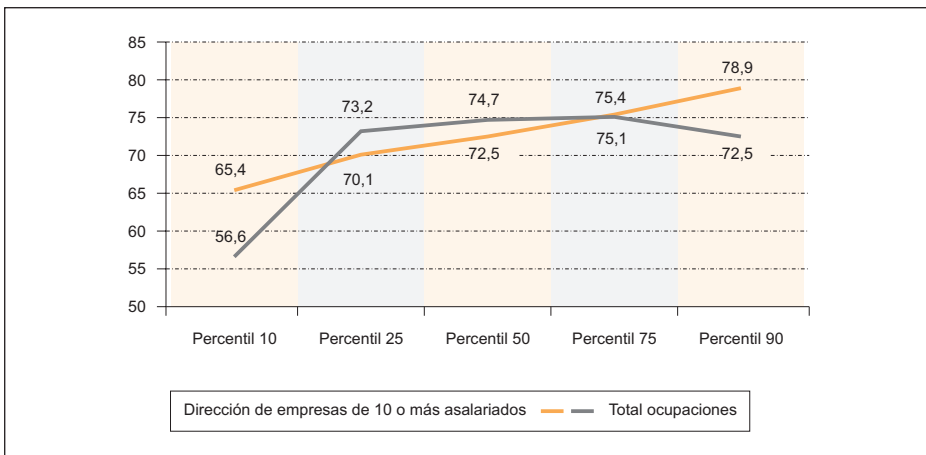
⁹ Booth, A., Francesconi, M. y Frank, J. (2003): "A Sticky Floors Model of Promotion, Pay and Gender", en *European Economic Review*, 47, 295-322.

alta cualificación. Así, mientras que la pérdida salarial debida a un episodio de desempleo se sitúa entre el 2% y el 5%, ésta alcanza entre un 13% y un 18% en el caso de un permiso parental de igual duración. El descenso puede ser incluso superior si se reincorpora al empleo en una nueva empresa¹⁰.

Según datos de la Encuesta de estructura salarial referidos al año 2002¹¹, la ganancia media anual de las mujeres asalariadas en España se sitúa en el 71,1%¹² de la ganancia media de los hombres. Las diferencias son especialmente acusadas hasta el percentil 10 y desde el percentil 90; es decir, en los salarios más bajos y en los más altos (gráfico 7). Las cifras indican que los “salarios bajos” en el empleo femenino equivalen al 56,6% de los “salarios bajos” del empleo masculino. De forma similar, los “salarios altos” en el empleo femenino equivalen al 72,5% de media de lo que se considera “salarios altos” en el caso de los hombres.

La brecha salarial por sexo para las directivas españolas se sitúa en el 26,2% de la ganancia media anual. Es decir, los salarios de las mujeres en puestos directivos equivalen, en promedio, al 73,8% de la ganancia de los hombres, una diferencia algo menor (casi tres puntos porcentuales) que la del conjunto de las asalariadas, pero todavía muy significativa. La

Gráfico 7 – Diferencias salariales entre hombres y mujeres. En porcentaje. 2002



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE (2005): *Encuesta de estructura salarial. Año 2002*, en www.ine.es

¹⁰ Kunze, A. (2002): *The Timing of Careers and Human Capital Depreciation*. Bonn: IZA DP 509.

¹¹ Esta encuesta ofrece información sobre las mujeres y los hombres directivos que trabajan como asalariados en empresas de 10 o más empleados; por tanto, los salarios se refieren únicamente a la categoría A (Directivos en empresas de 10 o más asalariados).

¹² Es decir, las mujeres ganan un 28,9% menos que los hombres de media.

brecha salarial disminuye a medida que nos desplazamos hacia los salarios más altos, a la vez que aumenta el poder de decisión y, normalmente, también la edad y la experiencia.

Tabla 4 – Ganancia media anual de los ocupados en puestos directivos y en el total según sexo, edad, nivel de estudios, sector de actividad, tipo de contrato y antigüedad. 2002

	Puestos directivos			Total de ocupaciones			Salario de las mujeres en porcentaje del salario de los hombres	
	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Puestos directivos	Total de ocupaciones
Edad								
Menos de 25 años	32.927,3	25.611,3	46.297,2	11.812,9	10.290,2	12.855,7	55,3	80,0
De 25 a 44 años	47.813,3	39.878,5	50.594,3	19.052,1	16.048,2	20.979,0	78,8	76,5
De 45 y más años	62.718,4	51.487,5	63.900,9	24.564,4	17.770,8	27.596,5	80,6	64,4
Nivel de estudios								
Sin estudios	27.653,7	–	27.232,9	12.903,3	8.472,5	14.834,3	–	57,1
Educación Primaria	44.100,5	31.855,3	46.006,3	15.640,4	10.826,9	17.645,1	69,2	61,4
Educación Secundaria I	51.692,1	31.621,0	52.938,9	15.679,5	11.701,0	17.591,8	59,7	66,5
Educación Secundaria II	51.034,7	42.243,5	52.112,6	21.634,0	16.483,2	25.324,4	81,1	65,1
Formación Profesional de Grado Medio	50.586,0	31.504,3	53.405,6	17.961,8	14.376,3	21.273,3	59,0	67,6
Formación Profesional de Grado Superior	48.132,8	35.962,1	50.213,9	20.990,6	16.133,3	23.521,9	71,6	68,6
Diplomados universitarios o equivalente	49.825,2	36.510,0	53.241,7	25.760,3	21.151,8	30.757,8	68,6	68,8
Licenciados, ingenieros superiores y doctores	59.848,7	45.533,3	64.325,6	32.997,5	25.629,8	38.691,2	70,8	66,2
Sector de actividad								
Industria	54.797,2	41.917,7	56.974,5	21.555,6	16.351,8	23.194,2	73,6	70,5
Construcción	57.887,8	35.824,0	59.321,0	17.089,0	14.992,4	17.245,1	60,4	86,9
Servicios	54.471,8	42.550,9	57.517,3	19.607,1	15.669,8	23.259,2	74,0	67,4
Tipo de contrato								
Duración indefinida	55.147,8	43.295,4	57.759,5	22.088,7	17.443,3	24.812,5	75,0	70,3
Duración determinada	37.620,6	26.200,3	43.847,8	13.404,4	11.082,4	14.767,9	59,8	75,0
Antigüedad								
Menos de 1 año	39.865,1	29.072,0	45.780,4	19.802,5	15.767,6	22.169,2	63,5	71,1
De 1 a 3 años	49.489,9	41.470,1	52.071,0	13.233,7	11.019,4	14.711,9	79,6	74,9
De 4 a 10 años	51.764,2	39.973,8	54.835,4	16.700,6	13.711,5	18.614,3	72,9	73,7
De 11 a 20 años	57.626,5	49.192,3	59.338,1	20.734,2	17.078,7	23.015,3	82,9	74,2
De 21 a 29 años	63.712,0	51.441,0	64.835,0	26.153,5	21.432,8	28.602,6	79,3	74,9
30 y más años	61.329,8	51.598,7	62.296,0	29.182,2	23.150,5	31.826,8	82,8	72,7
Total	54.649,0	42.369,8	57.444,9	19.802,5	15.767,6	22.169,2	73,8	71,1

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE (2005): *Encuesta de estructura salarial. Año 2002*, en www.ine.es

Estas diferencias pueden deberse a ciertas características relacionadas con las mujeres (edad, cualificación, años de experiencia...) o con los puestos de trabajo (tamaño de la empresa, sector de actividad, etc.) e inicialmente no pueden atribuirse a la existencia de discriminación. Sin embargo, distintas investigaciones empíricas confirman la hipótesis de “techos de cristal” en las empresas españolas¹³; es decir, desigualdades salariales que no se explican por diferencias en las características personales ni en las tareas y responsabilidades y, por tanto, se deben a la discriminación por sexos.

Atendiendo a las características personales de los directivos y de sus empleos, cabe señalar que las diferencias salariales por sexo en los puestos directivos son mayores en los grupos de menor edad, con un contrato de duración determinada, con menor antigüedad en la empresa y en los sectores con una inferior feminización de su empleo (tabla 4).

Las diferencias salariales de los directivos son, en términos relativos, menores que las del conjunto de los asalariados. Sin embargo, este resultado no se mantiene en el caso de las directivas con menos de 25 años, las que han estudiado Educación Secundaria I o Formación Profesional de Grado Medio, las directivas del sector de la construcción, las que tienen un contrato de duración determinada y las que tienen una antigüedad inferior a un año. Las características señaladas parecen penalizar adicionalmente los salarios de las mujeres directivas, ya que en todos estos grupos las diferencias salariales entre hombres y mujeres en los puestos directivos son superiores –en algunos casos muy superiores– a las que se observan en el resto de los ocupados.

3. Las directivas asalariadas en las grandes empresas y organizaciones

Los estudios sobre este tema se han centrado en gran medida en los obstáculos y en el desarrollo de las trayectorias profesionales de las mujeres que ocupan puestos directivos en las grandes empresas y organizaciones. Como ya se ha señalado, aunque éstas sean un grupo minoritario entre las mujeres que ocupan puestos de decisión en las empresas, son su referente simbólico.

Este apartado se centra también en este grupo a través de dos aproximaciones complementarias. La primera de ellas realiza un recorrido por

¹³ Dolado, J. J. y Llorens, V. (2004): *Gender Wage Gaps by Education in Spain: Glass Floors versus Glass Ceilings*, CERP DP 4203; Barberá, E. (2001): *El acceso de las mujeres a puestos de decisión: elaboración de un programa de formación en habilidades directivas*. Madrid: Instituto de la Mujer.

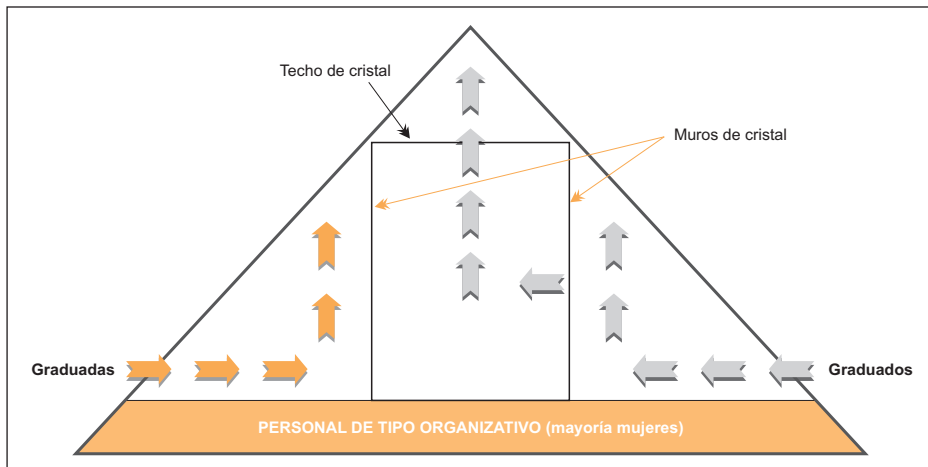
los posibles factores explicativos, o simplemente argumentos esgrimidos, que se encuentran en la literatura nacional e internacional para explicar las diferencias de género en los puestos directivos de las grandes organizaciones. La segunda profundiza en dichas diferencias de género en un grupo concreto de directivos/as españoles/as: los titulados/as MBA en la Escuela de Negocios ESADE.

3.1 Obstáculos para el acceso y la promoción a los puestos directivos

El término “techo de cristal” se acuñó en la década de los años setenta para designar la barrera invisible, apoyada en actitudes discriminatorias y prejuicios de género, que dificulta el acceso de las mujeres a los puestos directivos en las organizaciones y en las empresas (cuadro 1).

Aunque la presencia de mujeres ha ido aumentando lentamente en las últimas décadas en las grandes empresas, su representación en la alta dirección sigue siendo prácticamente nula. Entre las causas que explican este resultado, se ha otorgado una gran importancia a las diferencias en las carreras profesionales que hombres y mujeres realizan en las grandes organizaciones. Existen barreras invisibles, denominadas “muros de cristal”, que la discriminación de género levanta en las organizaciones y que condicionan las carreras profesionales de las mujeres directivas, dificultando su acceso a la alta dirección. Las mujeres que ocupan puestos directivos en las grandes empresas y organizaciones dirigen habitualmente departamen-

Cuadro 1 – El techo y los muros de cristal en la pirámide organizativa



Fuente: OIT (1997): *Economically Active Population, 1950-2010*. Ginebra: OIT, p. 23, 26 y 29. Tomado de Wirth, L. (2002): *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Madrid: MTAS. Colección Informes OIT, 58.

tos considerados no-estratégicos, (recursos humanos, administración, *marketing*); por el contrario, los hombres desarrollan sus tareas directivas en áreas o departamentos estratégicos, de gran importancia en las organizaciones, (finanzas, innovación, estrategia, etc.), que les sitúan en el itinerario central para el acceso a la alta dirección.

Factores asociados a la estructura social

Las diferencias de género en los puestos directivos están vinculadas, en primer lugar, a factores ligados a la estructura social: usos sociales, costumbres, formas culturales e institucionales y creencias. Asimismo, se incluiría también la categorización de los hombres como grupo de referencia, mientras que a las mujeres se las ubica en un grupo inferior de la estructura social.

La estructura social está marcada transversalmente por las formas y acciones del patriarcado que impregna todos sus componentes, de tal manera que éstos quedan marcados desde las relaciones de poder del mismo.

Estos factores están incluidos también en gran medida en los grupos siguientes, ya que, como hemos señalado, impregnan todos los componentes de la estructura social.

Factores asociados a las mujeres

Un segundo grupo de argumentos que se utilizan para explicar las diferencias de género observadas en los puestos directivos de las empresas incluye aspectos relacionados con las circunstancias personales de las mujeres, con sus preferencias profesionales, con la relación que establecen con el trabajo y con los roles que se les ha asignado socialmente.

□ Las *obligaciones familiares* son el primer obstáculo, por su importancia cualitativa, de este grupo¹⁴. Si la conciliación de vida familiar y laboral es difícil para todos los trabajadores con personas dependientes en el hogar, algunas características asociadas a los puestos directivos (disponibilidad continua, movilidad geográfica, frecuentes viajes, amplitud de horarios, etc.) agudizan de forma notable el conflicto y, por tanto, dificultan el acceso y la permanencia en estos puestos de las mujeres con hijos dependientes. Los estudios realizados para el caso español coinciden en señalar que las responsabilidades familiares son el principal obstáculo para que las

¹⁴ Es importante señalar que aquí no se atribuyen las responsabilidades familiares a las mujeres, sino que éstas han sido delegadas, a través de la estructura social, en ellas. Éstas inciden en su desarrollo profesional, mientras que no repercuten en las trayectorias profesionales de los hombres.

mujeres accedan a los cargos directivos¹⁵. Sin embargo, otros estudios apuntan que el porcentaje de directivas que considera que las responsabilidades familiares inhiben el desarrollo de su carrera profesional no es tan alto y sugieren que el análisis de las barreras se ha centrado en exceso en las responsabilidades familiares y que el énfasis debe trasladarse a otros factores¹⁶.

□ La *falta de formación adecuada y de experiencia* es otro aspecto destacado. Se señala que los procesos de selección y promoción de mujeres chocan frecuentemente con el bajo número de candidatas con la formación y la experiencia adecuada para ocupar puestos directivos. Sin embargo, la información estadística no confirma esta escasez, salvo para casos muy concretos. La presencia de mujeres en muchas de las titulaciones universitarias que nutren los puestos directivos es muy alta, e incluso supera el 50% en algunas de ellas. Sí se aprecia una menor presencia en la formación de postgrado específica, como en el caso de los MBAs, pero actualmente supera el 30%. Y en relación con la experiencia, si bien es cierto que la incorporación de las mujeres a los puestos intermedios de dirección es más reciente, se ha generalizado mucho y éste tampoco parece ser ya un factor significativo en la escasez de oferta de candidatas.

□ Los *estereotipos* asignados a hombres y mujeres limitan y ralentizan también las carreras profesionales de las mujeres. Aunque se aprecian cambios en las características más valoradas en los puestos directivos, aún persiste la identificación de la dirección con los hombres. Se sigue pensando que las exigencias de los puestos directivos tienen una mayor correspondencia con atributos considerados “masculinos” (energía, independencia, competitividad, resistencia, decisión) y, sobre todo, “no femeninos”; mientras que algunos de los atributos supuestamente “femeninos” (emotividad, espontaneidad, cooperación, flexibilidad, meticulosidad) son poco valorados o lo son de forma negativa.

□ La consideración de lo que es un *trabajo adecuado* para mujeres y para hombres perjudica también el acceso de las mujeres a los puestos directivos. Se sigue pensando que el puesto de trabajo adecuado para una mujer es aquel que le permite seguir atendiendo (la mayoría de las veces en solitario) las responsabilidades familiares, especialmente el cuidado de los hijos o de otras personas dependientes, por lo que normalmente se le asigna un papel secundario como fuente de ingresos en el hogar.

¹⁵ Instituto de la Mujer (1990): *Oportunidades y obstáculos en el desarrollo profesional de las mujeres directivas*. Madrid; Barberá, E. (2001).

¹⁶ Eve-olution (2003): *Women Leaders Speak Out. Survey findings*. Guildford: Surrey Technology Center, en www.eve-olution.net

Además, pervive la percepción social –alimentada de forma recurrente en la literatura popular– de que las mujeres no se realizan a través del trabajo, que tienen otros ámbitos de realización personal y que, por ello, aunque esto no se explicita tanto, no llegan a establecer un vínculo fuerte ni estable con sus empleos. Esta presunta debilidad del vínculo laboral refuerza de forma extraordinaria la categorización entre puestos de mujeres y de hombres.

□ La *elección voluntaria* de determinados puestos de trabajo es otro factor que explicaría las diferencias de género en los puestos directivos. Así, se señala que las mujeres prefieren puestos de dirección en pequeñas empresas, en el sector no lucrativo o en sus propias empresas, porque estas estructuras son más flexibles, les permiten conciliar mejor vida familiar y laboral y, en muchos casos, les produce una realización profesional más completa y más satisfactoria que en las grandes empresas.

No obstante, algunas investigaciones señalan que el peso de las obligaciones familiares en el abandono de las carreras es más limitado de lo que se suponía y que otras causas consideradas secundarias deben pasar a un primer plano. Se argumenta que las directivas que abandonan su carrera hacia la mitad de la misma no lo hacen para dedicar más tiempo a su vida personal, sino por insatisfacción con su carrera profesional. Esta insatisfacción está motivada principalmente por la falta de progreso de la misma, la escasa flexibilidad, la discriminación y la existencia de diferentes itinerarios para hombres y mujeres¹⁷. Otras fuentes recientes confirman que las causas por las que las directivas abandonan las compañías no se deben tanto a factores relacionados con el estilo de vida, sino a aspectos asociados a la cultura corporativa, con cómo se las valora y con el respeto¹⁸.

□ Por último, existen barreras relacionadas con la *identidad de género*. El exceso de autocrítica, la autodesconfianza o la inseguridad son aspectos que inciden negativamente en las carreras profesionales. No obstante, las barreras internas no parecen ser un obstáculo significativo en la promoción profesional de las mujeres españolas¹⁹.

Factores asociados a la organización

En la nueva realidad social desempeña un papel fundamental un sistema familiar caracterizado por parejas de doble ingreso, con o sin hijos/as, y por el incremento de las familias monoparentales. Sin embargo, el en-

¹⁷ Auster, E. (2001): "Professional Women's Midcareer Satisfaction: Toward an Explanatory Framework", en *Sex Roles: A Journal of Research*, 44, 719-749.

¹⁸ Eve-olution (2003).

¹⁹ Barberá, E. (2001).

torno institucional y empresarial no ha contemplado aún estos cambios y sigue estructurando el trabajo desde parámetros masculinos –trabajadores varones, sin cargas familiares y con horarios incompatibles con las necesidades de niños y adultos dependientes–.

A pesar de que se reconoce cada vez más la importancia que la contratación y la retención de mujeres cualificadas y competentes tiene en los resultados y en la competitividad de las empresas²⁰, la organización y la cultura empresarial provocan en muchos casos formas de discriminación, implícita casi siempre, para las mujeres que aspiran a puestos directivos. Entre las barreras estructurales intrínsecas a las organizaciones cabe citar:

□ Los *prejuicios de género en la promoción*, que reflejan gran parte de los estereotipos y las percepciones sociales señaladas, en muchos casos agudizados por la escasa presencia de mujeres en los ámbitos de decisión.

La percepción social de que la relación de la mujer con el trabajo es menos fuerte que la de los hombres y de que la profesión pasará a un segundo plano tras la maternidad perjudica la inversión en formación de las mujeres. Si a esto se añaden los estereotipos de género relacionados con las características típicas de cada sexo, que lastran la valoración del potencial desempeño de las mujeres en los puestos directivos, el resultado se traduce en el establecimiento de itinerarios profesionales diferentes, lo que se conoce también como “doble vía”: mujeres, con un punto de partida idéntico al de sus compañeros en cuanto a cualificación y experiencia, a las que se les asignan desde el inicio de sus carreras profesionales diferentes tareas, responsabilidades y sueldos. Esta segregación inicial de las mujeres a las tareas de apoyo dificulta un acceso posterior a las tareas directivas y el progreso de sus carreras profesionales.

□ Los *procesos de selección* de candidatos para puestos directivos son otra de las principales barreras para el éxito de las mujeres en los mismos. La promoción informal, sin anuncio previo, que excluye la posibilidad de concurrencia, dificulta la presencia de mujeres en el proceso de selección ya que, habitualmente, cuentan con menores apoyos informales en la alta dirección. El establecimiento de requisitos exigentes, no siempre necesarios, relacionados con la movilidad o la antigüedad en la empresa, perjudica también de manera particular a las mujeres, porque éstas presentan frecuentemente mayores rupturas en sus trayectorias laborales o períodos en los que han trabajado a tiempo parcial.

²⁰ Entre las investigaciones más recientes cabe citar Harel, G., Tzafrir, S. y Baruch, Y. (2003): “Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus”, en *International Journal of Human Resource Management*, 14, 2, 247-263; y McKechnie, L. y Nicolson, C. (2003): *Reflections on Gender as Competitive Advantage*. Glasgow: Glasgow Caledonian University.

□ La menor presencia de las mujeres en las redes de contactos o *redes informales de las empresas* parece ser también un escollo importante para su progreso profesional. En ellas se comparte información, se recibe consejo, se adquiere visibilidad y se ofrecen y demandan apoyos. En los niveles más altos, en estas redes, integradas principalmente por hombres, se sugieren los candidatos, normalmente pertenecientes o próximos a la propia red, para las vacantes en puestos directivos. Algunas de las causas apuntadas para explicar la escasa participación de las mujeres en estas redes son las dificultades de admisión, la menor disponibilidad de tiempo para actividades “extralaborales” y un cierto desinterés debido a la falta de identificación con las actividades, normalmente de ocio, en las que se apoya la propia red o la falta de conciencia sobre el poder de las mismas²¹.

□ En muchas organizaciones, la *cultura empresarial* está dominada por valores masculinos. Se caracteriza, entre otros elementos, por una estructura jerárquica, independencia, estilos de liderazgo autocráticos y de comunicación de “arriba-abajo”. Las mujeres se ven obligadas a imitar estos modos y maneras ajenas, con las que no se identifican. Distintos estudios sugieren que las culturas corporativas que se orientan hacia los valores humanos, la igualdad de género y una promoción basada en criterios de desempeño se asocian con mayores oportunidades para las mujeres y con su avance en las organizaciones²². Este resultado indica que las medidas de actuación dirigidas a modificar la cultura corporativa pueden ser muy eficaces en la ruptura de los “techos de cristal”.

□ La *escasez de mujeres en la plantilla* de la organización, y sobre todo en los puestos directivos, favorece también la discriminación porque implica un exceso de visibilidad de las mujeres (que se sienten constantemente observadas), porque el comportamiento de una persona determinada se eleva a representativo del grupo y por la ausencia de modelos femeninos y de mentoras en la organización²³.

□ En el caso español, el *horario laboral* es también una barrera para el acceso de las mujeres a los puestos directivos. De hecho, la europeiza-

²¹ En una investigación cualitativa referida a las directivas españolas se afirma que las mujeres rechazan la “micropolítica empresarial”, señalando que no les interesa por “ahorro energético”. Véase Instituto de la Mujer (1990).

²² Bajdo, L. y Dickson, M. (2001): “Perceptions of organizational culture and women’s advancement in organizations: A cross-cultural examination”, en *Sex Roles: A Journal of Research*, 45, 399-414.

²³ Una reciente encuesta entre 145 mujeres ejecutivas señala que el 43% de las entrevistadas considera que el principal obstáculo en el desarrollo de su trayectoria profesional ha sido la escasa representatividad de la mujer española en los puestos de dirección. Véase Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2005): *Mujeres directivas bajo el techo de cristal*. Madrid: International Center of Work and Family-IESE.

ción del horario supondría un paso muy importante para el establecimiento de carreras profesionales femeninas²⁴.

3.2 Diferencias en las carreras profesionales entre directivos y directivas con titulación MBA

En el apartado previo se ha hecho referencia a una amplia relación de obstáculos y factores que frenan el acceso de las mujeres a los puestos directivos. En éste se analizarán las diferencias en las carreras profesionales de los directivos y las directivas y la incidencia que los obstáculos identificados en diferentes estudios tienen en el desarrollo profesional de unos y otras.

El análisis se apoya en los resultados de una encuesta a directivos y directivas que tienen en común haber obtenido la titulación MBA en la Escuela de Negocios ESADE²⁵ entre 1980 y 2005. A través de la Asociación de Antiguos Alumnos se enviaron 2.250 cuestionarios electrónicos (1.800 a hombres y 450 a mujeres), de los cuales se obtuvieron 281 perfectamente cumplimentados. El principal objetivo de la encuesta era obtener información sobre las diferencias de género en las motivaciones y los objetivos para la realización del MBA y en los beneficios obtenidos. Asimismo, se quería conocer también el desarrollo de las carreras profesionales de hombres y mujeres y los obstáculos que unos y otras habían encontrado.

Es importante señalar algunos aspectos que hacen especialmente adecuada la elección de una muestra con titulación MBA para el análisis de las diferencias de género en las carreras directivas. En primer lugar, las pruebas de acceso son un primer filtro que conduce a una muestra uniforme en ciertas características (intereses, formación reglada, idiomas e incluso experiencia). En segundo lugar, la obtención de la titulación asegura que la muestra tiene una cualificación específica idéntica para ocupar puestos de dirección. Si además, como ocurre en el caso que nos ocupa, no hay diferencias significativas en la edad, se puede señalar que la muestra es bastante homogénea y que las diferencias de género que se aprecien deberán explicarse por factores distintos a los señalados. La homogeneidad es aún mayor cuando se analizan titulados/as de una misma escuela de negocios que han seguido idénticos programas formativos.

En cuanto a la variable sexo, la muestra obtenida es representativa del conjunto de titulados/as en el período de análisis. El porcentaje de hom-

²⁴ Instituto de la Mujer (1990).

²⁵ En los análisis de diferencias de género entre titulados MBA suele elegirse una determinada escuela de negocios para obtener una mayor homogeneidad en la muestra. En este caso, además, la escuela elegida es considerada una referencia a nivel nacional y europeo.

Tabla 5 – Características sociodemográficas de los titulados MBA. En porcentaje. 2005

	Mujeres	Hombres	Total
Edad			
De 25 a 29 años	8,8	6,1	6,8
De 30 a 39 años	72,1	60,1	63,0
De 40 a 49 años	14,7	26,8	23,8
De 50 y más años	4,4	7,0	6,4
Total	100	100	100
<i>Total observaciones</i>	<i>68</i>	<i>213</i>	<i>281</i>
Número de hijos/as			
Ninguno	54,0	42,3	45,0
1	15,9	19,7	18,8
2	27,0	30,8	29,9
3 y más	3,2	7,2	6,3
Total	100	100	100
<i>Total observaciones</i>	<i>63</i>	<i>208</i>	<i>271</i>
Año en el que obtuvo el título MBA			
Entre 1981 y 1989	10,4	17,1	15,5
Entre 1990 y 1999	38,8	34,3	35,4
Entre 2000 y 2005	50,7	48,6	49,1
Total	100	100	100
<i>Total observaciones</i>	<i>67</i>	<i>210</i>	<i>277</i>
Situación laboral en la actualidad			
Ocupado/a	94,0	98,1	97,1
Desempleado/a	4,5	1,9	2,5
No trabaja ni busca trabajo	1,5	0,0	0,4
Total	100	100	100
<i>Total observaciones</i>	<i>67</i>	<i>213</i>	<i>280</i>
Situación profesional			
Asalariado/a	75,4	82,1	80,5
Empresario/a	15,4	12,7	13,4
Autónomo/a	9,2	5,2	6,1
Total	100	100	100
<i>Total observaciones</i>	<i>65</i>	<i>212</i>	<i>277</i>
Sector al que pertenece la empresa u organización en la que trabaja			
Privado	86,2	93,9	92,1
Público	10,8	2,8	4,7
Organizaciones sin ánimo de lucro	3,1	3,3	3,2
Total	100	100	100
<i>Total observaciones</i>	<i>65</i>	<i>212</i>	<i>277</i>

Sigue **Tabla 5 – Características sociodemográficas de los titulados MBA. En porcentaje. 2005**

	Mujeres	Hombres	Total
Tamaño de la empresa u organización			
Menos de 50 trabajadores	21,9	27,8	26,4
Entre 51 y 250 trabajadores	23,4	20,3	21,0
Más de 250 trabajadores	54,7	51,9	52,5
Total	100	100	100
<i>Total observaciones</i>	<i>64</i>	<i>212</i>	<i>276</i>

Fuente: Fundación Encuentro-ESADE-Abay Analistas (2005): *Encuesta sobre carreras profesionales de los titulados MBA de ESADE.*

bres asciende al 75,8% y el de mujeres al 24,2%. Esta distribución por sexo ya muestra un primer resultado de interés: la presencia de mujeres en este tipo de formación ha sido durante las últimas décadas muy inferior a la de los hombres.

Los/as titulados/as se sitúan mayoritariamente en los tramos intermedios de edad (el 63% tiene entre 30 y 39 años y el 23,8% entre 40 y 49 años) y, por tanto, en los tramos medios de desarrollo de su carrera profesional. La presencia de menores de 30 años y de mayores de 50 años es muy reducida y no supera el 7% (tabla 5).

En relación con el número de hijos, el 45% no tiene ningún hijo, el 29,9% tiene dos hijos y el 18,8% tiene uno. El porcentaje de los que tienen tres y más hijos es del 6,3%.

Además, el 49,1% de la muestra se ha graduado en los últimos cinco años, el 35,4% en la década de los años noventa y el 15,5% restante en los años ochenta.

Atendiendo a las diferencias por sexo, se puede señalar que las tituladas son más jóvenes, tienen menos hijos y obtuvieron el título hace menos años que los hombres. Sin embargo, las diferencias no son estadísticamente significativas²⁶, lo que nos permite asegurar que el perfil de hombres y mujeres es similar en cuanto a características personales y años de graduación.

En relación con la situación laboral y las características de las empresas en las que trabajan, se aprecian también ciertas diferencias por sexo²⁷. Aun siendo extremadamente bajo, el porcentaje de mujeres desem-

²⁶ En todos los casos se ha aplicado el Test de χ^2 o el Test Exacto de Fisher para identificar las posibles diferencias entre sexos en las distintas distribuciones.

²⁷ No obstante, las diferencias por sexo no son estadísticamente significativas, excepto para la distribución del sector (privado, público u organización no lucrativa) en el que trabajan.

pleadas (4,5%) es más del doble que el de los hombres (1,9%). El autoempleo es también superior entre las mujeres: el porcentaje de tituladas empresarias asciende al 15,4%, frente al 12,7% de los titulados; y el 9,2% ejerce su profesión como autónoma, frente a sólo el 5,2% de los titulados. Las mujeres trabajan también en mayor medida en el sector público (10,8% frente al 2,8% de los hombres) y en las medianas y grandes empresas (78,1% y 72,2%, respectivamente).

Por último, en relación con el sector de actividad, la presencia de las tituladas es muy inferior a la de sus compañeros en el sector energético, la construcción y el sector financiero. Por el contrario, son más numerosas en las actividades sanitarias y sociales, los servicios personales, la educación y la Administración Pública.

Motivaciones, objetivos y beneficios de la titulación MBA

Como se ha comentado, hay algunos argumentos que tratan de explicar las diferencias de género observadas en los puestos directivos a partir de las preferencias de las mujeres. Entre ellos, se señala la menor importancia que las mujeres dan a su desarrollo profesional o sus preferencias por las pequeñas y medianas empresas o las organizaciones no lucrativas. En este epígrafe se analizarán las motivaciones y los objetivos principales que animaron a los/as titulados/as a realizar el MBA y los beneficios obtenidos.

El motivo de más peso para la realización de este tipo de formación es aumentar las oportunidades de su carrera profesional; obtiene una puntuación media de 4,71 en una escala de 1 a 5. Le siguen en importancia aumentar las ganancias salariales (3,68) y, a mayor distancia, acceder a una red de contactos de interés para el desarrollo de su carrera profesional (3,18). La preparación para dirigir una empresa propia y la ganancia de crédito en el puesto de trabajo o en la organización, aun siendo importantes, obtienen una menor puntuación (tabla 6). No se aprecian diferencias significativas por sexo en las motivaciones que llevan a unos y otras a la realización del MBA.

Tabla 6 – Motivaciones para la realización del MBA. Valoración media en una escala de 1 a 5. 2005

	Mujeres	Hombres	Total
Aumentar las oportunidades de mi carrera profesional	4,81	4,68	4,71
Aumentar las ganancias salariales o las rentas procedentes del trabajo	3,80	3,65	3,68
Acceder a una red de contactos de interés para mi carrera profesional	3,22	3,17	3,18
Prepararme para dirigir mejor mi propia empresa o para crear una nueva	2,84	3,09	3,03
Ganar crédito en mi puesto de trabajo o en mi organización	3,19	2,91	2,97

Fuente: Fundación Encuentro-ESADE-Abay Analistas (2005): *Encuesta sobre carreras profesionales de los titulados MBA de ESADE.*

Las diferencias en las preferencias de hombres y mujeres podrían observarse también en la concreción de los objetivos. Según los resultados de la encuesta, los objetivos que unos y otras tienen para realizar una formación de este tipo parecen ser similares: ocupar un puesto en la alta dirección de una gran empresa, reorientar su carrera profesional y lograr ascensos en su compañía o en otras de la competencia (tabla 7).

Tabla 7 – Objetivos principales de la realización del MBA. Valoración media en una escala de 1 a 5. 2005

	Mujeres	Hombres	Total
Ocupar un puesto en la alta dirección de una gran empresa	3,59	3,67	3,66
Reorientar su carrera profesional	3,88	3,55	3,63
Lograr ascensos en su compañía o en otras de la competencia	3,53	3,28	3,34
Ocupar un puesto en la alta dirección de una pyme	3,16	3,12	3,13
Crear o dirigir su propia empresa	2,87	2,91	2,85
Ocupar un puesto en la alta dirección de una organización no lucrativa	2,28	1,87	1,97

Fuente: Fundación Encuentro-ESADE-Abay Analistas (2005): *Encuesta sobre carreras profesionales de los titulados MBA de ESADE*.

A pesar de que las mujeres puntúan ligeramente más los objetivos de reorientar su carrera profesional, acceder a la dirección de una pyme, acceder a la dirección de una organización no lucrativa y lograr ascensos en su compañía o en otras de la competencia, sólo las diferencias en los dos últimos ítems son significativas. Estos resultados cuestionarían el argumento de que las mujeres directivas prefieren las pymes, o al menos esto no se observa al inicio de sus carreras. Por otra parte, el hecho de que el objetivo de lograr ascensos en su compañía sea más importante para las mujeres que para los hombres puede apuntar que el logro de este objetivo, en el caso de las mujeres, requiere una “certificación” externa de sus competencias.

Los beneficios de la realización de un MBA más valorados por los/as titulados/as (tabla 8) son el aumento de la confianza por la completa formación recibida y por la posesión de la propia titulación. Aunque las puntuaciones medias son similares, son superiores las de los hombres, salvo en la valoración de la ganancia de confianza debida a la titulación²⁸. Este resultado apunta, de nuevo, a la importancia que el título puede tener como argumento frente a los obstáculos en el caso de las mujeres.

²⁸ Estos resultados son coincidentes con los obtenidos por una muestra de titulados MBA canadienses. Véase Simpson, R., Sturges, J., Woods, A. y Altman, Y. (2005): “Gender, Age and the MBA: An Analysis of Extrinsic and Intrinsic Career Benefits”, en *Journal of Management Education*, 29, 2, 218-247.

Tabla 8 – Beneficios de la realización del MBA. Valoración media en una escala de 1 a 5. 2005

	Mujeres	Hombres	Total
Ganar confianza porque la formación fue muy completa	4,07	4,10	4,09
Otros	4,19	3,95	4,02
Ganar confianza por contar con esta titulación	3,64	3,40	3,46
Ganar visibilidad en mi organización	2,98	3,20	3,15
Ganar protagonismo y control en mi organización	2,67	2,89	2,83

Fuente: Fundación Encuentro-ESADE-Abay Analistas (2005): *Encuesta sobre carreras profesionales de los titulados MBA de ESADE.*

Desarrollo de carreras profesionales

Las carreras profesionales son un elemento fundamental en el análisis de las diferencias de género en los puestos directivos. Por una parte, el punto de inicio de dichas carreras puede, como hemos señalado, condicionar su desarrollo; por otra, son la “hoja de ruta” en la que quedan reflejadas la incidencia de los obstáculos y sus consecuencias.

A partir de los datos de la encuesta, se analizarán dos importantes aspectos relacionados con el desarrollo de las carreras profesionales: en primer lugar, la doble vía por la que transitan las carreras de hombres y mujeres que cuentan con una formación (en este caso el MBA) idéntica, edades y seguramente experiencias similares y situaciones familiares parecidas; en segundo lugar, la importancia que el autoempleo adquiere con el tiempo en las carreras profesionales de las tituladas, ya sea como empresarias o como autónomas.

□ *La doble vía.* Entre los obstáculos para el acceso de las mujeres a la alta dirección se encuentra, como se ha apuntado ya, el hecho de que a mujeres con cualificaciones y experiencia idénticas a las de sus compañeros se les asignen, desde el inicio de sus carreras profesionales, diferentes tareas, responsabilidades y sueldos. Esta segregación inicial de las mujeres, normalmente a departamentos y puestos de menor importancia estratégica, dificultará su acceso posterior a la alta dirección.

Los resultados de la encuesta confirman diferencias importantes en los departamentos en los que se ubican los titulados en su primer puesto tras obtener la titulación (tabla 9). Las mujeres se emplean en mayor medida que los hombres en los departamentos de *marketing*, administración, tecnologías de la información y otros. Por el contrario, los hombres ocupan, en mayor porcentaje que las mujeres, los departamentos de finanzas, dirección general, producción e innovación e I+D.

¿Cuál ha sido el desarrollo posterior de la carrera profesional de estos titulados y tituladas? Si atendemos a los departamentos en los que es-

tán unos y otras en el momento actual, que se corresponde con el tramo medio²⁹ de su carrera profesional, se aprecian distintos aspectos de interés:

- Los cambios de departamento han sido más acusados en el caso de los hombres. Las distribuciones por departamento inicial y actual son más similares en el caso de las mujeres que en el de los hombres. Esto indica un menor dinamismo en las carreras profesionales de las mujeres.
- El porcentaje de titulados en los departamentos de *marketing* y ventas, tecnologías de la información, producción y administración se ha reducido de forma importante. Por el contrario, ha aumentado notablemente su presencia en la dirección general y en el departamento de desarrollo y estrategia.
- La evolución de la distribución por departamentos de las mujeres muestra cambios de menor envergadura. El porcentaje de mujeres que trabaja en el departamento de *marketing* y en la dirección general permanece estable. Sólo se aprecian aumentos importantes en los departamentos de innovación y de finanzas e incrementos menores en otros, como administración.
- En relación con la alta dirección, el 19,9% de los titulados ha alcanzado ya el departamento de dirección general a la mitad de su carrera profesional. Este porcentaje es del 2,3% en el caso de las mujeres.

Tabla 9 – Ubicación por departamentos de los titulados en MBA. En porcentaje sobre el total. 2005

	Mujeres		Hombres	
	Inicial	Actual	Inicial	Actual
Administración	7,1	9,3	4,6	2,6
Desarrollo/Estrategia	7,1	4,7	6,6	14,1
Dirección general	2,4	2,3	9,9	19,9
Finanzas/Contabilidad	9,5	14,0	17,2	17,3
Informática/Tecnologías de la información	14,3	4,7	10,6	6,4
Innovación/I+D	0,0	4,7	2,0	2,6
<i>Marketing</i> /Ventas	38,1	37,2	30,5	21,2
Producción	2,4	0,0	8,6	4,5
Recursos humanos y Formación	4,8	7,0	5,3	5,1
Otros	14,3	16,3	4,7	6,4
Total	100	100	100	100

Fuente: Fundación Encuentro-ESADE-Abay Analistas (2005): *Encuesta sobre carreras profesionales de los titulados MBA de ESADE.*

²⁹ Atendiendo a la edad de los encuestados, se puede considerar que la mayoría se encuentra en el tramo medio de su carrera profesional.

Tabla 10 – Ubicación por puestos de los titulados en MBA. En porcentaje sobre el total. 2005

	Mujeres		Hombres	
	Inicial	Actual	Inicial	Actual
Director/a o Socio/a	1,8	8,2	10,1	21,0
Senior manager-Alto/a directivo/a	12,5	18,0	16,9	20,0
Middle manager-Responsable de área	30,4	21,3	32,3	31,8
Junior manager-Responsable de equipo	28,6	21,3	19,6	10,8
Profesional-Técnico/a	21,4	11,5	18,0	10,3
Autónomo/a o Empresario/a	3,6	16,4	1,6	5,6
Otros	1,8	3,3	1,6	0,5
Total	100	100	100	100

Fuente: Fundación Encuentro-ESADE-Abay Analistas (2005): *Encuesta sobre carreras profesionales de los titulados MBA de ESADE*.

Otra forma de observar la doble vía por la que discurren las carreras profesionales de los hombres y mujeres titulados es a través de la asignación de tareas; es decir, a través de los puestos que ocupan los titulados inmediatamente después de su titulación y de los que han alcanzado en el momento actual, a mitad de su carrera profesional. Los resultados de la encuesta desvelan también en este aspecto algunos resultados interesantes (tabla 10):

— Los puestos iniciales que ocupan hombres y mujeres tras la titulación son diferentes. El porcentaje de hombres que es director o socio es muy superior al de las mujeres (10,1% frente a 1,8%); por otro lado, las mujeres se emplean en mayor medida inicialmente en puestos como *junior manager* o en puestos técnicos.

— Las diferencias en los puestos que ocupan unos y otras se agudizan con el tiempo. Las carreras profesionales de los hombres continúan con una trayectoria ascendente, como muestra el incremento en las categorías superiores en los puestos actuales. El porcentaje de mujeres con esta trayectoria es mucho menor. Como consecuencia, se acentúan las diferencias en los puestos de mayor rango: el 21% de los titulados ocupa actualmente un puesto de director o de socio, frente al 8,2% de las tituladas.

— Un elemento de gran interés es el aumento de la categoría de empresario o autónomo con el tiempo, de manera muy especial para las mujeres: el 16,4% de las mujeres se ubica actualmente en esta categoría, frente al 5,6% de los hombres.

En resumen, el desarrollo de las carreras profesionales de los/as titulados/as muestra diferencias de género tanto en las tareas o cargos que ocupan como en los departamentos en los que se ubican. Estas disimilitudes se observan ya en los puestos iniciales a los que los titulados acceden

inmediatamente después de obtener su titulación y se acentúan con el tiempo. Las trayectorias profesionales de hombres y mujeres se corresponden, en líneas generales, con las señaladas en la “teoría de los muros y techos de cristal”. Las mujeres tituladas, desde el inicio de sus carreras, se colocan en departamentos no estratégicos, no neurálgicos, en la organización y en puestos de menor categoría. Esta ubicación inicial las aleja de los itinerarios directos a la alta dirección y, de manera especial, a la dirección general.

□ *Emprender como alternativa.* Como ya se observó, los porcentajes de tituladas que actualmente son empresarias (15,4%) o autónomas (9,2%) son superiores a los de los titulados (12,7% y 5,2%, respectivamente). Por otra parte, el análisis de las carreras profesionales indica que el 16,4% de las tituladas que han desempeñado funciones de dirección como asalariadas son actualmente empresarias, frente al 5,6% de los hombres. De los datos se desprende que el “emprendizaje” o el autoempleo es una opción que siguen en mayor medida las mujeres.

Algunas investigaciones señalan que las motivaciones que llevan a emprender a un titulado MBA presentan diferencias de género. Así, la motivación principal de los titulados es la mejora de las ganancias procedentes del trabajo, mientras que las tituladas buscan un mayor equilibrio entre trabajo y familia³⁰. Además, se observa que las motivaciones de los hombres no se ven alteradas con la llegada de los hijos. Por el contrario, el peso de la conciliación entre trabajo y familia es muy superior en las mujeres con hijos dependientes que en las mujeres sin hijos.

Por otra parte, se señala también que la opción de emprender se hace atractiva hacia la mitad de la carrera profesional, cuando las tituladas están ya cansadas de luchar contra los obstáculos que limitan su desarrollo profesional y constatan los escasos avances en sus carreras. Ante esta situación muchas de ellas deciden irse a empresas más pequeñas o crear su propia empresa³¹.

El tamaño de la muestra no permite un análisis detallado de este grupo de mujeres, pero sí se pueden destacar algunos datos:

³⁰ De Martino, R. y Barbato, R. (2003): “Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators”, en *Journal of Business Venturing*, 18, 815-832.

³¹ Este resultado se apunta también en otras investigaciones referidas al caso español. En un reciente estudio en el que participaron 145 mujeres ejecutivas se señala: “Ante la escasez de políticas de conciliación en las empresas o la vivencia del techo de cristal, muchas directivas abandonan la empresa. De éstas, el 59% reorienta su vida profesional en otra empresa, el 27% crea la suya propia y el 12% se establece como autónoma”. Véase Chinchilla, N. *et al.* (2005). También se puede consultar Auster, E. (2001).

— El “emprendizaje” no fue una de las razones más esgrimidas a la hora de realizar el MBA, aunque era ligeramente más importante para los hombres que para las mujeres. Entre los objetivos, tampoco destacaba el ítem “crear o dirigir la propia empresa”, aunque también era más valorado por los hombres. Por tanto, no parece que inicialmente las mujeres tuvieran una mayor inclinación al autoempleo o a emprender. Más bien se podría decir que, por distintos motivos, hacia la mitad de su carrera profesional es una opción más atractiva para las mujeres.

— Los obstáculos encontrados en el desarrollo de su carrera profesional parecen haber sido decisivos en la opción, voluntaria o forzada, de emprender y, sobre todo, del autoempleo. Así, las tituladas que actualmente son empresarias y, sobre todo, las que son autónomas afirman haber encontrado más impedimentos a la hora de promocionar a puestos directivos medios y superiores que las que continúan siendo asalariadas.

— En el caso de las empresarias, hay dos obstáculos concretos que muestran una incidencia muy superior: la falta de mentores adecuados y los prejuicios de los responsables de recursos humanos y de otros responsables.

— Las tituladas que actualmente son autónomas han encontrado más trabas que las empresarias y muchas más que las asalariadas. A la falta de mentores adecuados, los contactos insuficientes y los prejuicios se suman las obligaciones familiares y las dificultades con los horarios familiares.

De estos resultados cabría concluir que el “emprendizaje” es una opción que las tituladas se plantean con posterioridad a la titulación MBA, tras unos años de carrera profesional. En líneas generales, las tituladas que han encontrado obstáculos relacionados con la organización o la empresa han optado por emprender, seguramente como una vía factible para superarlos. Las mujeres tituladas que, además de las trabas relacionadas con la organización han sufrido otras vinculadas a las obligaciones familiares, desempeñan actualmente sus tareas como autónomas.

Obstáculos en la promoción a puestos directivos

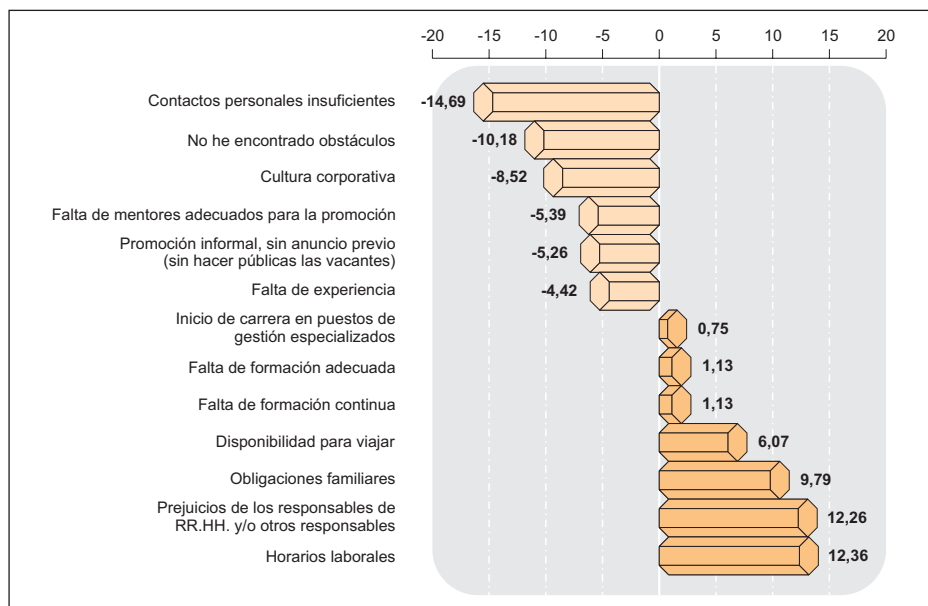
Los obstáculos más importantes en el desarrollo de las carreras profesionales de los/as titulados/as son, en su opinión, la falta de mentores adecuados para la promoción, la carencia de contactos personales adecuados y la cultura corporativa (tabla 11).

Sin embargo, se aprecian diferencias entre hombres y mujeres (gráfico 8). En primer lugar, el porcentaje de hombres que señala no haber encontrado obstáculos es muy superior al de las mujeres (24,9% y 14,7%, res-

Tabla 11 – Obstáculos encontrados en la selección y promoción a puestos medios y superiores. En porcentaje sobre el total. 2005

	Mujeres	Hombres	Total
Falta de mentores adecuados para la promoción	27,9	33,3	32,0
Contactos personales insuficientes	19,1	33,8	30,2
Cultura corporativa	20,6	29,1	27,0
No he encontrado obstáculos	14,7	24,9	22,4
Falta de experiencia	17,6	22,1	21,0
Inicio de carrera en puestos de gestión especializados	17,6	16,9	17,1
Prejuicios de los responsables de RR.HH. y/o otros responsables	23,5	11,3	14,2
Obligaciones familiares	20,6	10,8	13,2
Promoción informal, sin anuncio previo (sin hacer públicas las vacantes)	8,8	14,1	12,8
Disponibilidad para viajar	10,3	4,2	5,7
Horarios laborales	14,7	2,3	5,3
Falta de formación adecuada	4,4	3,3	3,6
Falta de formación continua	4,4	3,3	3,6

Fuente: Fundación Encuentro-ESADE-Abay Analistas (2005): *Encuesta sobre carreras profesionales de los titulados MBA de ESADE.*

Gráfico 8 – Obstáculos en la promoción a puestos directivos. Incidencia diferencial en las mujeres. Porcentaje de mujeres afectadas menos porcentaje de hombres afectados. 2005

Fuente: Fundación Encuentro-ESADE-Abay Analistas (2005): *Encuesta sobre carreras profesionales de los titulados MBA de ESADE.*

pectivamente). En segundo lugar, hay un grupo de impedimentos que tiene mayor incidencia en las carreras profesionales de las mujeres: los prejuicios de los responsables de recursos humanos y otros responsables, las obligaciones familiares y los horarios laborales. Por el contrario, los directivos piensan que los contactos personales insuficientes han obstaculizado su carrera. Este último resultado puede indicar también que las mujeres dan menos importancia a estos obstáculos que los hombres.

A la cuestión de cuáles creen que son los obstáculos que limitan actualmente en mayor medida el desarrollo profesional de las mujeres, los/as titulados/as identifican cinco barreras principales: las obligaciones familiares, la cultura corporativa, los prejuicios de los responsables de recursos humanos y otros responsables, los horarios laborales y la disponibilidad para viajar (tabla 12). No obstante, en las respuestas se aprecian ciertas diferencias de género significativas. Las mujeres dan mayor importancia a los horarios laborales, la falta de mentores adecuados para la promoción y los contactos personales insuficientes.

En relación con los resultados obtenidos en la pregunta por los obstáculos principales que limitan la promoción de las mujeres, destaca la diferencia entre la importancia que las mujeres atribuyen a estos obstáculos para las mujeres en general y la que reconocen en su caso particular³² (grá-

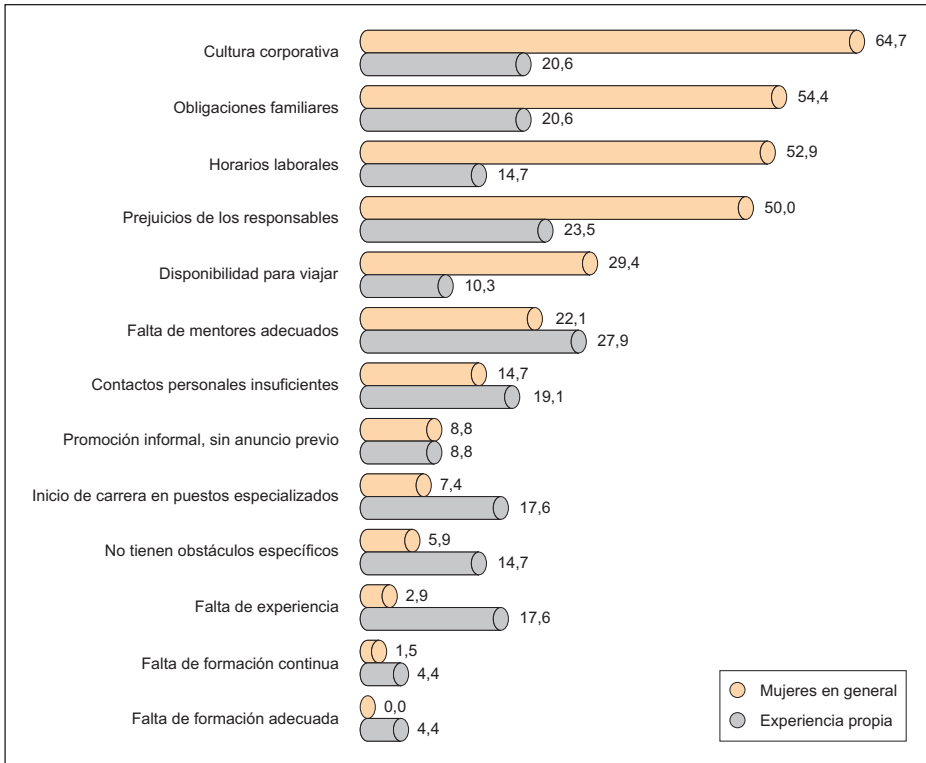
Tabla 12 – Obstáculos que las mujeres encuentran en la selección y promoción a puestos medios y superiores. En porcentaje sobre el total. 2005

	Mujeres	Hombres	Total
Obligaciones familiares	54,4	65,3	62,6
Cultura corporativa dominada por valores masculinos	64,7	55,4	57,7
Prejuicios de los responsables de RR.HH. y/o otros responsables	50,0	45,5	46,6
Horarios laborales	52,9	38,0	41,6
Disponibilidad para viajar	29,4	26,8	27,4
Falta de mentores adecuados para la promoción	22,1	11,7	14,2
No tienen obstáculos específicos	5,9	9,4	8,5
Promoción informal, sin anuncio previo (sin hacer públicas las vacantes)	8,8	5,2	6,0
Contactos personales insuficientes	14,7	2,8	5,7
Inicio de carrera en puestos de gestión especializados	7,4	2,3	3,6
Falta de experiencia	2,9	2,3	2,5
Falta de formación adecuada	0,0	0,9	0,7
Falta de formación continua	1,5	0,0	0,4

Fuente: Fundación Encuentro-ESADE-Abay Analistas (2005): Encuesta sobre carreras profesionales de los titulados MBA de ESADE.

³² Este hecho se ha identificado también en otros trabajos. Kirstin Downey, en el artículo "MBA No Ticket to Top for Women" del *Washington Post* (24 de marzo de 1998), señala que la mayoría de las mujeres que poseen la titulación MBA no reconocen que sufren discriminación, aunque opinan que ésta es importante.

Gráfico 9 – Obstáculos que limitan la promoción de las mujeres a puestos directivos. Opinión de las mujeres tituladas en MBA. En porcentaje sobre el total. 2005



Fuente: Fundación Encuentro-ESADE-Abay Analistas (2005): *Encuesta sobre carreras profesionales de los titulados MBA de ESADE.*

fico 9). Las diferencias más importantes se observan en la cultura corporativa (el 64,7% de las tituladas señala que es un obstáculo para las mujeres, pero sólo el 20,6% reconoce que haya influido en su carrera), las obligaciones familiares (54,4% y 20,6%), los horarios laborales (52,9% y 14,7%) y los prejuicios de los responsables de recursos humanos y otros responsables (50% y 23,5%). Estos resultados pueden tener dos posibles explicaciones: en primer lugar, que las mujeres que ya ocupan puestos de dirección medios o superiores han sufrido en menor medida estos obstáculos y, por ello, la valoración que se deriva de su propia experiencia es menor; en segundo lugar, puede indicar la dificultad para reconocer la incidencia de estos obstáculos en la propia experiencia.

4. Las directivas que dirigen sus propias empresas

Este apartado se centra en el grupo de directivas más numeroso y más importante en nuestro país; un colectivo que aglutina a las mujeres que dirigen sus propias empresas: las empresarias.

La falta de información adecuada para el análisis de la realidad de las mujeres empresarias es una carencia común a nivel internacional. En el caso español se ve agravada por la escasa atención que se le ha prestado a este colectivo en la literatura académica y especializada. Por esto, se ofrece una panorámica general: las cifras básicas relacionadas con el colectivo; las motivaciones para emprender; las principales diferencias de género que se observan en las características del empresariado y de sus empresas; y una aproximación a los obstáculos y las estrategias específicos de las mujeres empresarias. Ante la carencia de información estadística adecuada, estos dos últimos apartados se apoyan en una revisión de la literatura internacional.

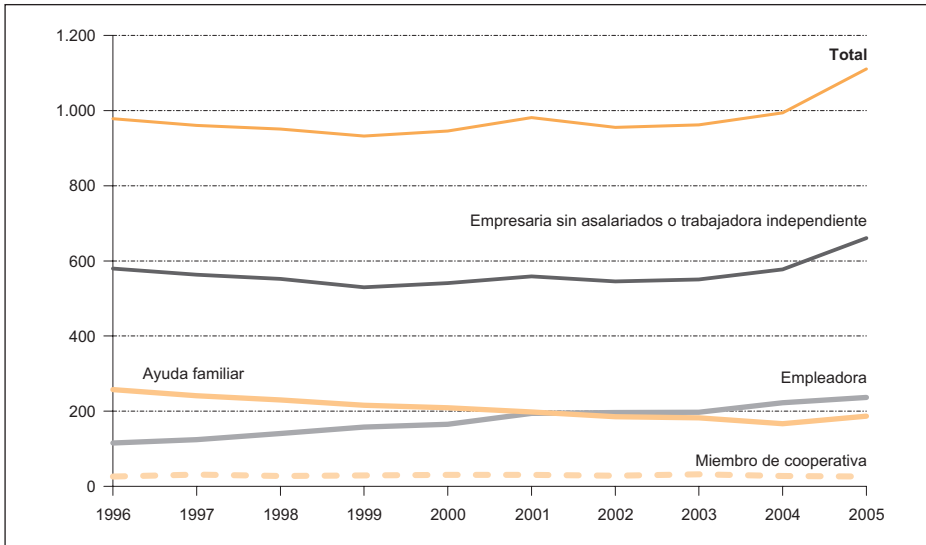
4.1 Cifras básicas

Más de un millón de mujeres, quince de cada cien ocupadas, trabaja por cuenta propia³³; es decir, han creado su propio puesto de trabajo y, en algunos casos, los de otros trabajadores. Más de la mitad (59,5%) son autónomas³⁴ o empresarias sin asalariados. Un 21,3% es empleadora –empresaria con asalariados– y otro 2,4% es miembro de una cooperativa o socia trabajadora de una sociedad laboral. Por último, 187.100 mujeres se ubican en la categoría “Ayuda familiar”.

La evolución de los últimos diez años confirma las tendencias que se vienen observando desde los primeros años noventa: un crecimiento muy significativo de la categoría de empleadoras –que se ha duplicado en términos absolutos en este período–; una cierta estabilidad en las mujeres que forman parte de una cooperativa; un ascenso importante en el último año de las empresarias sin asalariados; y una reducción progresiva de la categoría “Ayuda familiar”, la de menor visibilidad de las mujeres empresarias (gráfico 10).

³³ En términos estadísticos, y a nivel internacional, el concepto de empresaria se aproxima por el de ocupadas por cuenta propia. Este último concepto incluye a las mujeres autónomas, que no han constituido formalmente una empresa, y la categoría “Ayuda familiar”, que agrupa a las mujeres que trabajan en un negocio familiar sin contrato ni retribución específica.

³⁴ Trabajadoras independientes en terminología de la EPA.

Gráfico 10 – Evolución de las mujeres ocupadas por situación profesional por cuenta propia. En miles. 1996-2005

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE, *Encuesta de Población Activa*, varios años, en www.ine.es

La importancia del colectivo se aprecia también a través de su contribución económica. Según estimaciones recientes³⁵, la aportación de las empresarias a la economía española se sitúa en más de 1,6 millones de empleos (9,7% del empleo total) y en torno al 8,7% del PIB. A esto habría que sumar otros impactos mucho más difíciles de cuantificar, pero también positivos, relacionados con el avance en la participación de las mujeres en el empleo y con la cohesión social.

4.2 Motivaciones para emprender

Diversos estudios ponen de manifiesto que hay una gran similitud entre las motivaciones que llevan a hombres y a mujeres a emprender, así como entre sus características personales. Las mayores diferencias se centran en sus empleos y sus empresas³⁶: tipo de jornada, sectores donde se ubican, tamaño medio, crecimiento, resultados empresariales, etc.

En relación con las motivaciones, aun siendo similares en términos generales, se aprecian diferencias de género en tres aspectos concretos:

- ♦ La relación entre el mercado de trabajo y la decisión de emprender como vía de autoempleo. Las mujeres emprendedoras lo hacen por

³⁵ Cámaras de Comercio (2005): *Las mujeres empresarias en la economía española*.

³⁶ Este resultado se confirma también para el caso español. Véase *ibidem*.

“necesidad”, para crear su propio puesto de trabajo, en mayor medida que los hombres, que se rigen más por criterios de “oportunidad” de negocio. Este rasgo diferencial se asocia a los peores resultados (tasa de supervivencia, crecimiento y rentabilidad) de las empresas de mujeres.

♦ Un porcentaje pequeño, pero de gran importancia cualitativa, emprende para superar los “techos de cristal” que encuentra como asalariada, para mejorar las posibilidades de su desarrollo profesional³⁷. Las dificultades a las que se enfrentan las mujeres para acceder a puestos directivos son tan importantes que en algunos casos deciden abandonar y dedicar su conocimiento y su energía a crear y hacer crecer sus propias empresas. Estas profesionales que abandonan la carrera directiva emprenden siguiendo un “modelo empresarial”; es decir, buscan una oportunidad de negocio (en muchos casos relacionada con el sector de actividad en el que han desarrollado su carrera directiva), crean su propia empresa, la dirigen y la hacen crecer bajo pautas y estrategias muy similares a las de las empresas dirigidas por hombres.

♦ Las mujeres eligen emprender para poder ganar flexibilidad y control sobre sus carreras profesionales y, sobre todo, hacerlas compatibles con sus obligaciones familiares. Sin embargo, no parece que se consiga el objetivo de poder dedicar más tiempo a la crianza de sus hijos. Una investigación en once países europeos señala que, con las excepciones de Holanda y Reino Unido, en el resto las mujeres autoempleadas dedican menos tiempo al cuidado de sus hijos que las asalariadas³⁸. Otro estudio³⁹ confirma que dos tercios de las mujeres españolas autoempleadas realizan un enorme esfuerzo para sacar adelante su proyecto, superando las 40 horas de trabajo semanales. Además, como la mayoría de ellas se hace cargo también de las responsabilidades domésticas y familiares, estas mujeres viven una doble jornada o doble presencia que se traduce en situaciones de estrés, cansancio, falta de valoración profesional y personal, etc.

4.3 Diferencias de género

La realidad de las empresarias españolas no es homogénea. No se puede hablar de un perfil único de empresaria, sino que coexisten mujeres

³⁷ Bajdo, L. y Dickson, M. (2001); Harel, G. *et al.* (2003): “Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus”, en *International Journal of Human Resource Management*, 14, 2, 247-263.

³⁸ Hildebrand, V. y Williams, D. R. (2003): *Self-employment and Caring for Children: Evidence from Europe*. IRISS at CEPS/INSTEAD: IRISS WP Series 2003-06.

³⁹ Escobar, M. *et al.* (2005): *Autoempleo y actividades empresariales de las mujeres en España*. Madrid: Instituto de la Mujer.

con características personales, situaciones familiares, modos de entender el “emprendizaje” y formas de gestionar sus empresas muy diferentes.

Si nos centramos en los dos grupos mayoritarios, las empresarias sin asalariados o trabajadoras independientes y las empleadoras, se aprecian diferencias significativas (tabla 13). Las empleadoras son más jóvenes, tienen un nivel de estudios más elevado (el 29% cuenta con titulación universitaria), ubican mayoritariamente sus empresas en los sectores de servicios y ejercen tareas de tipo directivo en una proporción muy superior a la de las empresarias sin asalariados.

La comparación entre empresarias y empresarios confirma –como ya se apuntó– que las diferencias no se centran tanto en las características personales sino principalmente en sus empleos y empresas.

Tabla 13 – Diferencias de género en el empresariado. En porcentaje. 2003

	Mujeres		Hombres	
	Empleadora	Empresaria sin asalariados o trabajadora independiente	Empleador	Empresario sin asalariados o trabajador independiente
Edad				
Menores de 35 años	22,8	24,3	16,9	23,7
De 35 a 44 años	33,1	27,7	33,2	29,2
De 45 a 54 años	23,4	25,1	29,2	25,4
De 55 y más años	20,6	22,9	20,6	21,7
Total	100	100	100	100
Nivel de estudios				
Estudios primarios o inferiores	21,2	34,7	24,7	35,3
Estudios secundarios	49,8	42,1	50,5	47,5
Estudios superiores	29,0	23,2	24,8	17,2
Total	100	100	100	100
Sectores de actividad				
Agricultura y pesca (*)	3,6	17,6	5,9	22,4
Industria	9,5	6,5	19,5	8,2
Construcción (*)	3,2	0,4	20,1	16,6
Servicios	83,7	75,5	54,6	52,8
Comercio	36,0	33,7	22,7	19,3
Hostelería y restauración	14,9	10,7	10,3	7,4
Servicios a las empresas	10,2	12,3	11,4	7,7
Educación	2,7	3,1	0,4	0,7
Actividades sanitarias y veterinarias. Servicios sociales	4,2	3,2	1,3	1,1
Actividades diversas de servicios personales	10,1	8,6	1,1	1,2
Resto de servicios	5,6	4,0	7,4	15,4
Total	100	100	100	100

Sigue Tabla 13 – Diferencias de género en el empresariado. En porcentaje. 2003

Ocupaciones	Mujeres		Hombres	
	Empleadora	Empresaria sin asalariados o trabajadora independiente	Empleador	Empresario sin asalariados o trabajador independiente
Dirección de empresas	61,1	36,6	56,4	19,2
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	9,8	14,4	7,6	7,2
Técnicos y profesionales de apoyo	5,4	6,4	3,8	7,7
Empleados de tipo administrativo	2,8	2,3	0,9	0,5
Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y comercio	14,6	13,9	2,4	3,1
Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca	1,9	16,9	3,3	21,1
Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, la construcción y la minería	3,1	4,3	21,3	24,7
Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	0,6	2,3	4,1	14,1
Trabajadores no cualificados	0,8	2,8	0,3	2,4
Total	100	100	100	100
Tipo de jornada				
Completa	91,6	88,5	99,4	96,9
Parcial	8,4	11,5	0,6	3,1
Total	100	100	100	100

(*) Estos datos se deben tomar con precaución porque están afectados por altos errores de muestreo.

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro a partir de INE (2003): *Encuesta de Población Activa*, segundo trimestre, fichero de microdatos en www.ine.es

Las diferencias de edad no son muy significativas, salvo en el caso de las empleadoras, que son más jóvenes que los empleadores. En relación con el nivel de estudios, las empresarias están más cualificadas que los empresarios. La diferencia es relativamente acusada en el caso de las empresarias sin asalariados y trabajadoras independientes: el 23,2% tiene estudios superiores, frente al 17,2% de los hombres en esta misma situación.

Las mayores disparidades se producen en los sectores en los que hombres y mujeres ubican sus empresas, en las tareas que desempeñan en sus empleos (ocupaciones) y en el tipo de jornada que realizan.

Más del 75% de las empresas creadas por mujeres, frente a poco más de un 50% de las de hombres, pertenecen al sector servicios, especialmente comercio, hostelería y restauración, servicios a las empresas y servicios personales. Por el contrario, su presencia en la industria y en la construcción es minoritaria.

En relación con las ocupaciones, las empresarias tienen una distribución más polarizada que los empresarios: se concentran en mayor medida en ocupaciones de alta cualificación (principalmente técnicos y profesionales) y de baja cualificación (sobre todo en el grupo de trabajadores de los servicios). También desempeñan tareas de dirección en sus empresas en mayor medida que los hombres. Es importante destacar el alto peso relativo que las técnicas y profesionales tienen en el grupo de empresarias, lo que explica también su mayor nivel de cualificación. Aun así, no hay que olvidar que los hombres de alta cualificación emprenden mucho más que las mujeres: el 15% de los ocupados con estudios superiores es empresario o trabajador independiente, frente al 7% de las mujeres.

Por último, las mujeres empresarias tienen una jornada a tiempo parcial en sus empresas en mucha mayor medida que los hombres, especialmente en el caso de las empleadoras.

4.4 Obstáculos

En la medida en que son un subgrupo particular de las mujeres directivas, las empresarias comparten con las directivas asalariadas muchas de las barreras y dificultades asociadas a los prejuicios y a las percepciones sociales. Su presencia en la dirección de la empresa les permite neutralizar, en parte, las trabas asociadas a la organización y a la cultura empresarial, pero su participación en el capital social las enfrenta con otras barreras específicas, propias de su condición de empresarias.

Por otro lado, más que ser propietaria o asalariada en la empresa, es el tamaño de ésta lo que puede tener una mayor incidencia en las condiciones y dificultades de las directivas. Es decir, es posible que las empresarias que dirigen empresas de tamaño mediano o grande tengan mayores similitudes con las directivas asalariadas que con las empresarias sin asalariados o que dirigen microempresas.

Los resultados de los estudios sobre este tema no permiten concluir que existan obstáculos específicos para las mujeres empresarias. En general, se señala que son los mismos que encuentran los emprendedores y empresarios, aunque en el caso de las mujeres la incidencia puede ser mayor, respecto a aspectos como la dificultad de acceso a la financiación o la falta de formación empresarial específica. Sin embargo, algunos estudios más recientes están desplazando el énfasis del análisis a otras barreras que sí tienen un carácter más específico: la necesidad de conciliar la empresa con las obligaciones familiares y la participación en redes de negocios.

La falta de capital suficiente y la dificultad de acceso a la financiación ha sido uno de los obstáculos más analizados. Las empresas de mujeres nacen con un menor capital inicial y presentan ratios menores de en-

deudamiento⁴⁰, consecuencia de su difícil acceso a la financiación externa, lo que compromete los resultados, el crecimiento e incluso la propia supervivencia de la empresa. Se constata que las dificultades de las mujeres para obtener financiación externa son mayores y, además, se les exige más garantías colaterales; pero, es más discutido que ello se deba a la discriminación de género. Algunos autores señalan que el menor capital inicial y, sobre todo, la mayor dificultad de acceso a la financiación externa se debe principalmente a las características de las empresas de mujeres (más pequeñas, más jóvenes, con mayor concentración en los sectores de comercio)⁴¹ y a las condiciones de trabajo y características atribuidas a las empresarias (mayor porcentaje de tiempo parcial, más aversión al riesgo, menor participación en redes de negocios y menor experiencia en gestión financiera)⁴². Sin embargo, otros análisis indican que las diferencias entre las características de las empresas no son suficientes para explicar las distintas historias crediticias de empresarios y empresarias.

Las obligaciones familiares, que en el caso de las mujeres representan un papel importante en la decisión de emprender una actividad empresarial, se consideran también un obstáculo para el crecimiento y el éxito de sus empresas; son un obstáculo transversal que refuerza la incidencia de otras dificultades. En comparación con los hombres, las mujeres empresarias tienen una menor dedicación horaria a las empresas y soportan en mayor medida el conflicto entre familia y trabajo⁴³. La priorización de la familia frente a la empresa les resta también posibilidades de participar en las redes de negocios y de acumular experiencias en el ámbito empresarial⁴⁴.

Precisamente, la menor participación en las redes de negocios es otro de los obstáculos que está adquiriendo protagonismo en el análisis. Al igual que en el caso de las directivas asalariadas, éste es también un factor crítico para las mujeres empresarias. El efecto positivo de la participación en redes de negocios sobre la creación, el crecimiento y la propia superviven-

⁴⁰ Carter, S. y Shaw, E. (2003): *Securing a Business Loan: How Women Entrepreneurs View Banks and How Banks View Them*, en www.entrepreneur.strath.ac.uk/research/

⁴¹ Robb, A. y Wolken, J. (2002): *Firm, owner and financing characteristics: Differences between female- and male-owned small businesses*. Washington: FEDS WP 2002-18.

⁴² Verheul, I. y Thurik, A. R. (2001): "Start-up capital: differences between male and female entrepreneurs", en *Small Business Economics*, 16, 4, 329-345.

⁴³ Escobar, M. *et al.* (2005) descubren, a partir de los resultados de un análisis de historias de vida, que la llamada "doble jornada" es uno de los principales escollos o problemas que tienen las mujeres autoempleadas españolas. Véase también Breen, J., Calvert, C. y Oliver, J. (1995): "Female Entrepreneurs in Australia: An Investigation of Financial and Family Issues", en *Journal of Enterprising Culture*, 3, 4, 445-461.

⁴⁴ Burke, A., FitzRoy, F. y Nolan, M. (2000): "When less is more: distinguishing between entrepreneurial choice and performance", en *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62, 565-587.

cia de las empresas es cada vez menos discutido⁴⁵. A pesar de ello, la participación de las mujeres empresarias en las redes de negocios es mucho menor que la de los hombres. Además, las que participan lo hacen en redes más pequeñas y dedican menos tiempo al desarrollo y mantenimiento de los contactos⁴⁶.

4.5 Estrategias y resultados de las empresas de mujeres

Las diferencias de género en las estrategias y estilos empresariales han sido poco analizadas. Sin embargo, hay dos cuestiones claves para comprender la realidad de las mujeres empresarias y de sus empresas: qué factores determinan las estrategias de crecimiento en las empresas de mujeres y cómo afectan a los resultados de sus empresas. Las estrategias seguidas por las empresarias parecen reflejar las experiencias de socialización de las mujeres. Normalmente han tenido trayectorias laborales más discontinuas, cuentan con menores recursos y emprenden a menor escala que los hombres; todo esto condiciona sus estrategias empresariales⁴⁷.

Las diferencias en la gestión de las empresas, y de manera especial en los estilos de liderazgo, ha sido uno de los temas a los que más atención se ha prestado. Se habla de un “estilo de dirección femenino”, que se caracteriza por una mayor preocupación por las personas, modelos de gestión de los recursos humanos más participativos e informales y liderazgos menos centrados en la autoridad y más en las relaciones personales. Sin embargo, los trabajos empíricos más recientes no encuentran disimilitudes entre los estilos de gestión de hombres y mujeres, o incluso descubren diferencias de signo contrario al esperado. Así, una importante investigación referida a Reino Unido⁴⁸ señala que no se verifica empíricamente que las empresarias practiquen un estilo de dirección más participativo que los hombres, ni que las estructuras organizativas en sus empresas sean más horizontales o más flexibles ni que trabajen con procedimientos menos

⁴⁵ Para el caso español, Escobar, M. *et al.* (2005) señalan que la posición de la red social de las autoempleadas españolas se genera en relación al estatus, a los antecedentes familiares, al capital cultural o a la posición del cónyuge o pareja de estas mujeres. Asimismo, concluyen también que “las posibilidades de desarrollar una carrera empresarial/profesional relativamente exitosa aumentan en función de los recursos socioeconómicos y culturales familiares”.

⁴⁶ Cromie, S. y Birley, S. (1992): “Networking by female business owners in Northern Ireland”, en *Journal of Business Venturing*, 7, 3, 237-251.

⁴⁷ Carter, N., Williams, M. y Reynolds, P. (1997): “Discontinuance among new firms in retail: The influence of initial resources, strategy and gender”, en *Journal of Business Venturing*, 12, 2, 125-145.

⁴⁸ Mukhtar, S-M. (2002): “Differences in Male and Female Management Characteristics: A Study of Owner-Manager Businesses”, en *Small Business Economics*, 18, 289-311.

formalizados. Por el contrario, se demuestra que la toma de decisiones en las empresas de mujeres está más marcada por los objetivos personales. Otros estudios obtienen también resultados que cuestionan o niegan la existencia de un “estilo de dirección femenino”⁴⁹.

En relación con las actitudes frente al riesgo, la literatura se ha centrado en las diferencias de género para asumir riesgos y en discutir sus implicaciones económicas. En general, hay acuerdo en que las mujeres tienen una mayor aversión al riesgo y en que así son percibidas socialmente, aunque se señala que estos resultados pueden estar muy condicionados por el contexto socioeconómico. De hecho, las diferencias parecen estar reduciéndose, lo que se interpreta como una aproximación en los patrones de comportamiento de hombres y mujeres frente al riesgo. Las principales implicaciones económicas de estos resultados se concretarían en que las mujeres elegirían ocupaciones de menor riesgo y crearían sus empresas en sectores de bajo riesgo, pero también de baja rentabilidad. Incluso algunos autores señalan que los peores resultados observados en las empresas de mujeres se explican en su totalidad porque éstas asumen menores riesgos que los hombres⁵⁰.

La mayoría de las investigaciones indican que los resultados de las empresas de mujeres son peores, sobre todo en términos de facturación y de renta personal, que las de los hombres debido a la ubicación de las primeras en sectores de baja rentabilidad, a la escasez de capital y a la menor participación de las mujeres en las redes de negocios y a la elección de los niveles de riesgo.

⁴⁹ Leahy, K. T. y Eggers, J. H. (1998): *Is Gender Still a Factor in Entrepreneurial Leader Behavior?*, Wellesley: Babson College; Verheul, I. (2003): *Commitment or control? Human resource management practices in female and male-led businesses*, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, SCALES-paper N200306.

⁵⁰ Watson, J. y Robinson, S. (2003): “Adjusting for risk in comparing the performances of male- and female-controlled SMEs”, en *Journal of Business Venturing*, 18, 6, 773-788.

EXPLOTACIÓN CUALITATIVA DEL DEBATE SOBRE “MUJER Y EMPRESA”

La Fundación Encuentro en el proceso de elaboración de sus Informes desarrolla debates que tienen como objetivo contrastar las distintas cuestiones que se plantean en cada uno de los capítulos. Con respecto al capítulo sobre “Las mujeres españolas en los puestos directivos” se reunió a un grupo de personas no expertas en el tema, pero que desde su actividad diaria en diferentes ámbitos y desde diversos campos disciplinares tienen relación con el objeto de reflexión¹.

El análisis de sus aportaciones es una aproximación de carácter exploratorio y orientativo² a los discursos que, en nuestro contexto sociocultural, se ponen en circulación a la hora de observar, pensar y plantear propuestas sobre la mujer y su presencia en el mundo de la empresa. Este análisis se propone abrir una vía de reflexión relevante y complementaria a los datos recogidos en los apartados precedentes del capítulo.

Los participantes en el grupo describen o reflexionan sobre la situación de la mujer en el mundo empresarial y directivo desde dos ámbitos discursivos diferenciados:

— A lo largo del debate se hace visible un primer escenario de comprensión de la situación de la mujer, de carácter global, que todos los participantes parecen compartir, y que se constituye en suelo de comprensión e intercambio entre ellos. Desde este discurso parecen recorrer y articular los datos que se les ofrecen sobre la situación de la mujer en el mundo del trabajo, la empresa y la dirección y sus propios puntos de vista y experiencias sobre estos temas.

¹ El grupo de trabajo fue grabado en audio y transcrito; esto ha permitido su estudio mediante técnicas de análisis del discurso de carácter sociosemiológico. A lo largo del texto se han recogido algunas citas textuales de lo dicho a lo largo de la reunión por considerarlas ilustrativas de lo que se expone en ese momento.

² Los resultados obtenidos en el análisis de un único grupo de trabajo son limitados en cuanto a representatividad y alcance, en el sentido de que no se puede asegurar que estén representados todos los discursos y posiciones relevantes con respecto al objetivo de estudio desde el que se observa, valora y construye la realidad de la mujer y la empresa en nuestro ámbito sociocultural. Sin embargo, permite identificar algunas tendencias discursivas a partir de las cuales abrir un ámbito de reflexión que puede ser de interés en el marco del presente capítulo.

— Pero en el transcurso de las intervenciones emergen tres maneras diferenciadas de entender y valorar la relación de la mujer con el trabajo y, de forma específica, con la empresa, desde los que se plantean distintas líneas de actuación dirigidas a posibilitar su mejora.

En torno a estos dos escenarios discursivos, los participantes parecen articular su comprensión de la mujer y la empresa y sus propuestas para facilitar su incorporación al mundo laboral y a los puestos directivos.

1. Primer escenario de comprensión: los lugares comunes

Como se ha dicho, los participantes en el grupo de trabajo comparten una visión global sobre la situación de la mujer en relación con el trabajo, el mundo de la empresa y su presencia en los puestos directivos. Esta visión tiene un carácter ecléctico, en el sentido de que en ella se reúnen y parecen encontrar su sitio, como si de un contenedor se tratara, los datos aportados en la primera parte de la sesión y las experiencias vividas por cada uno de ellos. Los elementos o lugares comunes que conforman esta comprensión son:

□ La incorporación de la mujer al mundo del trabajo en los últimos 25 años constituye un cambio importante que no se corresponde con una presencia equivalente de ésta en los puestos directivos ni en la participación en la toma de decisiones. Esta realidad bipolar parece vincularse con algunos obstáculos o factores explicativos relacionados, por un lado, con la mujer y su entorno (la necesidad de atender las necesidades de la familia o conciliación; la menor formación específica de la mujer en aspectos ligados a la dirección, etc.); y, por otro, con la estructura y la cultura empresarial (prejuicios en la selección y promoción de la mujer –se nombran como ejemplos el temor a que si la mujer tiene hijos no pueda cumplir con sus obligaciones o el rechazo a “ser mandados” por mujeres–, la existencia de carreras profesionales diferenciadas por género, que las mujeres tengan redes sociales insuficientes, la cultura corporativa de la empresa). En este último sentido, una participante refirió que en su experiencia laboral fuera de España no percibió discriminación, sino que las posibilidades estaban definidas en razón de la capacidad de la persona; a su llegada a España descubrió la discriminación y la existencia de una cultura empresarial que calificó de “masculina”, con implicaciones económicas y sociales importantes.

□ En esta visión, se observa un eje de percepción y valoración fundamental: la incorporación de la mujer al mundo del trabajo y de la empresa es valorada como un cambio reciente que no se ha correspondido con la transformación de otros espacios de la estructura social y, mucho menos, con la transformación de la lógica social. Estructura y lógica social conti-

núan articuladas en torno a la diferencia de género en la asignación de espacios (familia y trabajo), roles e identidades sociales. El discurso de los propios participantes en el debate permanece inmerso en esta lógica, aunque se trata de una realidad que se observa “críticamente”. Así, la relación de la mujer con el trabajo y la empresa se expresa como “entrada”, como “incorporación” a un espacio que no se percibe como propio, no como una presencia en un espacio que le pertenece y al que pertenece; y lo mismo sucede con la presencia del hombre en el ámbito de la casa y la familia. En este sentido, parece que no se dispone de un discurso alternativo cristalizado que permita hablar desde otra lógica y en otros términos, lo cual constituye un límite relevante para la construcción de una realidad diferente.

□ La falta de transformación de las estructuras y de la lógica social que habría de acompañar a la incorporación de la mujer al mundo del trabajo moviliza, desde el punto de vista de los participantes en el grupo, tensiones y conflictos en el entramado social y en sus sujetos; tensiones y conflictos que afectan a los dos espacios fundamentales sobre los que se articula nuestra sociedad: la familia y el trabajo-la empresa. La conciliación de la vida familiar y laboral, la sostenibilidad de la familia o la pérdida de identidad de la mujer son algunos de los puntos críticos o de tensión identificados por los participantes.

2. Segundo escenario de comprensión: planteamientos diversos ante un cambio necesario

En el primer escenario se encuentra el punto de arranque del segundo: la necesidad de afrontar y cambiar esta situación. Entre los participantes se observan dos posiciones con respecto a la posibilidad y alcance de este cambio:

▶ De un lado, aquellos que confían en la posibilidad de movilizar y conseguir cambios. Cambios cuyos sujetos, sentido y contenido varían.

▶ De otro, los que se muestran pesimistas, pues creen que la hipocresía y la complejidad de la sociedad hacen muy difícil el cambio de las estructuras sociales y económicas y de la propia empresa. Todos estamos implicados en su mantenimiento y, al mismo tiempo, ni los individuos ni las instituciones ni las empresas pueden poner en marcha su transformación. En resumen, no se percibe la posibilidad de que los sujetos sociales (individuos e instituciones) puedan provocar el cambio:

“Por un lado, somos ciudadanos que reclamamos cada vez más derechos individuales y sociales [...]. Por otro lado, somos consumidores e inversores [...]. Las mismas personas que acudimos a una manifestación para intentar

transformar la sociedad somos las que luego buscamos el mejor precio y empujamos a las empresas a que reduzcan costes y que en algunos casos se vean tentadas a generar esquemas de producción de explotación. Y las mismas personas que vamos a una manifestación somos también las que tenemos nuestros ahorros privados en acciones y decidimos en función de la rentabilidad económica”.

Se habla de un segundo escenario discursivo porque cuando se enfrenta desde esta perspectiva la relación entre mujer y empresa, entre los participantes emergen tres maneras de entenderla, que conllevan planteamientos del cambio peculiares –sobre el objeto de cambio, hacia dónde dirigirse y los sujetos promotores– y desde las que se hacen propuestas para movilizarlo o posibilitarlo y conseguir superar las tensiones y conflictos que vive en la actualidad nuestra sociedad:

- Discurso A: La adaptación de la mujer al modelo empresarial de referencia.
- Discurso B: Cambiar la empresa “feminizando” el modelo empresarial.
- Discurso C: Promover una nueva articulación social.

Las propuestas no son en muchos casos diferentes, pero el sentido y los objetivos que pretenden sí lo son, dependiendo del contexto en el que se construyen y adquieren significado.

La relación de la mujer con la empresa se entiende no como una situación cristalizada socialmente, sino como una realidad que exige, dependiendo de la perspectiva adoptada por los participantes, diversas adaptaciones o cambios en las estructuras, en los sujetos o en los espacios sociales. Cambios o adaptaciones que se presentan tanto en el día a día (origen de o respuesta a necesidades, tensiones, etc.) como en líneas de acción y propuestas específicas dirigidas a posibilitar que la mujer alcance todo su potencial y pueda llegar a desarrollar su carrera profesional. Estos cambios se definen por la identificación y comprensión de: qué es lo que se debe o se puede cambiar; hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos; y quiénes son los sujetos que pueden actuar como movilizadores o protagonistas de este cambio.

2.1 Discurso A: La adaptación de la mujer al modelo empresarial de referencia

La empresa o, más concretamente, el modelo empresarial vigente en la actualidad en nuestro entorno socioeconómico constituye el referente fundamental para la mujer en su incorporación al mundo laboral y su acceso a puestos directivos. La empresa tiene una función en la estructura,

tiene su propia lógica y cultura y tiene que responder a unas exigencias sociales (productos y servicios más baratos y de mayor calidad) y económicas (rentabilidad) que, aunque parezca obvio, le hacen ser lo que es:

“No es el patrón de integración de la mujer [...]. La empresa está cumpliendo otra función. Puede ser un proveedor de riqueza, de empleo o de progreso. Pero la empresa, tal y como está concebida actualmente, no es un elemento incorporador de la mujer. Las mujeres en cuanto lo hagan mejor, desde el punto de vista que le estamos exigiendo a la empresa, es decir, mayor productividad y mayor rentabilidad, que los varones, ocuparán los puestos directivos de la empresa”.

Esta identidad no va a cambiar y, por ello, son los trabajadores y directivos (hombres y mujeres) los que se tienen que adaptar a la empresa para poder desarrollar su actividad y su carrera profesional. La incorporación de la mujer no puede ser un factor de cambio en la empresa, porque ésta tiene sus propias lógicas: no lo va a conseguir, pero tampoco es la meta. Es la mujer la que se tiene que adaptar a su lógica, a su cultura, a sus estructuras... Su rendimiento es el elemento de valoración fundamental. Las empresas –y cada vez más el resto de entidades públicas y privadas– exigen rendimiento. También demandan compromiso, disponibilidad, tiempo y energía de sus trabajadores y, de forma especial, de sus directivos para dedicarlo a la empresa, a la generación de redes... Y en estas exigencias no se plantean diferencias de género:

“Si la mujer va a conseguir un mayor volumen de ventas o dirigir mejor los equipos consiguiendo mayores rendimientos, cada vez tendrá menores problemas [...]. Las mujeres tienen tanto potencial de talento, de capacidad, de preparación, de contribución al proceso productivo como los hombres. Las grandes empresas privadas no discriminan, porque intentan premiar a los agentes en función de su contribución, sean hombres o mujeres”.

Aunque la estructura social sobre la que se sustenta la empresa y el modelo empresarial vigente se base en la diferenciación de género, tanto en la estructura como en la atribución de roles e identidades, el discurso desde el que se articula la relación entre empresa y mujer no está marcado por el género. En este sentido, no hay discriminación en razón de género en la empresa: si la mujer (o el hombre) quiere participar, tiene que adoptar las reglas y adaptarse.

En este contexto, el acceso de la mujer a los puestos directivos parece enfrentarse a dos obstáculos importantes:

► Aunque en general las mujeres muestran una capacidad de asimilación rápida de los patrones de funcionamiento de la empresa, no todas son conscientes de esta realidad y de las exigencias derivadas de ella. Así,

se afirma que las mujeres necesitan: aprender a comunicarse sin temor en ámbitos de mayor influencia y en un medio básicamente masculino; tomar conciencia del valor fundamental de participar y hacerse visibles en grupos, asociaciones, etc., y del apoyo de las redes sociales; formarse a lo largo de toda la vida.

► El peso de la atención a la familia en su identidad social y familiar marca sus posibilidades de compromiso con la empresa o su carrera profesional. Este aspecto es percibido y valorado de dos maneras diferentes:

— Algunos participantes consideran que se trata de una opción personal de la mujer o del hombre, que le exige aceptar las condiciones y demandas de la empresa o la entidad: disponibilidad, compromiso, tiempo... Este proceso de “autoselección” afecta de forma específica a la mujer, debido a los factores culturales que conforman una identidad social y personal en nuestro entorno sociocultural ligada a otros espacios (la familia).

— Para otros, el peso de la atención y el cuidado de la familia recae en la actualidad en la mujer, lo que hace que, desde su punto de vista, no se pueda hablar de verdadera opción entre las mujeres, mientras que sí lo es entre los hombres.

En uno y otro caso, se reconoce la necesidad que tiene la mujer actual de apoyos en el ámbito familiar para poder dedicarse a su trabajo y progresar:

“El problema es que hasta ahora los hombres [...] tenían siempre el apoyo de la mujer para cuidar de los niños o de la casa, lo que les ayudaba a progresar en sus respectivas áreas. Ahora, cuando también la mujer lo quiere hacer, porque es necesario para progresar en su carrera, encuentra numerosos obstáculos porque tiene que contar con el apoyo del hombre para ir a una conferencia o a una cena”.

Desde esta perspectiva, se proponen acciones de apoyo a la mujer para permitir o facilitar su adaptación a las exigencias del ámbito laboral y posibilitar su carrera profesional. Entre los participantes se han identificado tres líneas argumentales diferentes:

◆ La primera, y probablemente la más radical, es aquella que demanda a la mujer una adaptación total a las exigencias del modelo empresarial y, por lo tanto, su renuncia (o delegación) a todo aquello que la distraiga de este objetivo. Desde esta perspectiva, las acciones dirigidas a apoyar a la mujer se sitúan fuera del ámbito y la responsabilidad empresarial: es la propia mujer y, en su caso, las instituciones públicas, las que deben buscar o facilitar apoyos a la labor de cuidado y atención de la familia de forma

que estas funciones no interfieran (o lo hagan lo menos posible) en su vida laboral y profesional.

♦ Una segunda sugiere que las empresas podrían asumir algunas acciones dirigidas a facilitar la adaptación y el compromiso de la mujer con la empresa. Se trata de acciones que en ningún caso suponen romper con la lógica de este discurso y el modelo referencial de empresa; más bien se trataría de facilitar apoyos para mantener la disponibilidad y el compromiso del directivo y el trabajador. En esta dirección se propone:

— La adopción de fórmulas como el teletrabajo o la flexibilización de los horarios o, incluso, fórmulas mixtas; su objetivo no es dedicar menos horas a la empresa, sino mantener el compromiso y la competitividad del trabajador o del directivo.

— La creación de guarderías en la empresa para los hijos de los empleados.

♦ La tercera se plantea la necesidad de que se produzca un cambio en el modelo familiar y en el papel y en los compromisos del hombre en este espacio: apoyando o incorporándose de forma activa al reparto de tareas y responsabilidades familiares. De forma humorística, uno de los participantes lo expresó en estos términos: “también las mujeres que trabajan necesitan esposas”. Este cambio posibilitaría la dedicación y el progreso de la mujer en el ámbito laboral, pero no rompería con la lógica social global que sustenta el suelo de realidad que se maneja en este primer discurso.

2.2 *Discurso B: Cambiar la empresa “feminizando” el modelo empresarial*

El reto que se plantea nuestra sociedad en la actualidad es el cambio del modelo empresarial y, de manera más genérica aún, de las organizaciones y de la vida pública. Se trata de un discurso muy crítico con la cultura del trabajo y de empresa dominante en España en relación con la mujer. En este sentido, se indican dos motivos:

▶ Todos los participantes se muestran de acuerdo en que el modelo empresarial y de organización del trabajo dominante hace muy difícil a la mujer la conciliación de la vida familiar y laboral y obstaculiza el desarrollo de carreras profesionales en igualdad de condiciones con los hombres.

▶ Algunos señalan que la mujer, en el proceso de incorporación al mundo laboral y de la empresa, se ha adaptado a los valores que los nutren y conforman y, con ello, ha perdido su identidad (sus valores, su vida personal...). En este sentido, se considera que la aportación realizada por la mujer en estos espacios no ha sido “desde la especificidad, sino desde el mimetismo” y esto, en ocasiones, “corregido y aumentado”.

Como puede observarse, se trata de un discurso que se construye desde algunos elementos clave:

◆ La diferenciación de género, no sólo como un rasgo estructural (espacios e identidad propios del hombre y la mujer), sino esencial: mujer y hombre, desde esta perspectiva, tienen características y representan valores propios. En este sentido, la mujer es percibida como depósito de valores de referencia hacia los que debería conducirse la transformación de la empresa y el mundo del trabajo (y de la sociedad en su conjunto). Este cambio no pretende romper el orden básico, pero sí abrir sus espacios incorporando a los hombres al ámbito familiar y a las mujeres al laboral, posibilitando que la mujer aporte sus valores peculiares, su manera de estar y de ser al mundo de la empresa y la organización del trabajo y constituyendo en centro de atención de este espacio la conciliación de la vida familiar y laboral.

◆ De acuerdo con lo anterior, este cambio necesario del paradigma de empresa actual debería dirigirse hacia un modelo alternativo al que los participantes en el debate que se expresaban dentro de esta perspectiva se referían como “femenino” y que asociaban con los siguientes rasgos: humanizado, flexible y diversificado. Un modelo de organización adaptado a las necesidades de las personas y a la conciliación de la vida familiar y laboral y potenciador de la igualdad.

◆ Aunque se reconoce la necesidad de que el hombre se incorpore y participe de forma activa en los procesos de transformación, la mujer es percibida como el principal agente del cambio. Los participantes en el debate reconocen que la incorporación de la mujer no ha sido un factor de cambio en la estructura empresarial, pero observan un proceso lento y continuado, ligado fundamentalmente, aunque no en exclusiva, a su acceso y presencia en los espacios de poder, tanto económicos como de decisión. Su entrada ha originado (o puede originar) transformaciones en la estructura empresarial que tienen un efecto “circular” y “multiplicador”:

“Ciertamente, creo que es circular, pues cuanto más poder va teniendo una mujer, no solamente de decisión sino económico, más puede cambiar su propia situación laboral y la de su entorno”.

2.3 Discurso C: Promover una nueva articulación social

En el debate se identificó una tercera perspectiva, que no parece aún cristalizada en un discurso articulado y, por lo tanto, resulta menos visible y presenta claras dificultades de formulación, pero que se intenta construir al margen de la lógica de diferenciación de género que articulaba los discursos anteriores.

Desde esta perspectiva se propone un cambio estructural de la sociedad para romper con la lógica de espacios, funciones e identidades ligados al género:

- ▶ La empresa debe dejar de ser “una máquina de producción y eficiencia sin tener en cuenta otras áreas importantes”.

- ▶ El mundo laboral no tiene que ser el núcleo de la articulación social, la clave del prestigio y construcción de la identidad social; se deben reconocer otros espacios o ámbitos de la vida.

- ▶ La cultura empresarial ha de asumir que la conciliación de la vida familiar y laboral es un tema que le atañe de forma directa y reconocer como valor que las personas tienen intereses diversos y que su desarrollo repercute de forma positiva en su trabajo y productividad.

- ▶ El modelo de empresa debe ser más flexible, menos homogéneo, para que sus trabajadores, mujeres y hombres, puedan asumir un reparto de tiempos más acorde con los nuevos roles en el ámbito familiar y en el laboral.

- ▶ Los tiempos y las responsabilidades familiares se repartirán entre sus miembros.

- ▶ Las personas deberán incorporar en sus valores otros aspectos distintos a la realización profesional, económica, etc.

En este proceso de transformación, todos (personas y organizaciones) están involucrados, como lo están en el mantenimiento del orden actual. Y todos pueden aportar. En este último sentido, el hecho de ser mujer u hombre no parece marcar su participación: ser mujer no supone mayor proximidad con los valores que conformarían esta nueva organización y cultura social, como parecía defenderse en el discurso B. El potencial movilizador no aparece ligado al género, sino a personas que están dispuestas a hacer cosas distintas en sus empresas, en sus familias...

Las organizaciones y, de forma específica, las empresas tienen también un papel fundamental en este proceso de cambio, porque, se reconozca o no a la empresa una función conformadora de la sociedad, desde esta perspectiva la empresa es valorada como: “La principal organización modeladora de la sociedad y el metamodelo para cualquier tipo de organización en la sociedad. Antes la sociedad era una familia, ahora cada vez más todo es como una empresa”.

En este contexto se plantea la necesidad de que las empresas aprovechen los recursos tecnológicos y organizativos de forma que permitan a los trabajadores y directivos compatibilizar su compromiso laboral con otros intereses personales y familiares, cuyo desarrollo también repercute positivamente en la productividad de la empresa. El teletrabajo, la flexibilidad de horarios, la reducción de las jornadas potenciando la calidad fren-

te a la cantidad..., son las fórmulas que se proponen para lograrlo. Hay que hacer notar que se proponen las mismas acciones que en los discursos A y B, pero se inscriben en un modelo de empresa diferente y sus objetivos son también distintos.

Los tres discursos identificados y descritos en las páginas anteriores configuran distintas maneras de ver y de analizar el tema de la mujer y la empresa de las que surgen propuestas de acción y objetivos diferentes a los que dirigir la atención y las iniciativas de cambio. Estas perspectivas no siempre se reconocen como diferenciadas en el diálogo de los participantes. Además, tienen una presencia y un peso distintos en las intervenciones: se observa un dominio de los discursos A y B; el discurso C parece tener dificultades para formularse y circular entre los participantes y se observan continuas "caídas" del discurso C en el discurso B y la necesidad de un esfuerzo metadiscursivo importante para no caer en atribuciones ligadas a género, diferenciación de género, etc.

Aun reiterando la advertencia inicial de que todo lo dicho tiene un carácter exploratorio y orientativo, se aportan elementos relevantes en una reflexión que atraviesa un momento crítico en nuestro entorno más próximo y en la que se ven involucrados aspectos fundamentales de nuestro estilo y hábitos de vida.