

GUÍA:

Las mujeres en la Dirección de las empresas: sesgos y barreras de género

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

Esta guía se enmarca dentro de la “Estrategia para la participación social y política de las mujeres en la Comunidad Foral de Navarra 2018-2020” impulsada por el **Instituto Navarro para la Igualdad / Nafarroako Berdintasunerako Institutua**. Entre los objetivos de la Estrategia se encuentran la eliminación de las desigualdades y discriminaciones que viven las mujeres en la participación social y política y reducir los obstáculos de las mujeres Navarras en este ámbito.

El objetivo principal de esta guía es el de identificar las barreras de género para el acceso y el desempeño de la dirección por parte de las mujeres para inducir a la reflexión de las propias directivas y del mundo empresarial sobre la necesidad de extirpar los prejuicios y estereotipos establecidos, poner en valor la acción de las mujeres que han tenido que enfrentarse a alguna o algunas de estas barreras para alcanzar los puestos directivos y para ejercerlos.

Esta guía enfoca específicamente a las mujeres directivas en contrato por cuenta ajena o de

alta dirección de empresas preferentemente con plantillas superiores a 50 empleados/as y cuenten con varios departamentos de dirección.

Aunque algunas de las barreras de género que aquí se señalan serán comunes a las directivas de micropymes o a los cargos de gerencia sin o con escasa plantilla, tienen importantes rasgos diferenciales.

De igual manera tampoco se ha incluido a las mujeres que dirigen su propia empresa ya que las barreras de género a las que tienen que enfrentarse las emprendedoras aún partiendo de estereotipos comunes, son diferentes.

La identificación de barreras de género ha de hacerse diferenciando al menos entre estos tres tipos de directivas que se enfrentan a situaciones diferentes tanto en el acceso como en el desempeño de cada tipo de dirección.

El proyecto ha sido promovido por el Instituto Navarro para la Igualdad / Nafarroako Berdintasunerako Institutua y elaborado mediante la Asistencia Técnica de Amedna.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

1. INTRODUCCIÓN

Hace décadas que la igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico reconocido en España. Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos legales y políticas a favor de la igualdad de género realizados a nivel nacional, todavía la igualdad está lejos de ser real. No solo en España sino en la mayoría de los países desarrollados el mercado laboral se sigue caracterizando por una mayor presencia masculina, una concentración de mujeres en determinadas ocupaciones y sectores y por una desigualdad jerárquica de presencia en puestos asociados al liderazgo y al poder.

La segregación horizontal, referente a la concentración de hombres y mujeres en ocupaciones y tipos de trabajo diferentes, y la segregación vertical, referente a la desigualdad jerárquica, actúan de forma negativa para las mujeres relegando su acceso a niveles inferiores en el mercado en cuanto a salario, prestigio, capacitación o

desarrollo de carrera.

La segregación horizontal viene en muchos casos determinada por estereotipos y prejuicios sexistas arraigados que no reflejan la realidad pero influyen de tal forma que fijan los roles y tareas conforme al sexo imponiendo modelos de identificación social segregados por género que actúan como obstáculos y condicionantes de las opciones profesionales.

La segregación vertical femenina hace referencia a la dificultad de las mujeres en el acceso a los puestos de mayor responsabilidad jerárquica en las organizaciones. El llamado “techo de cristal” hace alusión a una barrera invisible que dificulta el acceso de las mujeres a las posiciones de poder y de toma de decisiones en el mundo laboral.

Es preciso destacar que, sobre todo a partir de los años noventa, se produce en España una pro-

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

gresiva incorporación de las mujeres al mercado laboral con un crecimiento anual del empleo femenino superior al de Europa. Aún así seguimos sin alcanzar las tasas de empleo europeas.

Pero la incorporación ha ido acompañada de un incremento en la concentración en ocupaciones (segregación horizontal) y las mujeres apenas han alcanzado una tercera parte de los puestos directivos medios de las pequeñas y medianas empresas. La presencia de mujeres en la alta dirección sigue siendo muy escasa y el número de directoras generales de empresas con plantillas superiores a los cien trabajadores/as sigue siendo prácticamente inexistente. En los consejos de Administración, la representación femenina es una de las más bajas de la Unión Europea.

Esta desigualdad de género persistente es producto de diferentes factores. Los estereotipos de género son uno de los factores principales para

explicar en gran parte esta realidad, en especial para el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN EN NAVARRA

De forma previa al contenido de la guía se expone un resumen en datos de la situación actual existente en cuanto a la presencia y posicionamiento de las mujeres en el ámbito de la empresa y la economía en Navarra.

Para ello se realizó un cuadro de mando o indicadores a fin de poder dar a conocer la participación de las mujeres en los ámbitos de poder económicos y empresariales de la Comunidad Foral.

El objetivo principal con esta exposición es la de visibilizar y sensibilizar social y empresarialmente sobre la situación real de las mujeres para promover el acceso de éstas a los ámbitos de poder y toma de decisiones y contar con la información estadística y cuantitativa desagregada por sexo en registros y bases de datos.

El análisis se ha realizado a través de búsqueda y recopilación de indicadores a través de fuentes secundarias y también a través de encuestas dirigidas a empresas navarras.

2.1. PRINCIPALES RESULTADOS. FUENTES SECUNDARIAS

Mujeres en Consejos de Administración en empresas de más de 50 trabajadores/as de Navarra

De “media” para las empresas mayores de 50 trabajadores/as en Navarra la proporción de mujeres en los Consejos de Administración es de **13,35%**.

Por tamaño de empresa; aunque sin excesivas diferencias, en las empresas de menor tamaño hay mayor presencia de mujeres, concretamente un 16,65%.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari eta Zuzendarien Elkartea

Por rama de actividad; La rama de actividad con mayor presencia de mujeres en los Consejos de Administración es la Administración Pública con un 31,25%, seguido de las actividades Sanitarias y los S.S. con un 26,92%. Dentro del ámbito privado la primera rama de actividad que aparece, “otros servicios” con un 21,64%. Las siguientes ramas, ya a mucha distancia, Actividades artísticas y recreativas, Agricultura y Educación. La Industria presenta una presencia de un 11, 42% de mujeres en los C.A. El transporte con un 4,17%, la construcción con 5,13% y la hostelería con un 4,35% las que presentan las cifras más bajas.

Presencia de mujeres en puestos de dirección. Datos EPA

- La presencia de trabajadoras en **puestos de dirección-gerencia** (trabajadoras/es contratadas/es) según el último dato EPA es para Na-

varra del **26,27%**. Un dato que además inferior que el de la media nacional, que es de un 32%.

- Y en cuanto a **empleadoras/es** sólo el **27,74%** son mujeres, cifra que para la media del conjunto del estado llega al 32,44%.
- Respecto al porcentaje de mujeres/hombres empresarias/os. El porcentaje de mujeres es del **28,97%** sobre el total. De nuevo, inferior en más de 5 puntos porcentuales, en comparación con la media estatal que llega al 34,23%

Presencia de mujeres en puestos de dirección de las empresas más “influyentes”. Las empresas del IBEX 35

- La proporción de mujeres en los Consejos de Administración de las **empresas del ibex 35** en 2017 es de **20,31%**. En los últimos 5 años se ha aumentado la presencia femenina en 3,18 puntos porcentuales.

Entidad promotora:

Entidad autora:

- La empresa que actualmente sigue siendo la que más presencia femenina dispone en su órgano de gobierno es **ABERTIS**, con un **46,15%** de mujeres. Le siguen: **Banco Santander** con un **40%**, **IBERDROLA** con un **35,71%** y **MERLÍN** con un **33,33%**. Por el contrario encontramos una empresa **CELLNEX TELEKOM** que no tiene ninguna mujer en su Consejo de Administración.
- Los Consejos de Administración de las empresas de **IBEX 35** están más lejos de cumplir con el objetivo marcado en 2.012 por la Comisión europea.

Sabadell. El 20% **BBVA, S.A.** y el **Banco Sabadell**, el 23,53% **Caixa Bank** y el 30% **Bankinter**.

Presencia de mujeres Entidades Financieras

En las entidades financieras del **IBEX35** existen grandes diferencias. Desde El Santander con un 40% de mujeres en su Consejo de Administración, al 9,09% de Bankia o el 14,28% del Banco

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

Otras entidades bancarias: presencia de mujeres en los órganos de Dirección (Consejos de Administración) de Cajas de Ahorro con sede en Navarra (2018).

Cajas de ahorro	Nº mujeres	Total	% Mujeres en Consejos de Administración
Abanca	3	10	30,00%
Ibercaja	2	14	14,30%
Caja Rural de Navarra	0	14	0
Kutxa Bank	4	18	22,22%
Caja Laboral Popular	6	16	37,50%
Cajamar	3	14	21,43%
Unicaja	5	13	38,46%
Deutsche Bank	3	9	33,33%
Bankoa	2	13	15,38%
ING (National Nederlanden)	3	7	42,85%
Targo Bank	0	7	0

En el Banco de España: Aunque el máximo cargo está ocupado por un hombre, hay paridad en el resto de cargos. Ha habido una clara evolución en positivo. No obstante; la figura máxima, Gobernador, siempre ha sido ocupada por hombres y en este año 2.019 es la primera vez que encontramos una subgobernanta.

En asociaciones empresariales - cámaras de comercio - clusters

- En la **Cámara de Comercio de Navarra** la proporción de mujeres en el Comité Ejecutivo es de un 15,22% y en el caso del Pleno de un 8,32%. En la Cámara de Comercio de España, la proporción de mujeres en el Consejo Ejecutivo es de 10,42% y en el pleno la proporción de mujeres es de 16,20%.
- En otras **Asociaciones Empresariales** existen grandes diferencias. La media de mujeres en

Entidad promotora:

Entidad autora:

las direcciones de las asociaciones empresariales rondaría el 30%, con alguna excepción como la del 0% del cluster de ACAN (Automoción).

En la empresa pública navarra

Del total de empresas enteramente públicas de Gobierno de Navarra, solo 5 de ellas tienen paridad en sus consejos de administración; como excepción el CEIN cuenta con una 100% de mujeres en el consejo.

2.2. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Características de las empresas

- Han participado prácticamente todas las ramas de actividad del tejido empresarial navarro.
- **Por tamaño:** un 74% de hasta 50 trabajadores/as, un 12,3% de 51 a 100 y un 13,7% para empresas de 100 y más trabajadores/as.
- **Por zona:** Pamplona y comarca el 51,7%, la siguiente zona en peso es la Ribera en su conjunto con un 13,6%, seguido de la Zona Media y Tierra Estella.

Un peso proporcional similar a la distribución de nuestro tejido productivo y de servicios. Otras características:

- La gran mayoría de las empresas que han contestado el cuestionario son de capital navarro en un 82%.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari eta Zuzendarien Elkartea

- El 71% de las empresas que han contestado al cuestionario no pertenecen a ningún grupo empresarial.

Presencia de mujeres en los máximos órganos de dirección de las empresas

- Las mujeres ocupan un **35,03%** de los **puestos de dirección** de las empresas consultadas.
- Hay un **28,6%** de las empresas que han contestado el cuestionario que **no tienen ninguna mujer** en los órganos de dirección.
- El sector también es una variable que implementa diferencias respecto a la presencia de mujeres en órganos de dirección. El **sector industrial con un 26,6%** de mujeres en puestos de dirección. En el extremo opuesto las **empresas de servicios**, donde el dato se eleva al **42,41%**.

- Por **tamaño de empresa**, también diferencias. Donde más porcentaje de mujeres claramente encontramos en los puestos de dirección es en la **empresa pequeña, casi un 39%**, más de 15 puntos porcentuales por encima de las empresas de mayor tamaño.
- Con los datos manejados en la encuesta: **a mayor tamaño de empresa menor presencia de mujeres en los órganos de dirección de las empresas.**

Puestos de dirección que ocupan las mujeres

- Las mujeres ocupan en mayor medida puestos de dirección de **Salud Laboral, con un 17,4%**, seguido de la dirección **Financiera con un 17,1%**. La dirección de **Recursos Humanos, un 16,6%**, la dirección de **Calidad con un 15,7%**. En el lado opuesto, la dirección de **Producción con un peso del 9,5%** y la **Presidencia con un 10%**.

Entidad promotora:

Entidad autora:

- “Fotografía” totalmente diferente, podíamos decir que hasta inversa, la de los hombres. El puesto con más peso, Dirección Gerencia con un 24,4%, seguido de la Dirección de Producción con un 20% y la presidencia con un 16,1%. Estos además son los puestos de mayor “peso” en cuanto a “poder” de una empresa. En los puestos con menor peso en el caso de los hombres, Salud Laboral y Medio Ambiente con un 7,8%, seguido de la Dirección de Calidad con un 8,5%, y de los Recursos Humanos con un 9,8%.
- La Dirección de Producción es ocupada en un 69,5% por hombres. El mayor peso de hombres se da también en el puesto de Dirección Gerencia con un 65,8% y la Presidencia con un 63,5%. Los puestos con mayor peso de mujeres, con un 67,4% Salud Laboral y Medio Ambiente, seguido de la Dirección de Calidad en un 63,1% y la Dirección de Recursos

Humanos con un 61,2% y la dirección financiera, con un 54,2%.

- **Otros cargos de responsabilidad en la empresas.** En los puestos de responsabilidad de las empresas, en puestos de mandos “intermedios” y jefas/es de sección y/o línea, etc. como vemos también hay una distribución desigual por sexo. El 61,2% de este tipo de puestos, según este sondeo, son ocupados por hombres.

Otras cuestiones de interés

- **Más del 75% de las empresas no cuentan con un Plan de Igualdad.** La obligación legal de implementarse no afecta a las empresas más pequeñas, no obstante la cifra no deja de ser muy elevada. Sólo 36 empresas de las 148 que han contestado el cuestionario cuentan con un Plan de Igualdad.

Entidad promotora:

Entidad autora:

- Un 64,8% no cuenta en su empresa con ningún tipo de medida o acción de fomento de la igualdad.
- A pesar la obligación normativa el 77,6% de las empresas que han contestado al cuestionario no cuenta con un **Protocolo frente al acoso sexual y al acoso por razón de género**.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

3. ESTEREOTIPOS Y SESGOS COGNITIVOS DE GÉNERO

Los estereotipos de género son estructuras cognitivas que integran un conocimiento compartido sobre los rasgos característicos de hombres y mujeres, o expresado de otra forma, es el consenso de opinión generalizada respecto a las características (rasgos, conductas, etc.) que se atribuyen de forma diferente a hombres y a mujeres.

Los estereotipos de género aluden a un conocimiento consensuado, socialmente aprendido y culturalmente compartido sobre los atributos, características físicas, comportamientos, preferencias o los intereses que se asocian comúnmente a los hombres y a las mujeres (Eckes 2004).

Los estereotipos de género cumplen habitualmente funciones de categorización (simplifica-

ción), defensa de los valores y mantenimiento del propio *statu quo*.

En ocasiones los estereotipos se confunden con los prejuicios. Si bien ambos conceptos son generalmente usados para definir actitudes negativas en procesos discriminatorios, desde la psicología social, como indica Picó, tienen matices diferentes.

El prejuicio hace siempre referencia a la actitud. Los prejuicios generan rechazo hacia los miembros de un grupo. Sentimientos y emociones que se tienen hacia un grupo social y hacia sus miembros. Las creencias cuando son estereotipadas se convierten en prejuicios negativos al usarse de forma afectiva o emocional.

Los sesgos cognitivos, también llamados prejuicios cognitivos son un efecto psicológico que produce una desviación en el procesamiento mental, que lleva a un juicio inexacto, una dis-

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

torsión o una errónea interpretación sobre una o unas personas o sobre uno o varios hechos.

Todas las personas tienen sesgos cognitivos, ya que desde la infancia recibimos mensajes de homogeneidad promoviendo uniformidad de pensamiento, a partir de ellos establecemos patrones de actuación condicionados por lo que recibimos de nuestro entorno. Nuestra historia, educación y entorno condicionan nuestra percepción del género.

La razón no siempre controla el comportamiento. La neuropsicología nos descubre el fenómeno de preferencias automáticas, distinguiendo entre dos sistemas paralelos de pensamiento en las personas, el rápido e instintivo, y el más lento y lógico (libro “Pensar rápido, pensar despacio” del Premio Nobel Daniel Kahneman). Es el primero el que normalmente decide en la mayoría de las situaciones pero lo más peligroso es que las personas no son conscientes de

que utilizan este sistema de pensamiento.

El procesamiento de información de forma rápida o automática supone una importante ventaja evolutiva ya que conlleva ahorro de tiempo evitando la evaluación racional de toda la información disponible y facilita la toma de decisiones. Pero hay que tomar conciencia de que estos automatismos también dañan la calidad de las decisiones.

Ese sistema inconsciente está alimentado en parte por la cultura donde se habita, los estereotipos sociales, la educación recibida, la atención selectiva y las diferentes “trampas” cognitivas. A diferencia de los estereotipos, que son generalizaciones conscientes sobre determinados grupos, los sesgos cognitivos son inconscientes y nos pasan desapercibidos siendo muchas veces la puerta de una discriminación abierta hacia el género y la diversidad en las organizaciones.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

El hecho de que alguien no sea consciente de la existencia de una desigualdad de género en el acceso y desarrollo de la carrera profesional en absoluto significa que no la haya. La asignación de estereotipos no se realiza en la mayoría de los casos de forma consciente.

Tal y como se señala en el estudio de Gran Thornton, los estereotipos de género son una de las principales barreras a la hora de introducir en las organizaciones políticas de igualdad.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

4. BARRERAS DE GÉNERO EN EL ACCESO DE LAS MUJERES A LA DIRECCIÓN

Actualmente parece haberse incrementado el interés por parte de las organizaciones por integrar la diversidad en su estrategia, integrar una visión inclusiva que permita captar y retener talento en una nueva cultura empresarial más abierta y competitiva.

Sin embargo y a pesar de este creciente interés todavía falta mucho camino por recorrer para llegar a una igualdad real en el ámbito laboral entre mujeres y hombres. Y uno de los escollos que está resultando de especial dificultad es conseguir la presencia equilibrada de hombres y mujeres en puestos de dirección y órganos de decisión.

Una de las causas la encontramos en que las empresas y la sociedad todavía están plagadas de estereotipos y sesgos inconscientes de género que frenan el cambio y actúan como barreras en

el acceso y desarrollo de las funciones directivas por parte de las mujeres.

Otra de las causas se sitúa en los sesgos cognitivos de género de las propias mujeres y su necesidad de cumplir con estereotipos de género socialmente asignados a ellas.

Cuando hacemos referencia a las barreras de género en el ámbito laboral hacemos referencia a todas aquellas limitaciones, obstáculos o impedimentos a los que se enfrentan las mujeres a lo largo de su desarrollo personal y profesional.

Las barreras de género se caracterizan por su heterogeneidad y resulta imposible clasificarlas todas de forma única.

La clasificación más común distingue entre barreras internas y barreras externas de género, que a su vez no actúan de forma aislada sino que interactúan y condicionan el desarrollo profesional.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari eta Zuzendarien Elkartea

Las barreras externas surgen a raíz de la relación de diferentes factores de índole externa que afectan al desarrollo personal y profesional como factores históricos, contextuales, educativos, formativos, económicos y ocupacionales.

En el mundo empresarial aún pervive la estructura patriarcal y una escala de valores predominantemente masculina y en este marco resulta complicado para la mujer el demostrar su valía profesional, conocimientos y habilidades.

Entre las barreras internas encontramos las motivaciones personales, pensamientos, emociones, actitudes, percepciones, deseos y expectativas.

Las barreras interactivas de género son producto de la interacción de factores internos y externos, intrínsecos y extrínsecos a la persona.

Distinguimos en esta guía entre las barreras internas de género para el acceso a puestos di-

rectivos, barreras externas de género para el acceso a puestos directivos y barreras de género en el desempeño de la dirección aunque muchas de ellas interactúan entre sí.

Entidad promotora:

Entidad autora:

4.1. BARRERAS INTERNAS

Los procesos de socialización mediatizan la construcción de la identidad femenina y en estos procesos se interiorizan características asociadas al género que sitúan a las mujeres en una posición de desigualdad. Se asumen además como rasgos de la propia identidad lo que muchas veces las hace imperceptibles.

En la construcción de la identidad las mujeres pueden ver alterada su autoimagen a causa del conflicto entre el concepto que tiene de sí misma, lo que quiere llegar a ser, y el concepto que la sociedad le atribuye como modelo ideal.

El conflicto y la presión se acentúan cuanto más se distancia el objetivo real del que es marcado y aprendido como el objetivo ideal. En ocasiones el “modelo ideal” se encuentra tan integrado en las mujeres que limita o impide la conformación del objetivo real individual.

Cuando el objetivo real se orienta hacia el acceso y desempeño de una dirección, ello comporta la asunción de funciones de responsabilidad en la esfera pública, lo que se aleja del rol social atribuido o modelo ideal.

Este alejamiento entre el rol asignado con el real no solo puede resultar difícil de asumir sino que puede producir desmotivación para alcanzar la dirección o incluso disfrazar el objetivo real para aproximarlo al “ideal”.

Una de las barreras internas más importantes que impiden o dificultan el acceso o desarrollo por parte de las mujeres de puestos directivos en las organizaciones es la asunción de responsabilidades familiares. Intrínsecamente unido al “modelo ideal” condiciona y distorsiona el objetivo real como ninguna otra barrera en la mayoría de los casos, e influye transversalmente en todo el proceso de desarrollo profesional feme-

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

nino, limitando o desmotivando a las mujeres en el acceso a los puestos de responsabilidad.

Se interioriza como barrera interna en la medida en que estas responsabilidades familiares no son compartidas, ya que todavía el peso de la conciliación laboral y familiar hoy en día sigue recayendo sobre las mujeres, aunque en realidad se trata de una barrera externa cargada de estereotipos y sesgos de género que se produce por la ausencia de corresponsabilidad.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari eta Zuzendarien Elkartea

A pesar de la dificultad que comporta establecer un listado de barreras internas de género en el acceso de las mujeres a los puestos directivos de las empresas, se exponen algunas de ellas para facilitar el reconocimiento en cada mujer directiva o que potencialmente podría llegar a serlo, sobre sus posibles barreras conscientes y sesgos inconscientes de género.

Es premisa para inducir a la necesaria reflexión, intentar una identificación de las mismas. En esta guía nos limitamos a facilitar elementos que motiven esta reflexión en el ámbito del empleo, concretamente aquellos que afectan a la asunción de mayores responsabilidades en las organizaciones y al acceso y desarrollo de puestos directivos por parte de las mujeres en las organizaciones.

Señalamos por ello a continuación algunas de las barreras internas de género que pueden me-

diatizar las decisiones y obstaculizar o dificultar el acceso a la Dirección.

Haz clic en las siguientes barreras para obtener más información:

Entidad promotora:

Entidad autora:

A. Conciliación laboral, familiar y personal como freno para el desarrollo de una carrera profesional.



Se indica esta barrera de género en primer lugar por su relevancia. Ya se ha señalado la transversalidad de esta barrera y su afición en las mujeres en cuanto a la adopción de decisiones en torno a la dirección.

Como barrera interna (se abordará más tarde como externa) el cuestionamiento parte del planteamiento interno del estereotipo de género y el de los sesgos cognitivos inconscientes de género que actúan en la decisión.

Las mujeres siguen interiorizando como propia la asunción de la mayor carga en la responsabilidad del cuidado y realización de las tareas familiares y domésticas. Continúan asumiendo la

doble jornada de trabajo y las dificultades tanto de “enfrentarse” al sesgo que les condiciona por una parte y al esfuerzo que supone esta doble jornada por otra, que termina por generar estrés y sentimientos de culpa con posibles consecuencias negativas tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Esta barrera es causa en no pocas ocasiones de la renuncia a las aspiraciones profesionales de muchas mujeres e incluso del abandono de la carrera profesional en pro de la familia o de la pareja.

Las responsabilidades del hogar, tareas reproductoras, cuidado de menores y personas dependientes no son compartidas y se asumen individualmente, a lo que se añade la falta de reconocimiento o valor social. Los hábitos diarios y habilidades de las mujeres trabajadoras difieren en gran medida de las de sus compañeros. Se genera una multiplicidad de roles y conflicto entre ellos.

Entidad promotora:

Entidad autora:

B. Prioridades de vida que no incluyen el éxito profesional.

Dentro de las prioridades de vida de muchas mujeres todavía no se incluye el logro profesional. Las prioridades suelen orientarse en otras direcciones y en el plano profesional lo que suele valorarse prioritariamente por las mujeres es la seguridad, no el éxito.

Desde este plano, el ostentar una dirección puede no resultar especialmente atractivo. El ejercicio de la dirección en sí misma como forma de realización personal y oportunidad de aportar valía y conocimientos y de generar cambios no resultará suficiente para quien no priorice el desarrollo profesional.

Averiguar la razón o razones que subyacen en las prioridades y planteamientos de vida requiere de un profundo autoanálisis no exento de complejidad y en muchas ocasiones difícil de asumir en el que los estereotipos de género van a desempeñar un papel crucial.

C. Ausencia de estrategia para alcanzar la Dirección.

En general las mujeres no establecen estrategias activas para hacer visibles sus resultados en el trabajo de forma que propicien su ascenso.

Este aspecto está íntimamente conectado con la minimización de logros y para la organización lo que no es visible no se puede percibir.

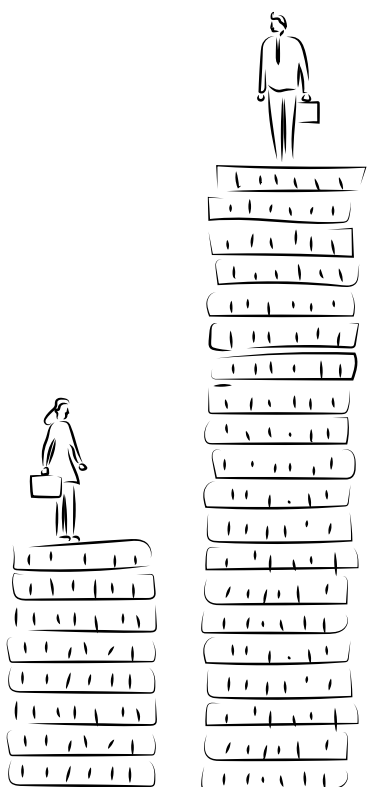
Cuando hablamos de estrategia no nos estamos refiriendo a la realización de acciones “de pasillo” para promocionar (que por otra parte también son más complicadas para las mujeres) sino a hacerse visibles en sus resultados y capacidades para desempeñar una dirección.

En ocasiones se aduce por las empresas la falta de un rol activo por parte de las mujeres de la organización a la hora de exponer sus aspiraciones directivas.

Entidad promotora:

Entidad autora:

D. Efecto disuasorio de la brecha salarial de género para el ascenso profesional.



En relación con la barrera señalada anteriormente indicamos la brecha salarial de género como posible freno. Si la dirección a la que puede accederse no conlleva una mejora importante de retribución no reducirá o minimizará la barrera anterior. Un elemento también disuasorio puede situarse en la percepción de que aunque se llegue a ostentar una dirección no se llegará a conseguir el nivel retributivo de

otras direcciones de la organización realizando tareas de igual o incluso a veces mayor responsabilidad.

Esta barrera “salarial” puede tener un gran peso ya que muchas mujeres que, en relación con la barrera anterior (la prioridad no se enfoca hacia el éxito profesional) junto a otras barreras de género externas, necesitan visualizar una “compensación” inmediata que motive su “salto” hacia un puesto para el que saben (o intuyen) que las dificultades no van a limitarse a las naturales del cargo sino que para ellas el reto va a resultar de mayor complejidad.

Entidad promotora:

Entidad autora:

E. Tendencia a la minimización de logros.

Algunas mujeres tienden a minimizar sus logros en lugar de autoproclamarlos. Este aspecto es una característica muy extendida en las mujeres y en especial en las mujeres directivas ya que suelen compartir el éxito con el equipo.

La minimización de logros profesionales actúa negativamente para las mujeres en los procesos de selección en general y en los de selección para el acceso a direcciones en especial.

La raíz de esta barrera interna fundamentalmente se puede encontrar en la educación recibida y el rol asignado socialmente.

La sociedad está cambiando en este sentido pero el rol asignado se ha situado para las mujeres de forma habitual en la maximización de otras cualidades y la minimización de los logros.

Hay que tener en cuenta que hasta hace muy pocos años, las mujeres, relegadas al ámbito privado familiar no daban valor - ni ellas mismas ni

la sociedad - al duro e incesante trabajo del cuidado de la familia y de la casa. Aun hoy en día muchas mujeres cargan de forma casi exclusiva con el cuidado de menores y/o de mayores sin dar importancia a su labor considerando que se trata de un esfuerzo natural para el género, que responde a “lo que hay que hacer, lo debido y esperado.”

En el plano profesional muchas veces se traslada ese comportamiento adquirido y los logros no se sitúan en el lugar adecuado ya que todos entran para muchas mujeres en el paraguas de “lo debido”.

Sin embargo, en el mundo laboral y más en el ámbito de la dirección, altamente competitivo no solo es preciso valer sino también “hacerse valer” sin temor a que destacar los logros se considere una falta de humildad o una presunción. Superar esta barrera interna de género es una asignatura pendiente que requiere tomar conciencia de las causas limitantes y un cambio de actitud.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari eta Zuzendarien Elkartea

F. La disponibilidad hacia la movilidad.

Desempeñar un cargo de directiva/o conlleva en muchas ocasiones la realización de frecuentes viajes o contar con la disposición de hacerlos.

La conciliación vuelve a surgir aquí como principal freno para asumir esa disponibilidad, pero no siempre la raíz se encuentra en la necesidad de conciliar.

Afortunadamente cada vez son más las mujeres que ven en los desplazamientos oportunidades, sin embargo, y en general, todavía la realización de viajes en el trabajo se percibe como un inconveniente o un aspecto negativo de la dirección. Será necesario reflexionar sobre el por qué y si la barrera tiene su raíz en una falta de seguridad para conseguir el rendimiento laboral auto exigido en entornos desconocidos que de forma inconsciente pueden ser percibidos como hostiles para el género.

Las nuevas tecnologías como veremos más adelante han supuesto un avance importantísimo para disminuir esta barrera interna que tiene un importante peso para las mujeres todavía hoy.

Entidad promotora:

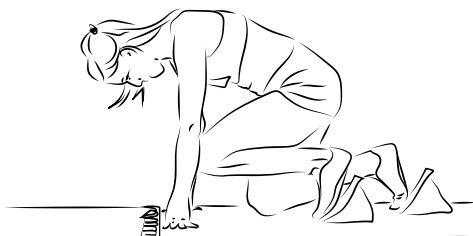


Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

G. Visión personal profesional cortoplacista.



El momento en el que muchas mujeres encuentran la oportunidad de promocionar en su carrera profesional suele coincidir con la maternidad. La necesidad de conciliación y no corresponsabilidad, como ya se ha señalado puede limitar la visión a futuro sin tener en cuenta que las oportunidades no siempre vuelven y la elección limitará a futuro sus expectativas y su posicionamiento.

Como se ha señalado, muchas de las barreras de género interactúan unas con otras. La preferencia hacia la seguridad o temor al riesgo frente a la apertura hacia posibilidades más ambiciosas, y/o la necesidad de atender otras prio-

ridades y/o el atisbar posibilidades de elección restringidas por las dificultades del mercado laboral y la desigualdad de género existente en el mismo, y/o la asunción de responsabilidades familiares, y/o el cuestionamiento de la rentabilidad de el sobre esfuerzo necesario, pueden ser entre otras las causas de un planteamiento laboral cortoplacista en cuanto al desarrollo profesional y al nivel retributivo.

El cortoplacismo no siempre conduce hacia la pobreza pero hay cierta correlación.

Hoy en día basta con conocer las diferencias de género en la percepción de pensiones o las diferencias de género existentes cuando se analizan las declaraciones de la renta desagregadas por sexo.

Entidad promotora:

Entidad autora:

H. Autoexigencia extrema.

Muchas mujeres no se presentan voluntarias para promocionar a direcciones si no cumplen el 100% de los requisitos.

En ocasiones, las dificultades que para las mujeres conlleva el acceso al mercado laboral y/o el sesgo interno de que siendo mujer la promoción o acceso al puesto va a resultar imposible si no se puede demostrar que en todos los aspectos requeridos se es la mejor, actúan como barrera de género reduciendo las oportunidades reales.

A estos condicionantes se suma el hecho de que las mujeres con opciones a ocupar una dirección ya han tenido que destacar siempre sobre los demás para ocupar esa posición de salida. Si han tenido que contar con mejores expedientes, mayor preparación y un óptimo nivel en el desempeño para ocupar su puesto actual es lógico que su nivel de autoexigencia será muy superior al de aquellos que para llegar al mismo nivel han contado con mayores oportunidades.

Evidentemente al hablar de barreras internas podría aludirse a muchas más. Destacamos en esta guía las que hemos considerado que se encuentran más presentes en la actualidad y como ya se ha dicho, en muchas ocasiones las barreras internas de género interactúan unas con otras y estarán más arraigadas en las mujeres dependiendo de los factores educativos, familiares, sociales, económicos, etc. de cada mujer en particular.

Dentro de estas barreras internas, sobre un cuestionario realizado a mujeres directivas navarras, las **principales barreras internas señaladas fueron la conciliación laboral, familiar y personal y la movilidad.**

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

4.2. BARRERAS EXTERNAS

Como ya se ha señalado las barreras externas de género se producen por múltiples factores. Uno de ellos lo encontramos en que la sociedad y las empresas, como parte de la misma, a pesar del avance conseguido, siguen plagadas de estereotipos y sesgos inconscientes de género que frenan el cambio y actúan como barreras en el acceso y desarrollo del papel directivo por parte de las mujeres.

Estereotipos y sesgos cognitivos de género como:

“Es mujer, abandonará el trabajo y supondrá un coste” Cuando se ha demostrado que aun contando las horas de baja por maternidad las mujeres faltan menos al trabajo por enfermedad, accidente o incapacidad temporal.

“Las mujeres tienen más habilidades pero carecen de conocimientos en el ejercicio de po-

siciones de responsabilidad” o “las mujeres no se adecuan al perfil directivo en determinados sectores” o “se manejan bien en las letras pero no valen para las ciencias” o “las mujeres todo lo analizan pero no son resolutivas” y un largo etcétera sientan las bases de las barreras externas que dificultan a las mujeres el acceso a la dirección.

Identificamos algunas de estas barreras externas de género.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

Haz clic en las siguientes barreras para obtener más información:

Entidad promotora:



Entidad autora:



A. Percepción externa de la maternidad y la necesidad de conciliación laboral y familiar como obstáculos para el desempeño de la dirección.

Aquí destacamos la conciliación como barrera externa siendo uno de los principales sesgos en la contratación de mujeres para cargos directivos.

Las organizaciones han evolucionado muy positivamente en los últimos años en la adopción de medidas que facilitan la conciliación pero en la cultura de las empresas sigue faltando un mayor énfasis hacia la diversidad y hasta que la corresponsabilidad no sea una realidad esta barrera de género seguirá presente en perjuicio de las mujeres.

Todavía en parte del tejido empresarial se visualiza a las mujeres como empleados menos deseables que otros grupos por los posibles conflictos de intereses que pudieran surgir entre el trabajo y la familia.

B. Sesgo de menor disponibilidad.

A la hora de la contratación uno de los sesgos relacionado con la barrera anterior es la presunción de que las mujeres tendrán menor disponibilidad para ejercer el cargo. Este sesgo dificulta la contratación de mujeres tengan o no necesidades de conciliación familiar. Si no las tienen actualmente se presupone que las tendrán.

Se asocia con las mujeres las reducciones de jornada, mayor índice de absentismo, la falta de disposición para largos horarios y la mayor necesidad de permisos.

Se trata de sesgos que limitan las oportunidades de las mujeres cuando lo que resulta necesario es revisar la cultura de la organización ya que la mayoría de esas premisas, por una parte no son ciertas y por otra, existen ya numerosos estudios que reflejan que los niveles de productividad y de compromiso con la organización no dependen del género y de inclinarse hacia una dirección suelen hacerlo en favor del género femenino.

Entidad promotora:

Entidad autora:

C. Sesgo de preferencia en la elección de perfiles similares.

Las decisiones de los nuevos nombramientos las toman en su mayoría hombres y existe un sesgo cognitivo hacia la elección de perfiles similares.

Todavía hoy en día en los procesos de selección para cargos directivos las indicaciones de la dirección general al/la responsable de selección y de forma digamos “confidencial”(ante la imposibilidad de indicarlo explícitamente como se hacía hace no muchos años) es la preferencia para el puesto de un hombre.

Como señala Karitha Ericson, la formación en aspectos como la “parcialidad inconsciente” podría ayudar a profesionales de todos los niveles a evitar la tentación de contratar siempre a personas similares.

Las consultoras especializadas en selección de personal en la actualidad suelen contar con la suficiente experiencia y formación para la selección indistinta de género con preferencia de la mejor candidatura. En este sentido en ocasiones son los/as responsables de las consultorías quienes realizan una importante labor en la deconstrucción de este sesgo presente en quien finalmente decide sobre la contratación.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

D. Promociones internas por antigüedad.

En las promociones internas en las que se valora la antigüedad, las mujeres no cuentan con las mismas oportunidades.

Esta barrera se produce por diferentes causas, bien porque la incorporación de las mujeres se ha producido en momentos posteriores, bien porque las reducciones de jornada en su vida laboral reducen el cómputo de la antigüedad, bien porque cuando se cuenta con la misma antigüedad entra en acción otra barrera de género como es la de la edad.

Desde nuestra perspectiva la antigüedad no debería considerarse un valor para la promoción a la dirección y cada vez más empresas comulgan con este criterio ya que en este sentido resultará mucho más acertado establecer (además de las competencias lógicamente) otros parámetros como la medición de logros o implicación del trabajador/a con la compañía.

E. Necesidad de demostrar mayor valía.

En relación con la barrera anterior, por lo general las mujeres han de demostrar mayor valía que los hombres para acceder a una dirección.

Para combatir la preferencia del género masculino en la dirección las mujeres han de presentar mejores currículos.

Los datos muestran el esfuerzo que realizan las mujeres por contar con la mejor formación y los mejores expedientes académicos, aún así el acceso a la dirección continúa siendo un difícil objetivo.

Entidad promotora:

Entidad autora:

F. Falta de visibilidad para la promoción interna.



Las mujeres resultan poco visibles en las organizaciones a la hora de promocionar internamente.

Esta falta de visibilidad se produce en parte por las barreras internas de género respecto a la ausencia de estrategia y de minimización de logros, pero en esta invisibilidad también está presente el sesgo de la propia organización que asocia y visualiza de forma automática el cargo de dirección al género masculino.

G. Ausencia de referentes femeninos.

La falta de referentes femeninos en la dirección de las empresas actúa de forma negativa

tanto para quienes realizan la selección y/o deciden sobre las promociones internas, como para las propias mujeres.

Las mujeres cuentan con pocos modelos de referencia en los que mirarse. A pesar de los cambios sociales que se han ido produciendo, se siguen transmitiendo valores androcéntricos. Es necesario mostrar nuevos referentes para construir otros valores que propicien y muestren la autonomía económica de las mujeres y que fomenten cambios en la cultura empresarial existente.

El mostrar modelos de mujeres alejados de roles y estereotipos que han conseguido “infiltrarse” con éxito en un campo tradicionalmente masculino contribuye a la sensibilización social, a la motivación profesional de las mujeres y a la normalización de la visión pública y empresarial de las mujeres directivas como fuente de talento y de riqueza para la empresa y para la sociedad.

Entidad promotora:

Entidad autora:

H. Los nombramientos por recomendación.

Los puestos de alta dirección se nombran en no pocas ocasiones por recomendación y al hacerlo se deja fuera, en general, a las mujeres.

La mayoría de las mujeres no están plenamente integradas en círculos profesionales/empresariales que son mayoritariamente cuando no exclusivamente masculinos.

Haremos mención a la barrera externa en el desarrollo de la dirección a la falta de presencia en redes profesionales pero esta ausencia no solo dificulta el desarrollo sino también el acceso a la dirección.

Resulta difícil para las mujeres hacerse un hueco en los “ámbitos empresariales” y por tanto se limitan sus posibilidades de darse a conocer y de ser recomendadas.

A nadie se le escapa que la presencia de mujeres en círculos y eventos empresariales es míni-

ma y habitualmente no llega al 25% de las personas asistentes.

Resultaría conveniente que las entidades organizadoras y las propias empresas se ocuparan de incrementar esta presencia y participación y no para cumplir con “la foto” como ocurre en ocasiones sino verdaderamente para facilitar la inclusión y crear entornos de oportunidades para todos y todas.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

I. Falta de transparencia en los procedimientos de promoción interna.

En relación con la barrera anterior, la ausencia de transparencia sobre las competencias y habilidades a valorar en la promoción interna indicando claramente el perfil deseado puede perjudicar a las mujeres. Por una parte debido a que con esa falta de transparencia las mujeres pueden sentirse excluidas activándose alguna de las barreras internas de género y por otra porque la falta de transparencia propicia que el procedimiento para la promoción no se realice con perspectiva de género.

En ocasiones la organización no es suficientemente clara sobre los pasos a dar para ostentar una dirección y omiten su compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, compromiso que debería exponerse explícitamente de forma que motive la aspiración y participación de mujeres en las promociones.

J. La edad castiga especialmente a las mujeres en el acceso a los puestos de dirección.

La edad es muchas veces determinante en un proceso de selección. Las mujeres cuentan con mayores dificultades para el acceso al mundo laboral a cualquier edad pero esa dificultad se incrementa con la edad para cualquier puesto de trabajo y especialmente para ocupar una dirección.

El acceso a la dirección, de personas con edades avanzadas resulta complicado para hombres y para mujeres, sin embargo y contra el criterio “lógico” que debería situar en mejor posición a las mujeres, que ya han resuelto las responsabilidades familiares (al menos las relativas a descendientes), que cuentan con mayor esperanza de vida y con mayor salud según los datos públicos, la preferencia sigue inclinándose de forma mucho más favorable hacia los hombres.

Entidad promotora:

Entidad autora:

K. La selección para la dirección en el género masculino se asocia más al potencial y en el femenino a resultados.

En relación con la barrera relativa a la necesidad de demostrar mayor valía por parte de las mujeres, el potencial, que resulta de difícil medición, decide el proceso de selección.

El potencial se define como lo que no es pero tiene la posibilidad de ser o existir en un futuro. Para llevar a cabo una evaluación del potencial para una promoción interna lo primero que debe tener la empresa es implantado un modelo de competencias con el que puedan ser evaluadas las personas de forma objetiva. En segundo lugar, contar con un criterio, sistemas de evaluación bien perfilados y herramientas para detectar y medir el potencial de forma eficaz y en tercer lugar diseñar un plan que permita gestionar el talento desde diferentes enfoques, tiempos y cambios.

Pero la mayoría de las organizaciones no cumplen con estos requisitos para la valoración del potencial interno por lo que en muchas ocasiones intervienen criterios subjetivos en los que subyacen sesgos de género que inclinan la decisión hacia el género masculino.

En la evaluación de resultados, al minimizar el criterio subjetivo, las mujeres cuentan con mayor igualdad de oportunidades.

Cuando la selección es externa la valoración del potencial va a depender en última instancia de la persona que tiene la decisión de contratar y su valoración se ve en muchos casos mediada por sesgos de género e inexperiencia en la valoración del potencial de mujeres para una dirección.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

Dentro de estas barreras externas, sobre un cuestionario realizado a mujeres directivas navarras, las principales barreras externas para el acceso a la dirección señaladas **fueron la necesidad de demostrar mayor valía y la asociación del género a la necesidad de conciliación.**

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

5. BARRERAS DE GÉNERO EN EL DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN

Hemos dado unas pinceladas sobre las posibles barreras de género para el acceso a la dirección por parte de las mujeres pero una vez alcanzado un puesto directivo las barreras de género no terminan. En el desempeño del cargo las mujeres directivas siguen encontrando sesgos de género y barreras que dificultan el ejercicio de la dirección en igualdad de oportunidades a los hombres.

En un intento de destacar aquellas que resultan más comunes o relevantes volvemos a encontrarnos con la conciliación laboral, familiar y personal

Por un lado, el acogimiento a alguna medida de conciliación por parte de mujeres directivas se realiza con temor hacia si su carrera puede

por ello frenarse o incluso cuestionarse. Esta situación se vive con menor tensión cuando la cultura de la empresa se encuentra alineada con políticas y medidas de conciliación.

Sin embargo la cultura presentista se acentúa generalmente para las direcciones de empresa, a pesar de que tanto las grandes compañías como todos los estudios realizados muestran que el presentismo no es sinónimo de productividad sino más bien todo lo contrario.

Por otro lado el ejercicio de un cargo directivo por una mujer con responsabilidades familiares conlleva muchas veces la necesaria implicación de la familia en sentido amplio para facilitar dicho desempeño (implicación que suscita en ocasiones conflictos, tener que mostrar agradecimiento y cierto sentimiento de culpa). En el caso de un hombre la cuestión ni se plantea, se sobreentiende la implicación familiar porque es

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari eta Zuzendarien Elkartea

lo esperado, responde al “modelo” asignado al género masculino y siempre se ha hecho así.

Pero además de la conciliación existen muchos otros factores limitantes, señalamos algunos de ellos.

Haz clic en las siguientes barreras para obtener más información:

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

A. Las redes informales.

La falta de tiempo es una barrera de género que también limita la generación de redes informales a nivel profesional

Por otra parte las formas de relación en actividades informales responde a patrones típicamente masculinos con los que la mayoría de las mujeres no se sienten identificadas.

En los entornos empresariales las redes informales pueden actuar como vías para la generación de oportunidades tanto para el propio negocio como a nivel profesional.

Las mujeres directivas encuentran mayores dificultades en este sentido tanto para generar estas redes en el exterior como para participar en ellas en el ámbito interno del negocio.

Esta barrera de género no es tomada en cuenta habitualmente ni por la empresa ni por las

propias mujeres siendo un factor cada vez más importante interactuar en un entorno empresarial en constante cambio.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari eta Zuzendarien Elkartea

B. El “modo de hacer” masculino se entiende como “el buen hacer”.

Las direcciones han sido ocupadas de forma exclusiva por hombres que han impuesto un estilo de dirección. Afortunadamente las formas de ejercer la dirección de tiempos pasados van desapareciendo en pro de liderazgos más colaborativos y abiertos que han demostrado mayor eficacia. Identificar el ejercicio de la dirección masculina con un estilo “duro” de dirección no es justo ni ecuánime puesto que dependerá de la persona en el cargo y de como ejerza el liderazgo y de la cultura de la organización.



Sin embargo las mujeres directivas tienen un difícil papel ya que si gestionan de forma participativa se le percibe como blanda y si lo hace de forma asertiva se le percibe como demasiado “masculina”.

Entidad promotora:

Entidad autora:

C. El trato a las mujeres directivas.

En un mundo masculinizado el trato a las mujeres directivas no siempre es el acertado. Los sesgos de género se manifiestan de forma constante. Por ello se producen situaciones frecuentes en las que un interlocutor o interlocutores (masculinos) muestran preferencia en dirigirse hacia un directivo hombre que a la mujer en presencia de ambos o incluso se dirigen preferentemente hacia una persona del equipo hombre que hacia la directiva siendo ella la que toma las decisiones.

En el tema de trato puede enmarcarse también cierto trato paternalista que en ocasiones se produce por parte de los propios compañeros o de la dirección general sobre todo cuando la mujer directiva es la única mujer en dirección.

Si se nombra a una mujer en una dirección de la empresa y en el desarrollo de su puesto ésta

percibe que su opinión no se escucha o valora como la del resto tenderá a abandonar la dirección o a pasar cada vez más desapercibida.

Los hombres directivos, acostumbrados a sus modos y formas y a su propio lenguaje (al que aludimos en la barrera siguiente) pueden sentirse en ocasiones incómodos con la integración de mujeres en la dirección por desconocimiento fundamentalmente y cierta resistencia al cambio en conductas. Sin embargo es una evolución positiva que el equipo supere esa posible “incomodidad” inicial y utilice modos inclusivos, no solo por ser necesario para promover la igualdad sino porque las formas modos y lenguaje deben evolucionar positivamente en las organizaciones. Un directivo no debería poder permitirse este tipo de resistencias al cambio.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari eta Zuzendarien Elkartea

D. El Síndrome de la intrusa.

La mujer directiva, cuando se encuentra en un entorno directivo masculinizado puede sentirse como una intrusa. Así pueden verla también los compañeros de dirección.

Por parte de las mujeres la soledad puede llevar a planteamientos erróneos como “en realidad no encajo en la empresa” cuando su encaje con la organización es perfecto pero las formas y modos de hacer del resto de directivos le resultan extraños y viceversa, al cuerpo directivo puede por inexperiencia costarle tiempo saber encajar la incorporación de una mujer y darle el trato correcto.

Esta sensación puede conducir a incrementar el aislamiento y a la infravaloración interna que tendrá su repercusión externa negativa.

E. Lenguaje no inclusivo.

A menudo cuando las mujeres son minoría en las direcciones de una empresa (que por lo general suele ser siempre salvo a veces en empresas de plantilla muy feminizada) el lenguaje que se utiliza es “el de costumbre”, es decir un tipo de lenguaje no inclusivo.

También las “formas” resultan a veces excluyentes de modo que en no pocas ocasiones las mujeres directivas se ven avocadas a adaptarse a las formas predominantes e incluso a utilizar el mismo lenguaje para no incomodar o ser foco de atención.

Esta barrera, en relación con la anterior, hace que las mujeres se muestren “tolerantes” con el lenguaje y modos habituales perdiendo la oportunidad de propiciar un cambio positivo en la organización.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

F. Disfraz de Coordinadora o responsable en lugar de directora.

Relacionado con la brecha salarial de género que se produce sobre todo a nivel directivo, y con las resistencias de ciertas empresas al nombramiento de mujeres en dirección es frecuente encontrar mujeres ocupando puestos con la denominación de “coordinadora” con el mismo nivel de competencia y responsabilidad que una dirección.

En estas ocasiones la figura de coordinadora es en realidad un disfraz de una auténtica dirección asignándole una remuneración y prestigio menor.

La asunción de responsabilidades directivas debe ser reconocida y valorada en su medida y las organizaciones han de procurar evitar la “tendencia” a crear o cambiar la nomenclatura del puesto y con ello las condiciones del mismo

cuando se piensa asignar a una mujer para su desempeño.

Una posible garantía para evitarlo podría ser el que el cargo de coordinación contemplara no solo una exhaustiva descripción de las funciones a desarrollar sino también detallar qué funciones propias de dirección NO corresponden al puesto, reflejando y justificando esas diferencias funcionales y su correlación salarial.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

G. Culpabilización social y familiar hacia la ambición profesional de las mujeres.

La construcción social del rol que deberían desempeñar las mujeres ha experimentado una gran evolución en las últimas tres décadas. Hace tan solo treinta años el rol de la mujer era el de dedicación y cuidado de la familia y las mujeres, incluso las que habían tenido la oportunidad de realizar estudios superiores se planteaban el cumplir con ese rol y no incorporarse al mundo laboral. Muchas de ellas de hecho así lo hicieron. Hoy en día, en la gran mayoría de la sociedad el rol asignado contempla el trabajo fuera de la esfera familiar, el empleo.

Sin embargo se ha avanzado poco en responsabilidad por lo que el rol no se ha desprendido de llevar el mayor peso de las responsabilidades familiares. Junto a ello la evolución del rol tampoco ha admitido en las mujeres albergar

aquellas expectativas que no encajan con el desempeño de la doble jornada.

Socialmente no solo no se produce un reconocimiento como en el caso de los hombres por alcanzar un puesto directivo sino que incluso se cuestiona.

La ambición profesional todavía no es entendida como algo positivo mientras que al hombre sin ambición también se le “culpabiliza”. Cuanto mayor sea la distorsión entre el rol asignado socialmente y el que se ejerce por parte de las mujeres mayor será la crítica social y/o familiar y mayor la presión y sentimiento de culpa de las mujeres que libremente han elegido establecer entre sus prioridades su desarrollo profesional.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

H. El Síndrome de la Abeja reina

No podemos finalizar esta relación de barreras de género sin mencionar un síndrome ya conocido como el de la abeja reina.

Este síndrome se refiere a las mujeres profesionales de éxito en un mundo masculino que prefieren rodearse de hombres que reafirmen su éxito frente a mujeres que les recuerden un rol diferente.

Este tipo de directivas no pueden aceptar que su valor está en la diferencia sino en la sobreactuación de las claves identificativas del sistema. La abeja reina ha sido elegida por el sistema y esto hace que defienda ante todo el propio sistema. La abeja reina evita la competencia de otras mujeres, especialmente de aquellas que puedan ser más jóvenes y quiere mantener su estatus de exclusiva en su género. Ser la única es un valor que no quieren perder. Los hombres la alaban y

ella se reafirma y las mujeres también la admiran por su éxito. Este nivel de recompensa hace que no se cuestione en ningún momento su estatus y no actúe en el apoyo a otras directivas que le puedan quitar su trono o tener que compartir con ellas las alabanzas.

Las mujeres que exhiben un comportamiento de abeja reina tratan de encajar con los hombres que se encuentran también en una posición de poder haciendo suyos los sesgos de género existentes en el mundo laboral. Al distanciarse de las mujeres subordinadas, tienen la oportunidad de mostrar cualidades más masculinas, consideradas tradicionalmente como más deseadas en el puesto de trabajo. Haciendo esto, intentan legitimar su posición de poder y tratan de obtener una mayor seguridad laboral al mostrar un mayor compromiso a su rol profesional.

En su tesis *El síndrome de la abeja reina* (Universidad Complutense de Madrid, 2013) Olivia

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

García Velasco desarrolla el concepto de manera más amplia indicando que nos encontramos ante un perfil de “mujer tradicional, opuesta a los movimientos feministas, que atribuye su éxito profesional a méritos propios y no al ‘sistema’ y con la clara preferencia de rodearse de hombres a la hora de trabajar”.

Las abejas reinas ignoran las desigualdades más allá de su privilegio ya que el éxito profesional de estas mujeres en la mayoría de las ocasiones ha sido facilitado por las familias en las que han crecido, los colegios y universidades a las que han ido y las amistades que han tenido, por tanto, las redes de contacto que se han puesto a su alcance.

Entidad promotora:



Entidad autora:

Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de NavarraNafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

6. CONCLUSIONES

En esta guía se han incluido algunas de las barreras de género más frecuentes para el desarrollo profesional de las mujeres y su promoción a puestos directivos.

Con ello pretendemos reflejar que hoy en día siguen existiendo condicionantes y barreras limitantes que impiden a las mujeres competir en condiciones de igualdad en el mundo laboral y empresarial.

Las cifras, cómo se ha visto en el análisis de situación, revelan una realidad diferente para hombres y mujeres, que continúa siendo claramente discriminatoria para ellas. Podemos destacar, además de la infrarepresentación de las mujeres en puestos directivos, y la casi ausencia en consejos de administración, la brecha salarial de género existente, que lejos de reducirse viene incrementándose en los últimos años, el

predominio de las mujeres en los contratación temporal y en la contratación a tiempo parcial (5 veces mayor que la de los hombres), y la continuidad de los roles tradicionales de género con la asunción por parte de las mujeres del mayor peso o de todo el peso de la conciliación laboral, familiar y personal entre otros.

A esta realidad “diferente” se suma una masculinizada estructura empresarial y una falta de cultura empresarial femenina ya que el salto de las mujeres a la empresa se ha producido solo hace pocas décadas.

Destacar también que las capacidades o competencias asignadas tradicionalmente a los líderes de las organizaciones empresariales han supuesto un choque, en algunos casos frontal, con las capacidades valoradas socialmente para las mujeres y que han condicionado y condicionan la educación recibida, así como la valoración y juicio social que se realiza de las mismas.

Entidad promotora:

**Gobierno
de Navarra**  **Nafarroako
Gobernua**



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

Resulta evidente que han de producirse cambios en el sistema empresarial, cambios con la transformación de estructuras y cambios a nivel de acción de las propias mujeres. Es decir, cambios en el contexto ambiental y organizacional y cambios en los procesos cognitivos.

Es preciso generar un cambio en las estructuras empresariales haciéndolas más abiertas y sensibles a la diversidad y a las rupturas con lo establecido de otra forma se produce el enquistamiento de estructuras discriminatorias que es preciso extirpar. Los cambios estructurales no solo deben producirse para el logro de una igualdad efectiva sino también para la propia supervivencia de las empresas. El tejido empresarial no puede desarrollarse en una realidad paralela y alejada de los cambios evolutivos sociales que implican la participación de las mujeres en todos los ámbitos y a todos los niveles.

Hay que señalar que la implementación de planes de igualdad y/o planes de conciliación laboral familiar y personal en las empresas son las herramientas más eficaces para propiciar este cambio en las organizaciones por lo que las políticas públicas tienen el deber de propiciar y facilitar su implantación en aquellas empresas no obligadas legalmente.

Además, el lento ritmo de avance con el estancamiento de los últimos años hace que haya de considerarse la posibilidad de implantación de políticas poco populares en los entornos empresariales como la introducción de cuotas.

El informe de 2015 elaborado por la Commonwealth señala que “un amplio abanico de estudios y análisis apuntan a la conclusión de que, en el caso de la incorporación de la mujer a la dirección, los criterios de justicia no son suficientes a corto plazo si no van acompañados de legislación en materia de objetivos y/o cuotas”.

Entidad promotora:

Entidad autora:

Así mismo existe una amplia base de estudios y análisis que investigan el impacto comercial positivo de contar con mujeres en los equipos de alta dirección, aludimos por ejemplo al informe de “el valor de la diversidad” elaborado por Grant Thornton que apunta hacia el vínculo existente entre el contar con un equipo diverso en la dirección y la rentabilidad.

Resulta importante también señalar la positiva influencia de la legislación para avanzar en igualdad de oportunidades. Y aunque muchos responsables empresariales pueden percibir que las políticas añaden mayores cargas a las empresas, lo cierto es que la legislación y políticas activas son motores de los cambios y de la evolución experimentada en los últimos años. La colaboración entre los gobiernos y las empresas parece imprescindible para abordar de forma eficaz la desigualdad de género.

Para finalizar señalamos que esta guía se ha realizado sobre la base de un cuestionario realizado a mujeres directivas navarras y al estudio de indicadores sobre el posicionamiento de las mujeres directivas en Navarra.

Facilitamos el enlace al estudio (resumido en el punto “Análisis de situación”):

[“Cuadro de indicadores: Mujer, poder y toma de decisiones”](#)

Facilitamos también el enlace a los resultados del cuestionario, dirigido a una base de 300 mujeres directivas navarras.

[“Herramienta de contraste sobre barreras de género en el acceso a puestos directivos y en su desempeño”](#)

Y reflejamos a continuación algunas de las opiniones recogidas de mujeres directivas en activo:

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari eta Zuzendarien Elkartea

- “En muchas empresas subyace aún la cultura del patriarcado”
- “Hay una fuerte tendencia en muchas mujeres a minimizar o clasificar los éxitos como resultados normales del proyecto común. Los hombres en general y por supuesto con excepciones, tienden a individualizar los éxitos... o son capaces de individualizarlos mejor que las mujeres”
- “Que las mujeres ocupen los cargos de mayor responsabilidad y remuneración en las empresas sigue siendo algo excepcional y los avances en este sentido son muy lentos”.
- “Siempre hay que demostrar mayor valía que los hombres candidatos al mismo puesto para conseguir pasar la selección”
- “Los roles de género en la conciliación laboral y familiar inciden negativamente para las mujeres a la hora de asumir una dirección y,

negativamente en las empresas a la hora de confiar en las mujeres para asumir los puestos más altos en la organización”

- “A veces sufrimos un desgaste profesional, a una se le agotan las fuerzas de luchar en un mundo de hombres”
- “Las mujeres tienden a minusvalorar sus propias capacidades directivas. Son más exigentes con ellas mismas que los hombres”
- “No puedo entender por qué muchas siempre encuentran motivos para culparse a ellas mismas, incluso de no poder acceder a las direcciones. ¿Las barreras internas de género existirían en una sociedad sin barreras externas?”
- “En las empresas algunos hombres perciben como una amenaza a mujeres más cualificadas”
- “La brecha salarial de género en el ámbito de las direcciones es una realidad que hay que

Entidad promotora:

Entidad autora:

evitar en las empresas. Yo soy un reflejo de ello. A mi me gustaría que se me igualara el tema retributivo respecto al resto de las direcciones”

- “Creo que la ambición profesional es el ingrediente imprescindible para la carrera laboral. En la mayoría de las mujeres la ambición profesional no es una prioridad”
- “Si no trabajamos la sororidad entre mujeres nos va a resultar muy difícil lograr una sociedad igualitaria”
- “Últimamente se habla mucho de meritocracia como argumento contrario a las cuotas femeninas. Me pregunto por qué no se hablaba de meritocracia cuando los puestos se ocupaban solo por hombres”

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari eta Zuzendarien Elkartea

7. BUENAS PRÁCTICAS

En cuanto a las buenas prácticas destacar que en Navarra existe un apoyo público claro del Gobierno hacia esta “transformación cultural empresarial” con ayudas específicas para la implantación de planes de igualdad y de planes de conciliación. Además de apoyo específico hacia la implantación de programas de fomento de la responsabilidad social con enfoque de género en las organizaciones.

En Navarra el **INSTITUTO PARA LA IGUALDAD** pone a disposición de las empresas con actividad en la comunidad foral ayudas para la implantación o reactivación de sus planes de igualdad entre mujeres y hombres de planes de igualdad en las mismas. Comprendiendo:

- La elaboración de primeros Planes para la Igualdad entre mujeres y hombres en empresas, tanto en lo que respecta a su organi-

zación interna como a la prestación de sus servicios o productos.

- Servicio de Asesoramiento en materia de Igualdad, elaboración de Planes de Igualdad.

Así mismo y desde la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo en materia de Responsabilidad Social Empresarial, Ejecución y Registro de Planes de Igualdad o Conciliación. Dentro de esta convocatoria además de posibilitar a las empresas la ejecución de acciones previstas en su plan de igualdad a través de servicios de asistencia o consultoría técnica externa, se posibilita la realización del **programa RECONCILIA** desarrollado por la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra (AMEDNA).

A través del **Programa Reconcilia y Sello Reconcilia** se promueve en las empresas y organizaciones la adopción de modelos de gestión que

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

impulsen la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, impulsando la implantación de planes y medidas de conciliación, promoviendo la corresponsabilidad y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres favoreciendo la adaptación de las empresas a los necesarios cambios sociales y económicos, y a los cambios a nivel organizacional y la adaptación al entorno abriendo puertas a la innovación, a la competitividad y a la productividad.

Entidad promotora:



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias
y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari
eta Zuzendarien Elkartea

8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- **Carmona, P.** “¿Existen sesgos de género en tu empresa?” 2018. Accesible a través de [este enlace](#).
- **Carrillo, N.** “Género y poder: ¿por qué no hay mujeres directivas?” 2017. Accesible a través de [este enlace](#).
- **Casas Romeo, A.** “Mujer y Management”. La gestión empresarial de las mujeres directivas en las organizaciones complejas contemporáneas. 1997. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Universidad de Barcelona.
- **Castañó, C.; Martín, J; Vázquez, S. y Martínez, J.L.** “Barreras invisibles y mujeres directivas en España” 2010. International Labour Review.
- **El independiente.** “Ocho de cada 10 directivas cambiarían dinero por tiempo” 2017. Accesible a través de [este enlace](#).
- **Escapa Garrachón, R. y Martínez Ten, L.** “Estrategias de liderazgo para mujeres directivas” 2010 Accesible a través de [este enlace](#).
- **Fundación Pro Humana.** “Estudio sobre Sesgos y Equidad de Género en Chile” 2017 Accesible a través de [este enlace](#).
- **García Beaudoux, V.** “¿Quién teme el poder de las mujeres?”. 2017. Editorial Grupo 5.
- **Grant Thornton.** “Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso” 2018. Accesible a través de [este enlace](#).
- **Grant Thornton.** “Mujeres directivas” Accesible a través de [este enlace](#).
- **Hevia, M.J.** “Cómo reducir los sesgos de género en las empresas” 2015. Accesible a través de [este enlace](#).
- **Las Heras, M. y Debejuh, P (Coord.).** “Mujer y liderazgo” 2010. LID Editorial Mexicana.
- **Manfredi, J.L.** “Barreras laborales a las que se enfrentan las mujeres directivas” 2017. Accesible a través de [este enlace](#).
- **Metode.** Entrevista a Londa Schiebinger, directora de Gendered Innovations. 2017. Accesible a través de [este enlace](#).
- **Observatorio RRHH.** “Cómo reducir los sesgos de género en los procesos de asignaciones internacionales” 2017. Accesible a [este enlace](#).
- **Observatorio RRHH.** “¿Por qué no hay más mujeres directivas?” 2017. Accesible a través de [este enlace](#).
- **Organización Internacional del Trabajo OIT.** “La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso. Informe mundial” 2015. Accesible a través de [este enlace](#).

Entidad promotora:

Entidad autora:

- **Proyecto EQUAL.** “e - Andaluzas en la Sociedad Red” Iniciativa Comunitaria 2004 - 2007
- **PwC y Isotés Mujer y Talento.** “La mujer directiva en España”. Accesible a través de [este enlace](#).
- **Ramos López, M.A.** “Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir” 2005. Universitat de Valencia.
- **Tejedor, L.** Telefónica. “Faltan mujeres directivas. ¿Qué barreras hay que derribar?” 2106 Accesible a través de [este enlace](#).
- **Yebra, I.** “Sesgos de género en la selección de personal” 2018. Accesible a través de [este enlace](#).

ANEXO I

“Cuadro de indicadores: *Mujer, poder y toma de decisiones*”. [Ver en este enlace](#).

ANEXO II

“Herramienta de contraste sobre barreras de género en el acceso a puestos directivos y en su desempeño”. [Ver en este enlace](#).

Noviembre 2018

Entidad promotora:

Gobierno de Navarra  Nafarroako Gobernua



Entidad autora:



Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra
Nafarroako Emakume Enpresari eta Zuzendarien Elkartea