

Universitat Oberta de Catalunya

# OIKONOMICS

Revista de economía, empresa y sociedad

**N.º 13, mayo de 2020**

## ÍNDICE

# N.º 13, mayo de 2020

## **Dossier «Género y empresa: hacia la igualdad real» coordinado por Laura Lamolla Kristiansen**

Editorial: Género y empresa: hacia la igualdad real

*Laura Lamolla*

Una aproximación al género del empresariado

*Anna Pérez-Quintana*

¿Dónde están las *She-Os*? Una visión integradora de los factores determinantes en la vida personal y profesional

*Natàlia Cugueró-Escofet, Pere Suau-Sánchez*

La (des)igualdad de género en las organizaciones: avances y estancamientos en España

*Susana González, Ruth Mateos de Cabo*

Empresas competitivas que cuentan con entornos inclusivos y respetuosos

*Ana M. González Ramos*

Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal

*Ana Gálvez Mozo*

Los factores competenciales para crear y hacer crecer la empresa: una perspectiva desde el empoderamiento femenino

*Marta Zaragoza*

## **Trabajos finales**

Reflexiones sobre la última reforma española de los permisos parentales

*Alba Edo Jové*

Recomendaciones para la implementación de medidas de conciliación en el sector comercial detallista español

*Carolina Morales Pallarés*

## Editorial

# Género y empresa: hacia la igualdad real

## Laura Lamolla

Profesora de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC. Directora académica del grado de ADE. Coordinadora del dossier de la edición n.º 13 de *Oikonomics*.

Es innegable que la igualdad de género ha mejorado en los últimos años en muchos ámbitos de la vida social, política y económica, pero también es cierto que todavía hay mucho camino por recorrer para que esta igualdad sea plena y efectiva. Tanto es así que continúa siendo una reclamación por amplios sectores de la sociedad y, en mayor o menor medida, está presente en forma de propuestas políticas en todas las agendas públicas.

Aun así, es en la esfera económica, y en concreto en la empresarial, donde todavía hay diferencias de género importantes. Según el índice europeo de igualdad de género del 2019,<sup>1</sup> es en el ámbito del poder económico donde las diferencias de género se acentúan más, pero no solo en empresas cotizadas, sino también en organismos económicos públicos como los bancos centrales o las empresas de medios de comunicación. Así pues, este hecho demuestra que las mujeres tienen más dificultades que los hombres a la hora de llegar a ocupar estas posiciones de máxima responsabilidad y poder. Ahora bien, en el ámbito del emprendimiento, donde supuestamente hay más libertad, ya que se podría pensar que es el empresario/empresaria quien ha decidido su destino, las diferencias también son notables entre mujeres y hombres. Estas diferencias empiezan a ser visibles en las intenciones mismas de emprender y, a medida que la persona emprendedora va avanzando en la puesta en marcha, se hacen más evidentes.

En este sentido, este dossier profundiza en las causas que explican esta situación. Y más allá de manifestar la infrarrepresentación de las mujeres en cargos de dirección y la necesidad de avanzar hacia la igualdad plena, las autoras y autores de los artículos proponen nuevas miradas desde la teoría que puedan ayudar a comprender mejor un fenómeno multicausal, proponen políticas y acciones concretas para aumentar las cifras de mujeres en cargos de decisión y sugieren modelos de actuación para empoderar a las mujeres empresarias.

Natàlia Cugueró y Pere Suau, en el artículo «¿Dónde están las *She-os*? Una visión integradora de los factores determinantes en la vida personal y profesional», hacen una revisión de las diferentes aproximaciones teóricas que explican las potenciales causas de la infrarrepresentación de las mujeres en posiciones de poder y decisión, y plantean la necesidad de establecer un marco teórico que integre las diferentes perspectivas para entender la multicausalidad de la situación y poder avanzar en las posibles soluciones.

En línea con el artículo anterior, Ruth Mateos de Cabo y Susana González parten de los importantes adelantos en materia de igualdad de género en posiciones de poder a España, pero apuntan cómo estos adelantos no han repercutido en el ámbito económico. A su parecer, habría que reforzar la presión política, y consecuentemente reguladora, para que estos adelantos se trasladen también a los consejos de administración y a la alta dirección

---

1. Fuente: Instituto europeo de igualdad de género: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>.

de las empresas españolas. Además, proponen un conjunto de medidas regulatorias complementarias en el ámbito de las políticas públicas que incidan en la esfera doméstica, puesto que las esferas profesional y doméstica están íntimamente conectadas.

Precisamente el artículo de Ana Gálvez aborda las interacciones entre la vida profesional y la vida doméstica a partir de un estudio cualitativo de mujeres que teletrabajan y tienen cargas familiares. Este artículo toma especial relevancia en el momento actual de pandemia mundial a causa del coronavirus. De hecho, el teletrabajo ha sido considerado como una medida de flexibilización laboral para permitir la conciliación. Pero como se concluye en este artículo, y como hemos podido observar durante este periodo de confinamiento prácticamente mundial, el teletrabajo es más que esto: representa un nuevo significado de lo qué es trabajar y su uso permite a estas mujeres reivindicar el rol de madres y trabajadoras sin renunciar a ninguno de los dos. Del teletrabajo implementado durante el periodo excepcional de crisis sanitaria, será interesante saber cómo habrá impactado con relación al género.

A su vez, Ana González, con el artículo «Empresas competitivas que cuentan con entornos inclusivos y respetuosos», analiza la situación de las mujeres en las empresas del sector tecnológico, un sector caracterizado por su masculinidad. Su argumento de fondo es que en lugar de fijarnos en las decisiones que toman las mujeres que conducen a la infrarrepresentación en posiciones de dirección, tenemos que fijarnos en cómo son estas organizaciones. La autora concluye que las organizaciones son estructuras sociales poco saludables que imponen reglas y valores que no se adaptan a las realidades de las mujeres y de los hombres de hoy en día. Son, por lo tanto, las organizaciones, y concretamente la cultura organizativa, las que tienen que cambiar.

Los artículos de Anna Pérez y Marta Zaragoza analizan cómo el género afecta al emprendimiento desde dos puntos de vista diferentes. El primero se centra en los factores exógenos y el segundo en los factores endógenos. Así pues, el artículo «Una aproximación al género del empresariado» analiza la influencia de los estereotipos de género a la hora de emprender y concluye que la figura del empresariado está asociada al estereotipo de género masculino y andrógino y no hay ningún ítem que se asocie al estereotipo de género femenino. El hecho de que la intención de emprender sea fruto de las percepciones subjetivas más que de las condiciones objetivas explicaría la brecha de género en la creación de empresas. En cuanto al artículo de Marta Zaragoza, «Los factores competenciales para crear y hacer crecer la empresa: una perspectiva desde el empoderamiento femenino», a pesar de reconocer la influencia de los factores del entorno (entre ellos podríamos incluir los estereotipos de género que se han tratado en el anterior artículo) profundiza en los factores competenciales individuales. Para ello, describe un modelo de análisis de estos factores y propone estrategias para mejorarlos y permitir el empoderamiento femenino.

Finalmente, la última sección de este dossier lo hemos dedicado a que las ganadoras de los mejores trabajos de TFG y TFM con perspectiva de género del curso 2018/19 expongan un extracto de su trabajo.

Por un lado, Alba Edo, con su trabajo «Caminar hacia la igualdad efectiva. Reflexiones sobre la última reforma española de los permisos parentales», hace un análisis crítico de la reciente normativa de permisos parentales y concluye que para su total aplicación no es suficiente con la norma, sino que es necesaria la implicación de las empresas.

Por otro lado, Carolina Morales, en «Recomendaciones para la implementación de medidas de conciliación en el sector comercial detallista español», aborda la conciliación de la vida laboral y personal desde el punto de vista de los recursos humanos y los aplica al sector detallista español.

Para acabar, esperamos que la lectura de este dossier aporte a la persona lectora una visión sobre varias problemáticas a las que se enfrentan las mujeres trabajadoras y especialmente las directivas y empresarias con el objetivo de encontrar soluciones. Tal y como apuntan los autores, hay múltiples elementos sobre los que se puede incidir y que pueden servir para que gobiernos, administraciones y empresas las incorporen para reducir la actual brecha de género.

---

**Cita recomendada:** LAMOLLA, Laura. Género y empresa: hacia la igualdad real. *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2020, no. 13, pp. 1-3. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2001>

---



**Laura Lamolla**

llamollak@uoc.edu

**Directora académica del grado de ADE de la UOC.**

Doctora en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universitat Autònoma de Barcelona. Máster en International management por la Community of European Management Schools. Lic&MBA por ESADE Business School. Es profesora de la UOC desde 2007 en el ámbito del emprendimiento y de la organización.

Sus intereses se centran en cuestiones de género, emprendimiento y de equilibrio vida-trabajo. Ha participado en varios proyectos de investigación sobre estas temáticas.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



# OIKONOMICS

Revista de economía, empresa y sociedad

**Dossier: «Género y empresa: hacia  
la igualdad real»  
coordinado por Laura Lamolla Kristiansen**

# DOSIER OIKONOMICS

N.º 3, mayo 2015

## «Realidades y desafíos de la Unión Europea»

coordinado por Albert Puig Gómez

N.º 4, noviembre 2015

## «Prevención de riesgos laborales: tendencias en tiempo de crisis»

coordinado por Xavier Baraza Sánchez y Mar Sabadell i Bosch

N.º 5, mayo 2016

## «Repensando la enseñanza de la economía en la universidad»

coordinado por Carolina Hintzmann

N.º 6, noviembre de 2016

## «Economía social y solidaria: experiencias y retos»

coordinado por August Corrons

N.º 7, mayo de 2017

## «Claves para entender el turismo de hoy»

coordinado por Francesc González y Soledad Morales

N.º 8, noviembre de 2017

## «Dirigir personas para transformar las organizaciones en tiempos de incertidumbre»

coordinado por Pilar Ficapal-Cusí

N.º 9, mayo de 2018

## «Logística y cadena de suministro en la nueva era digital

coordinado por Marta Viu

N.º 10, noviembre de 2018

## «El futuro de las finanzas: ética, tecnología y globalización»

coordinado por Joan Llobet

N.º 11, noviembre de 2018

## «Marketing digital: revolucionando el consumo y la sociedad»

coordinado por Irene Esteban Millat

N.º 12, noviembre de 2019

## «Revolución 4.0: progreso o precarización?»

coordinado por Josep Lladós

Dossier «Género y empresa: hacia la igualdad real»  
Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen

## Una aproximación al género del empresariado

**Dra. Anna Pérez-Quintana**

Profesora de la facultad de Empresa y Comunicación de la Universidad de Vic.

**RESUMEN** Tradicionalmente, la creación de empresas ha sido un empleo reservado a los hombres, hasta el punto que el número de empresarios que ponen en marcha un negocio dobla al de las empresarias. Esta falta de igualdad no solo es cuantitativa, sino también cualitativa. Más allá de las diferencias biológicas entre ambos sexos, el artículo sondea otras explicaciones –sociológicas– que permitan mejorar la comprensión del porqué de la brecha empresarial de género, así como promover la vocación emprendedora de las mujeres a partir de la toma de conciencia de la posibilidad de revertir este *gap*.

**PALABRAS CLAVE** clave emprendimiento, estereotipos de género, intención de emprender.

### *An analysis of gender in the business world*

**ABSTRACT** Traditionally, the creation of companies has been a job that is the reserve of men, to the point that the number of male entrepreneurs who start a business doubles that of female entrepreneurs. This lack of equality is not only quantitative, but also qualitative. Beyond the biological differences between both sexes, the article explores other explanations –sociological– which allow for an improvement in understanding the reason for the gender gap in entrepreneurship, as well as allowing for the promotion of the entrepreneurial vocation of women by recognising that there is a possibility to make an impact on this gap.

**KEYWORDS** entrepreneurship; gender stereotypes; intention of starting a business



## 1. Introducción

Las desigualdades entre hombres y mujeres existentes en la sociedad se reproducen en el terreno del emprendimiento, más, incluso, cuando se trata de un empleo a menudo vinculado al poder económico y político. Si a lo largo de la historia las mujeres han quedado al margen de las dinámicas del poder, no es extraño comprobar que su presencia entre los cargos de responsabilidad de las empresas o dentro del colectivo del empresariado es todavía minoritaria.

El estudio de esta desigualdad es un tema de indudable interés teniendo en cuenta que las mujeres no son un colectivo, sino que constituyen la mitad de la población. Más aún si tenemos en cuenta que el aumento de la actividad empresarial podría limar la feminización de la pobreza a través de la independencia económica que proporciona su ejercicio, siempre que el negocio que se ponga en marcha sea económicamente sostenible.

Pero estudiar esta actividad económica de las mujeres no es una tarea fácil: para empezar, hay que destacar que en nuestro país no es posible hacer una descripción detallada de la brecha de género en el empresariado a partir del análisis de fuentes primarias de información. Cuando el empresariado realiza los trámites administrativos requeridos por la Agencia Tributaria del Ministerio de Economía y Hacienda para proceder al alta censal de su negocio, no hay ninguna casilla en el Modelo 036 en la que indicar el sexo de la persona que emprende. Por otro lado, la condición de empresario o empresaria<sup>1</sup> la asume quien pone en marcha un negocio ejerciendo tareas de dirección o gerencia y se da de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) o bien en el Régimen General Asimilado de la Seguridad Social; el hecho es que la Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL), proporcionada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, informa de manera segregada por sexos en el primer colectivo (los autónomos), pero no en el segundo (Régimen General de Asimilados). El resto de fuentes de información referidas al empresariado, o bien no son de acceso abierto, o bien no están diferenciadas entre mujeres y hombres. Esta carencia informativa confiere al colectivo de las mujeres empresarias una falta de visibilidad estadística que dificulta el estudio en profundidad.

A pesar de la poca calidad de la información proporcionada por las fuentes estadísticas sobre el emprendimiento desde la perspectiva de género, sabemos que el número de empresarios dobla al de empresarias. Este artículo profundiza en las explicaciones aportadas desde la sociología con el objetivo de arrojar luz al porqué de esta desigualdad.

## 2. El proceso de socialización y los estereotipos de género

La socialización a la que se somete al individuo durante su niñez tiene como objetivo encajarlo en la sociedad, y pone en funcionamiento una serie de programas de aprendizaje predefinidos socialmente que, entre otros aspectos, tenderán a explicar las cosas de manera diferente para los niños y las niñas. Mediante el lenguaje, las prácticas discursivas van dibujando los diferentes estereotipos que conseguirán que el individuo logre su identidad.

Los **estereotipos** se aprenden durante el proceso de socialización y constituyen generalizaciones hacia un determinado grupo de personas que las distinguen de otros grupos, de forma que se les atribuyen una serie de rasgos distintivos que tienen un carácter predictivo. Aunque los estereotipos –de género, clase social, raza, profesión, edad, religión, orientación sexual– son resistentes al cambio, evolucionan, pudiendo variar según el momento y el lugar. Cuando comportan una evaluación negativa del grupo, constituyen *prejuicios*, y llegan a la *discriminación* en el momento en que la pertenencia a este grupo comporta recibir un trato negativo.

Los **estereotipos de género** se refieren a las creencias consensuadas socialmente sobre las características y atributos asociados a cada sexo. Estas características estereotipadas de ambos sexos no solo describen cómo son los hombres y las mujeres (*estereotipos descriptivos*), también cómo tienen que ser (*estereotipos prescrip-*

---

1. Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y de orden social (BOE de 31/12/1998).

tivos). Durante la socialización primaria que se produce durante la infancia y la adolescencia, y que es llevada a cabo por los padres, la escuela y los medios de comunicación, se alienta la adhesión del individuo a los estereotipos de género. De este modo, la construcción de los estereotipos de género contribuye al mantenimiento del orden social, basado en el androcentrismo y consistente en la visión del mundo que concibe al hombre como centro de la sociedad, la religión y la familia, haciendo menos visible la mujer. A partir del instante del nacimiento de los individuos se produce un fenómeno de valorización social diferente en función del sexo. Así, en la mayoría de las culturas la valorización es más positiva en el caso de los niños que en el de las niñas, lo que sitúa a las mujeres en una posición de desventaja dentro de la sociedad –o estatus inferior– frente a los hombres.

En cuanto a los atributos concretos que caracterizan a los estereotipos de género, hay que decir que existe una serie de rasgos instrumentales o agentes asociados en mayor medida a aquello que es masculino, como la racionalidad, la ambición, la autonomía, el valor, la competencia, la orientación al éxito, la agresividad, la autosuficiencia y la independencia. En cambio, los rasgos expresivos o comunes se asocian con la feminidad, como el respeto a los otros, la expresividad, la capacidad de conexión, la amabilidad, la bondad, el apoyo, la prudencia, la fragilidad, la inestabilidad, la timidez, la ternura, el afecto, las relaciones y la preocupación por lo social. Generalmente, de los hombres se espera que sean proveedores, y de las mujeres, que sean cuidadoras. Además, la vertiente prescriptiva de los estereotipos de género hace que, en términos generales, los rasgos masculinos sean deseables en un hombre e indeseables en una mujer y viceversa.

Hay cuatro tipos de estereotipos de género: masculino, femenino, andrógino y no diferenciado. El proceso de socialización persigue que los hombres se identifiquen con el género masculino y las mujeres con el femenino, pero no siempre lo consigue. Hay hombres femeninos y mujeres masculinas. Además, la identidad de género andrógina la perciben aquellos individuos que se identifican con niveles elevados tanto de rasgos del estereotipo femenino como del masculino. Cuando el nivel de identificación con los estereotipos es bajo, el individuo posee un género no diferenciado.

La orientación de género es un indicador del éxito del proceso de socialización, ya que responde al grado de identificación de los individuos con los estereotipos de género socialmente construidos.

### 3. La elección de carrera profesional y la intención de emprender

La influencia de los estereotipos de género es sutil, poderosa y penaliza a quienes quieren salir de aquello que es prescriptivo. El proceso de socialización de los individuos recurre a una serie de mecanismos que aseguran la división sexual del trabajo, mediante la que es *natural* que los hombres se dediquen a tareas productivas y las mujeres, a las reproductivas (cuidado de personas dependientes y reproducción doméstica). Además, pone las primeras piedras en el despertar de las vocaciones profesionales y, por lo tanto, la elección de estudios superiores. La segregación entre hombres y mujeres en el mundo laboral es vigente, tanto horizontalmente –todavía hay empleos femeninos y otros masculinos– como verticalmente –ellos ocupan cargos más cualificados y mejor remunerados que ellas–. Afortunadamente, la sociedad evoluciona gracias a que se ponen en entredicho los principios de la socialización, y en algunos aspectos ha habido adelantos significativos, pero en otros, todavía están por llegar.

Por otro lado, la intención emprendedora es un constructo que mide la verdadera voluntad o convicción de una persona de poner en marcha un negocio en algún momento de su vida. Tradicionalmente la creación de empresas ha sido un territorio reservado a los hombres. La prueba es el hecho de que, según la Encuesta de Población Activa del segundo trimestre del 2019 (INE), las mujeres representan aproximadamente un 35,7 % el empresariado catalán. En otras palabras, los empresarios doblan el número de empresarias. Pero, a las diferencias cuantitativas se le añaden otras cualitativas: las mujeres emprenden de forma abrumadora en el sector servicios (comercio al detalle y hostelería), lo que hace que sean más intensivas en mano de obra que en maquinaria. Las empresas creadas por mujeres son más pequeñas y presentan peores resultados en los indicadores basados en los principios de racionalidad económica o desempeño (facturación, crecimiento, resultado, inversión, internalización).

El hecho es que la mayor parte de los artículos publicados sobre emprendimiento que adoptan la perspectiva de género se centran en comparar las empresas creadas por los hombres con las creadas por las mujeres. Es decir, para realizar el análisis, se parte de la diferencia biológica o sexual entre el empresariado (empresarios *versus* empresarias) y como el sexo es difícilmente modificable, lo que se afirma implícitamente desde la academia es que la brecha de género en emprendimiento es natural e irreversible (si se nace mujer, habrá menos probabilidad de crear empresa y, si se crea, logrará un peor desempeño).

Pero, además del sexo (biología: mujer-hombre), también está el género (sociología: masculino-femenino), una construcción cultural que evoluciona según el momento y el lugar en el que nos encontremos. La figura de la persona emprendedora también se construye socialmente y puede evolucionar, a pesar de que la norma en emprendimiento es invisiblemente masculina hasta fecha de hoy. Esto hace que las empresarias no solo constituyan la minoría, sino que, además, presenten peores resultados en la comparativa, ya que, a la hora de elegir un empleo o de ejercerlo, ellas no se ven reflejadas en el arquetipo.

## 4. La orientación de género de la persona emprendedora

Como ya se ha comentado anteriormente, el número de empresarios dobla al de empresarias. La idea que subyace a esta información es que son las diferencias biológicas entre hombres y mujeres las que la explican. Es decir, que el hecho de nacer hombre o mujer determina disponer de mayor o menor propensión hacia el emprendimiento. Si bien es cierto que nunca podremos delimitar exactamente qué parte de nuestras diferencias se deben a la anatomía y cuál a la sociología, lo que sí podemos afirmar es que muchas de estas diferencias se construyen a medida que los agentes socializadores ejercen su influencia en nosotros. En otras palabras, estudios recientes han demostrado que más que el sexo, lo que influye en los individuos a la hora de poner en marcha un negocio es su orientación de género, es decir, el grado de identificación con los estereotipos masculinos, femeninos, andróginos o no diferenciados.

De esta manera, los estudios parten de la selección de 31 ítems que, o bien son sinónimos o bien antónimos de la figura de la persona emprendedora, llegando a los siguientes resultados:

- Los estereotipos de género (EG) persisten. La distribución de los 31 ítems entre los diversos estereotipos es la siguiente:
  - EG masculino: seguro de sí mismo, dispuesto a asumir riesgos, dispuesto a posicionarse, individualista, decidido –firme–, con temperamento, independiente, con capacidad de liderazgo, toma decisiones fácilmente, ambicioso, dominante-agresivo, competitivo.
  - EG femenino: tímido-discreto, crédulo, flexible, leal, sensible a las necesidades de los otros, sumiso, humilde, amable-atento.
  - EG andrógino: creativo, innovador, optimista, analítico, imprevisible, activo –enérgico–, con capacidad de esfuerzo sostenido.
  - EG no diferenciado: asertivo, no sistemático, autosuficiente, obediente, defiende con vehemencia sus opiniones, no desea protagonismo.
- La figura de la persona emprendedora se caracteriza tanto por ítems andróginos (creativo, innovador, optimista, activo –enérgico–, con capacidad de esfuerzo sostenido) como masculinos (seguro de sí mismo, dispuesto a asumir riesgos, con capacidad de liderazgo, ambicioso, competitivo).
- Los individuos que se identifican con el género andrógino o masculino muestran una mayor intención de emprender. Las personas con una identidad femenina muestran una débil o nula intención de emprender.
- La orientación de género es una variable que explica mejor que el sexo biológico las cuestiones relacionadas con el emprendimiento.

## 5. Conclusiones

La figura del empresariado está asociada al estereotipo de género masculino y al andrógino. Ningún ítem femenino define a la persona emprendedora. En consecuencia, la mujer percibe que socialmente no se espera de ella que ponga en marcha una empresa, de manera que sucumbe a la amenaza por el estereotipo actuante tal y como se espera de ella. Esta es una explicación plausible de la brecha de género en la creación de empresas: las mujeres no nacen con menor intención de emprender, sino que es el proceso de socialización el que las lleva a menores niveles de autoeficacia para los negocios.

Por otro lado, la intención de emprender es fruto de las percepciones subjetivas –la identidad de género– más que de las condiciones objetivas –el sexo biológico–. En cuestiones relacionadas con el emprendimiento, hombres y mujeres no pueden ser tratados como grupos homogéneos, ya que las generalizaciones son arriesgadas y nos alejan de la compleja realidad. Hay más diferencias dentro del grupo de los hombres, por un lado, y dentro del grupo de las mujeres, por el otro, que no entre los dos grupos.

Si se potenciara la imagen social de los rasgos andróginos de la persona emprendedora (como la creatividad o la innovación), posiblemente la brecha de género en la creación de empresas se reduciría.

Asimismo, se propone un cambio de paradigma en el que tomen valor determinados rasgos estereotipadamente femeninos como valores positivos para el emprendimiento: la flexibilidad, la sensibilidad hacia las necesidades de los otros, la adaptabilidad, no tienen por qué ser contrarios a la figura de la persona emprendedora. Posiblemente potenciando estos valores llegaríamos a un sistema económico menos destructivo y menos injusto. En la misma línea, determinados rasgos estereotipados como masculinos y deseables en una persona emprendedora también deberían ser deseables en una mujer; la seguridad en sí mismo, la capacidad de liderazgo o el hecho de estar dispuesto a posicionarse. En definitiva, humanizar la economía significa hacerla más inclusiva, promoviendo en la figura de la persona emprendedora aquello que responde a lo mejor de la feminidad y la masculinidad.

La figura del empresariado es una construcción social. Más que nacer, el empresariado se hace, y este es un empleo que tradicionalmente ha estado vetado a las mujeres. La prueba es el hecho de que no hay ningún rasgo del estereotipo de género femenino que identifique a la persona emprendedora. La mayoría de las características son masculinas o andróginas. En consecuencia, la mujer percibe que socialmente no se espera de ella que ponga en marcha una empresa. Y si, a pesar de todo, contempla la posibilidad de hacerlo, ve que tiene que contradecir el estereotipo naturalmente asignado a su sexo, es decir, tiene que salir de la *normalidad*. Esta es una explicación plausible de la brecha de género en la creación de empresas: las mujeres no nacen con una intención de emprender menor, sino que es el proceso de socialización lo que las lleva a niveles menores de autoeficacia para los negocios. He aquí la importancia de visibilizar a las mujeres que han creado un negocio de éxito, pues esto hará que el estereotipo de género de la persona emprendedora se acerque a rasgos más inclusivos en los que todo el mundo puede verse reflejado.

## Bibliografía

- AHL, H. (2006). «Why research on women entrepreneurs needs new directions». *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 30, núm. 5, pág. 595-621. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x>.
- BEM, S. (1981). *Bem sex rol inventory. Professional manual* (1 ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- GUPTA, V.; TURBAN, D. B.; WASTI, S. Ar.; SIKDAR, A. (2009). «The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur». *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 33, núm. 2, pág. 397-417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00296.x>.

- MUELLER, S. L.; CONWAY, M. (2013). «A cross cultural study of gender role orientation and entrepreneurial self-efficacy». *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 9, núm. 1, pág. 1-20. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0187-y>.
- PÉREZ-QUINTANA, A.; HORMIGA, E.; MARTORI, J. C.; MADARIAGA, R. (2017). «The influence of sex and gender-role orientation in the decision to become an entrepreneur». *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. Vol. 9, núm. 1, pág. 8-30. <https://doi.org/10.1108/IJGE-12-2015-0047>.

---

**Cita recomendada:** PÉREZ-QUINTANA, Anna. Una aproximación al género del empresariado. *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2020, n.º. 13, pp. 1-6. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2002>

---



**Anna Pérez-Quintana**

[anna.perez@uvic.cat](mailto:anna.perez@uvic.cat)

**Profesora de la facultad de Empresa y Comunicación y directora de la Unidad de Igualdad de la Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya.**

Licenciada y doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora de la Facultad Empresa y Comunicación y directora de la Unidad de Igualdad de la Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya. Miembro del grupo de investigación Societats, Polítiques i Comunitats Inklusives (SoPCI). Imparte docencia en contabilidad de costes y de gestión, así como en dirección de operaciones. Su investigación se centra en las relaciones de las mujeres con la economía y la empresa.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



**Dossier «Género y empresa: hacia la igualdad real»**

**Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen**

LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN.

## ¿Dónde están las *She-Os*? Una visión integradora de los factores determinantes en la vida personal y profesional

**Natàlia Cugueró-Escofet**

Profesora agregada de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC.

**Pere Suau-Sanchez**

Profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC.

**RESUMEN** La diversidad de género en cargos de alta dirección es un problema crítico en muchos sectores económicos, ya que impide que la totalidad del talento esté a disposición de las organizaciones. Las mujeres se han incorporado progresivamente en todos los ámbitos profesionales. De hecho, este proceso se ha producido de manera gradual y, actualmente, muchas mujeres ya ocupan cargos que tradicionalmente habían sido ocupados solo por hombres. En paralelo, los sistemas legales también han evolucionado hacia el pleno reconocimiento de los derechos laborales de las mujeres para crear sistemas que avancen hacia la inclusión y la promoción de la igualdad efectiva. Aun así, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en los cargos de poder y decisión de las organizaciones. Una gran variedad de aproximaciones teóricas, desde la teoría de las organizaciones, sociológicas, psicológicas y económicas, se ha encargado de explicar las potenciales causas y las posibles soluciones para revertir esta tendencia. Consideramos que, para avanzar, necesitamos un marco teórico que integre estas perspectivas para conseguir: 1) entender la totalidad del ciclo personal, académico y profesional; 2) mostrar cuáles son los factores clave determinantes a lo largo de este ciclo, y 3) estudiar en profundidad la importancia relativa de cada determinante y sus interacciones desde la perspectiva de la mujer, otros decisores y el contexto. Esta perspectiva teórica permite abordar el problema, complejo y multicausal, de una manera más completa y con una orientación práctica.

**PALABRAS CLAVE** dirección; diversidad de género; liderazgo; gobernanza; empoderamiento; *She-Os*



## GENDER DIVERSITY IN SENIOR MANAGEMENT POSITIONS

### *Where are the She-Os? An integrative approach of the personal and professional life determinant factors*

**ABSTRACT** *The lack of gender diversity at CEO level is a critical problem in many industries, as it prevents organisations from taking advantage of the whole pool of available talent. Women have progressively been incorporated in all professional domains. Although this process is taking place with unevenness, women are in positions that were traditionally occupied solely by men. In parallel, legal recognition of women's labour rights evolved and many legal systems worldwide have advanced towards a mandatory non-discrimination approach. Nevertheless, women remain underrepresented in power and decision-making positions. A variety of theoretical approaches, from organisational theory, sociology, psychology and economics have tried to unravel the causes behind that and the possible solutions to change the tendency. We consider that to advance, we need a theoretical framework that integrates these perspectives in order to achieve: 1) an understanding of the whole personal, academic and professional life cycle; 2) identify the key determinant factors along the life cycle, and 3) study in depth the relative importance of each determinant and their interactions from women's perspective, decision-making and context. This perspective provides new insights to approach the problem, which is complex and multicausal, in a comprehensive and practically oriented way.*

**KEYWORDS** *management; gender diversity; leadership; governance; empowerment; She-Os*

## Introducción

La promoción de la igualdad de género es uno de los aspectos clave para contribuir a la generación de beneficios económicos en el ámbito social. Existen estudios que muestran los beneficios de las políticas proactivas dirigidas a disminuir las desigualdades de género en la educación STEM (siglas de *science, technology, engineering and mathematics*), en la actividad del mercado laboral y en los sueldos, que concluyen que mejorar la igualdad de género implica incrementar la productividad y el potencial productivo de la economía (Morais Maceira, 2017).

A pesar de la cantidad de efectos positivos relacionados con la diversidad de género, las desigualdades persisten en las organizaciones. En los EE. UU. y en países donde se aplican políticas de género, las desigualdades persisten y las mujeres ganan de media un 80 % de lo que ganan los hombres (Ridgeway, 2011). En un estudio desarrollado en Dinamarca, se muestra que entre los años 1996 y 2005 las diferencias salariales entre hombres y mujeres en cargos de dirección general han disminuido, pasando del 36 % al 13 %, mientras que en otros cargos de dirección se mantiene una diferencia estable alrededor del 20 % (Smith, Smith, & Verne, 2011). Por tanto, las diferencias salariales entre hombres y mujeres disminuyen mientras más se asciende en la jerarquía. Sin embargo, también donde existen menos diferencias salariales (dirección general), es donde la presencia de mujeres es menor. El mismo estudio muestra que la presencia de mujeres en cargos de dirección general es solo del 5 %. Una de las conclusiones más relevantes del estudio apunta a que determinadas características de estas mujeres les permiten atravesar el techo de cristal, siendo estos determinantes, además, de carácter personal (relacionados con la motivación, la ambición y las habilidades), los que harían que se acercaran al nivel salarial de sus homólogos hombres. De una manera similar a Dinamarca, en EE. UU. solo un 5 % de las empresas del S&P 500 las lideran mujeres (Catalyst, 2018). En este sentido, según Bertrand y Hallock (2001), el acceso a cargos

de directora general acostumbra a resultar más sencillo en empresas medianas y pequeñas comparado con las grandes corporaciones. Por lo tanto, aunque las políticas de igualdad sean cada vez más presentes, su implantación presenta resultados desiguales por una falta de liderazgo en su implementación (London, Bear, Cushenbery y Sherman, 2019). De esta manera, incrementar el número de mujeres directoras generales no solo ayudaría a reducir el *gap* de género en una parte de la jerarquía donde aún es muy elevado, sino que también podría facilitar un mejor y mayor liderazgo en la implementación de las políticas de género existente y promover otras nuevas.

Tener directoras generales también aporta otros beneficios, ya que las empresas con una directora general tienen mejores resultados de media en aquellos casos donde al mismo tiempo se limitan las diferencias salariales entre la directora general y su equipo (Vieito, 2012). En cambio, el mismo estudio mantiene que, en el caso de los hombres, las empresas solo obtienen mejores resultados comparativos cuando el director general tiene un sueldo claramente superior al de su equipo. Además, las mujeres promocionan equipos con mayor paridad, aquellas empresas con directora general cuentan con más mujeres de media en sus equipos directivos comparadas con aquellas que dirige un hombre (Vieito, 2012).

Los estudios de género y el rol de la mujer en el mundo de la empresa se han abordado desde diferentes perspectivas y teorías sociológicas, organizativas, psicológicas y económicas (como se verá en los siguientes apartados). Por poner dos ejemplos, se han potenciado legislaciones que conducen a apoyar a las familias con derechos asociados al cuidado de personas dependientes. También se ha potenciado la legitimación de las mujeres en ámbitos tradicionalmente masculinos, incrementando la presencia de mujeres en carreras STEM, para tratar de cambiar el sesgo histórico. Pero los resultados son ambivalentes y en ocasiones contraintuitivos. Por ejemplo, un estudio realizado en Dinamarca muestra que, por el hecho de ser las mujeres las que principalmente se acogen al derecho de cuidado y atención a las personas dependientes, termina sucediendo que la proporción de mujeres en posiciones de dirección general es menor que la de otros países con menos políticas de apoyo familiar (Gupta, Oaxaca y Smith, 2006). Esto se debe a que las mujeres sienten que existen expectativas sobre ellas respecto a la utilización de esos derechos. Esto hace que se sientan presionadas a utilizarlos, lo que resulta en el freno de su evolución y sus aspiraciones profesionales. Este efecto se conoce como suelo pegajoso (*sticky floor*), e interrumpiría el progreso en su carrera profesional como directiva (Gupta *et al.*, 2006). Desde STEM se muestra que los programas de promoción de los estudios y profesiones STEM en mujeres mejoran las ratios de presencia profesional asociada a dichos estudios (Van Miegroet, Glass, Callister, & Sullivan, 2019). Pero cuando se profundiza en las experiencias personales, otros estudios muestran que las mujeres perciben que ciertos elementos persisten y las alejan de tener las mismas opciones que los hombres en las carreras STEM emprendidas (Hughes, Schilt, Gorman y Bratter, 2017).

Entendiendo que «los CEO son, en muchas organizaciones, el actor crítico para el cambio» (Ragins, Townsend y Mattis, 1998, p. 36), es necesario que más mujeres puedan acceder a dicho cargo. Esto incrementaría una ratio aún muy baja y, además, ayudaría a legitimar socialmente los liderazgos ejercidos por mujeres. Para conseguirlo, se requiere profundizar en cuáles son los mecanismos para alcanzar los máximos cargos organizativos para las mujeres (She-Os). Parece que una explicación de por qué un grupo reducido de mujeres ha podido alcanzar cargos de máximo poder podría estar determinada por características especiales de dichas mujeres que aún no han sido determinadas (Smith *et al.*, 2011). Pero también por otros aspectos de sus organizaciones (London *et al.*, 2019). Por este motivo, entender el punto de vista de las mujeres y los líderes de las empresas, qué sucede durante la vida personal, académica y profesional, sería muy valioso para contribuir a determinar cuáles son los factores clave que limitan la progresión de las mujeres hacia los cargos de dirección general.

A continuación, en primer lugar, exponemos cómo se aborda la persistencia de desigualdades, desde las teorías principales que las han estudiado. En segundo lugar, exponemos qué entendemos por ciclo de vida y factores clave determinantes en él, desde el punto de vista de la mujer y sus decisiones, de terceros que afectan en las decisiones y de aspectos del contexto. Y, finalmente, concluimos que es necesario proponer modelos que estudien de manera cualitativa estos factores clave, su importancia relativa y sus interacciones, también desde el punto de vista de quien toma las decisiones, que sean integradores del ciclo de vida, para poder ser más efectivos a la hora de encontrar políticas que mejoren la igualdad de género, también en cargos de liderazgo.



## 1. Perspectivas para explicar la persistencia de las desigualdades de género en cargos de alta dirección

Existen diferentes teorías que explican la discriminación de las mujeres en el momento de acceder a determinados cargos directivos. Estas se centran en momentos diferentes, pero están relacionadas entre sí, así, podríamos decir que se trata de un problema multicausal que afecta a todo el ciclo de vida personal y profesional; desde la formación hasta la entrada en el mercado laboral. Las explicaciones de los aspectos que contribuyen a la discriminación se han estudiado desde diferentes perspectivas sociológicas, económicas, organizativas y psicológicas. A continuación, explicamos las más relevantes.

### 1.1. Visión desde las teorías organizativas y económicas

Las perspectivas organizativas se han centrado en entender qué pasa en las empresas y por qué las mujeres no acceden a cargos de poder. Se ha evidenciado la existencia del fenómeno del techo de cristal (*glass ceiling*) y del suelo pegajoso (*sticky floors*) (Smith *et al.*, 2011), así como también se han estudiado aspectos relacionados con las barreras concretas que hacen que estos fenómenos persistan en el tiempo.

Uno de los pocos estudios cualitativos centrados en mujeres directivas hecho en 1998 muestra que el 92 % de las mujeres americanas ejecutivas perciben sufrir el fenómeno del “techo de cristal” en sus carreras profesionales (Ragins *et al.*, 1998). El mismo estudio enumera las barreras percibidas por las mujeres y las compara con la visión de los CEO (mayoritariamente hombres) de sus empresas. Estos últimos tienden a justificar las barreras y a asignarles motivos racionales, por ejemplo, creen que las mujeres no promocionan porque no tienen experiencia suficiente como directivas, mientras que las mujeres, en cambio, piensan que sí la tienen. Los mismos CEO infravaloran aspectos que claramente afectan a la promoción de las mujeres, como por ejemplo que la cultura organizativa les sea desfavorable. En este sentido, las mujeres creen que las culturas corporativas les son desfavorables mientras que sus CEO no lo ven de igual manera. Estas diferencias entre percepciones, por el hecho que los CEO tienen más poder, contribuyen a perpetuar las barreras existentes.

Sobre las diferencias salariales entre altos cargos, los estudios obtienen resultados parcialmente contradictorios. Algunos muestran que existen diferencias salariales entre ejecutivos, siendo sus sueldos más elevados que los de las mujeres (Bertrand y Hallock, 2001), aunque posteriormente otros estudios han comprobado que estas diferencias solo existen en posiciones directivas más bajas que la de dirección general (Jordan, Clark y Waldron, 2007). De hecho, recientemente se ha observado que en cargos directivos de dirección general (CEO) estas diferencias son inexistentes o realmente muy pequeñas (Bugeja, Matolcsy y Spiropoulos, 2012) y con tendencia a disminuir de manera sistemática (Smith *et al.*, 2011). Además, la presencia de mujeres directoras generales hace disminuir las diferencias salariales entre hombres y mujeres en posiciones directivas en toda la jerarquía (Bell, 2005), y, además, tener directoras generales mejora los resultados de la empresa y al mismo tiempo disminuye las diferencias salariales entre la directora general y su equipo (Vieito, 2012). Las teorías organizativas también han estudiado el impacto de la maternidad. En personas que han estudiado MBA se observan patrones de carrera profesional similar entre hombres y mujeres hasta la llegada del primer hijo (Bertrand, Goldin y Katz, 2009). Una vez llega este primer hijo, las mujeres que han cursado un MBA empiezan a ganar menos que los hombres en circunstancias similares. Y para los casos de mujeres en carreras STEM, perciben que la carrera profesional no siempre es compatible con la personal, lo que puede hacer que se autoexcluyan de proyecciones profesionales más ambiciosas (Hughes *et al.*, 2017).

Además, en algunos países reconocidos como avanzados en dar apoyo a las familias y en políticas de género como Dinamarca, algunos estudios (Gupta *et al.*, 2006) remarcan que, a pesar de tener muchos derechos asociados a la protección de las familias, no siempre se obtiene el resultado deseado en términos de género. En muchas ocasiones, el hecho de que sean las mujeres las que principalmente se acogen a esos derechos puede perjudicar a las que tienen como objetivo la promoción a directivas. De hecho, el estudio remarca que la

proporción de mujeres en cargos de dirección general es menor en Dinamarca que en otros países con menos políticas de apoyo a la mujer y la familia. Una explicación posible es que las expectativas sociales de cuidado recaen generalmente en las mujeres, quienes reciben la presión de acogerse a estos derechos y, finalmente, se traslada a sus aspiraciones de promoción, que acaban desapareciendo. Este fenómeno se conoce como *sticky floor*, que implica que las mujeres tienen tendencia a permanecer en cargos jerárquicamente inferiores a los hombres en la carrera hacia la dirección general.

Pero, además, las mujeres con parejas masculinas que tienen salarios más altos que ellas también terminan trabajando menos tiempo fuera del hogar y usan más permisos fuera del trabajo, en comparación con aquellas que tienen parejas con salarios menores que los suyos (Grove, Hussey y Jetter, 2009).

## 1.2. Visión desde las teorías sociológicas y psicológicas

Una de las teorías más influyentes en temas de género es la relacionada con las expectativas que se generan en el ámbito social en cuanto a los roles de cada cual según su género. Según la *Expectation States Theory* aplicada al género, el hecho de pertenecer al género hombre o mujer, hace que se creen diferencias que acaban convirtiéndose en las bases para justificar las desigualdades. Además, pertenecer a un género u otro promueve jerarquías de estatus interpersonal, ya que presentan diferentes niveles de autoestima o influencia (Berger, Conner y Fisek, 1974).

El género se define como un «sistema institucionalizado de prácticas sociales existentes en una determinada sociedad, donde hay dos categorías principales, los hombres y las mujeres, y que ayuda a organizar las relaciones de desigualdad, basándolas en dicha diferencia» (Ridgeway, 2007, p. 312).

Pertenecer a un género u otro genera expectativas, y estas a su vez afectan a las creencias de estatus relacionadas con el género. El estatus se convierte en un concepto jerárquico que implica juicios de valor de un grupo con relación al otro, que se trasladan también a las expectativas sobre qué grupo hace mejor o peor determinadas tareas respecto al otro grupo. Así, el género crea creencias sobre el estatus de forma que se acaba aceptando, por ejemplo, que «los hombres son más competentes e importantes en la sociedad que las mujeres» o que «las mujeres son mejores en tareas de cuidados, aunque estas tareas son menos valiosas». Normalmente, el contenido de los estereotipos de género se vincula muy estrechamente con el estatus (Ridgeway, 2007, p. 321).

Las teorías psicológicas más extendidas sobre género se han basado en aceptar que hombres y mujeres son diferentes psicológicamente. En contraste, evidencias más recientes sugieren que, en muchas variables, no existen diferencias sustanciales entre géneros (Hyde, 2005). El género crea expectativas cuando quien interacciona sabe que se le observa, ya que hace falta que la persona perciba que los otros «tienen expectativas sobre su comportamiento por el hecho de ser de un género u otro» (Hyde, 2005). Así, las diferencias de comportamiento entre géneros en situaciones más anónimas se minimizan o pueden ser inexistentes. Además, el género es totalmente dependiente del contexto, así, existen contextos donde es importante y otros donde no lo es, pues «la magnitud e incluso la dirección de las diferencias entre géneros depende del contexto» (Ridgeway, 2008, p. 26).

Desde un punto de vista psicológico, no se han encontrado diferencias evidentes entre géneros relacionadas con la capacidad de liderar (Hyde, 2014). Pero sí que existen sesgos respecto a las expectativas que recaen sobre el comportamiento del líder, o de quien quiere serlo, por el hecho de ser hombre o mujer, dependiendo de si: 1) es observado mientras lidera y 2) para liderar es relevante ser hombre o mujer, ya que existe la creencia de que «los hombres son mejores líderes». Así, cuando esto pasa, se crea un sesgo que favorece aceptar a los hombres (más que a las mujeres) como autoridades legitimadas para el liderazgo. Y, a continuación, afecta también a la probabilidad de que sean hombres antes que mujeres quienes emerjan como líderes.

De este modo, las creencias sobre el género acaban generándose en aquellas situaciones (el liderazgo es una de ellas) donde ser de un género u otro es relevante, creando expectativas diferenciadas sobre la competencia de los hombres y las mujeres. Estas expectativas crean muchos comportamientos orientados al resultado, generando una jerarquía de género de influencia y autoestima entre todas las personas, hombres

y mujeres. Los hombres, al final, tienen más o menos ventaja dependiendo de si el contexto es más neutral respecto al género o más masculino, como sería el caso del liderazgo y el contexto empresarial (Ridgeway y Smith-Lovin, 1999).

## 2. El ciclo de vida personal y profesional y sus momentos determinantes

Para entender el fenómeno de la persistencia de la desigualdad de género en los cargos de alta dirección, tenemos que ser conscientes de que este es un fenómeno multicausal y que afecta de forma diferente dependiendo de las características personales de cada mujer directiva (Ely y Thomas, 2001). Es necesario abordarlo de manera integradora y al mismo tiempo aplicada al caso concreto de aquellas mujeres que ocupan un cargo de poder y tienen estatus dentro de las organizaciones. Además, para abordarlo hacen falta estudios cualitativos y en profundidad, como el de Ragins *et al.* (1998) mencionado más arriba.

### 2.1. La perspectiva de las mujeres directivas y de quien toma decisiones

Encarar la perspectiva de las directivas y de quien toma decisiones que les afectan es clave para entender el fenómeno de la falta de mujeres en cargos de dirección general y alta dirección. Se ha observado que en las organizaciones la perspectiva centrada en la persona resulta útil para estudiar fenómenos multicausales relacionados con las propias percepciones (Hollensbe, Khazanchi y Masterson, 2008; Weiss, 2002). También se ha constatado la necesidad de combinar métodos cualitativos y cuantitativos para poder profundizar en el análisis de procesos multicausales (Fortin, Cropanzano, Cugueró-Escofet, Nadisic y Hunter, 2019). Por ello, se considera que para estudiar este fenómeno es imprescindible estudiar casos concretos de mujeres que han llegado a la dirección general y de mujeres que están en camino de llegar, así como de aquellos decisores que sea relevantes dentro de la organización.

### 2.2. Estudio de todo el ciclo de vida personal y profesional, los factores clave determinantes y aspectos del contexto

Para poder proponer un modelo aplicado que ayude a las directivas a perseguir sus carreras profesionales en igualdad de oportunidades respecto a los hombres, primero es necesario recoger todo aquello estudiado hasta ahora. Tenemos que ser conscientes de que una mujer que quiera perseguir una carrera directiva y quiera alcanzar cargos de poder se encontrará, a lo largo de su vida personal y su carrera académica y profesional, con muchos factores determinantes que influirán en dificultarle más o menos dicho objetivo. Resulta necesario estudiarlos de manera integral y ser conscientes de las interacciones potenciales que pueden presentar estos factores. También, entender en qué medida entran en el ámbito de decisión de la mujer o al mismo tiempo participan terceras personas. Finalmente, dado que el contexto es clave en aquello que afecta al género, entender en qué medida estos factores clave incorporan aspectos del contexto o no, pues esto acaba siendo un aspecto básico para tener conciencia de si el contexto toma relevancia en temas de género o no y de si es realista influir en este aspecto del entorno o no.

### 3. Visión integradora de los principales factores determinantes en el ciclo de vida personal, académico y profesional

La tabla 1 sintetiza aquellos factores determinantes que pueden afectar a la progresión profesional de la mujer a lo largo de su vida personal, académica y profesional. Se dividen en aspectos personales y profesionales, y dentro de estos últimos, en aquellos que son de carácter genérico y aquellos que se han producido ya en su carrera directiva. Se muestra también si se trata de una decisión personal (total o parcialmente) o una decisión en la que influyen terceras personas. También se proporciona información sobre si es un aspecto del contexto y de qué aspecto del contexto se trata.

**Tabla 1. Factores determinantes que pueden afectar a la progresión profesional de la mujer durante su ciclo de vida.**

	¿Decisión personal?	¿Decisión de terceras personas?	¿Aspecto del contexto? ¿Cuál?
Determinantes generales durante la vida personal y académica			
Socialización en la infancia	No	Sí, parcialmente.	Sí, entorno familiar, escolar y social.
Modelos familiares	No	Sí, parcialmente.	Sí, entorno familiar.
Personas influyentes en la infancia	Sí, parcialmente.	Sí, parcialmente.	Sí, entorno familiar, escolar y social.
Estudios STEM	Sí, parcialmente.	Sí, parcialmente.	Sí, entorno escolar y social.
Estudios profesionalizadores	Sí	No	Sí, entorno escolar, familiar y social.
Maternidad	Sí	Sí	Sí, entorno familiar.
Modelo de pareja/familia	Sí	Sí	Sí, entorno familiar y social.
Cuidado de hijos	Sí	Sí	Sí, entorno familiar y social.
Atención a familiares	Sí	Sí	Sí, entorno familiar y social.
Red de soporte formal e informal fuera del trabajo	Sí, parcialmente.	Sí, parcialmente.	Sí, entorno familiar y social.
Mentores a lo largo de la vida personal y académica	Sí	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral y social.
Momentos disruptivos personales	No	Sí, parcialmente.	Sí, sobrevenidos en el entorno familiar y social.
Determinantes generales durante la vida profesional			

Primeras experiencias laborales	Sí	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral.
Modelos profesionales	Sí, parcialmente.	Si, parcialmente.	Sí, entorno laboral y social.
Formación para la promoción profesional	Sí	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral, familiar y social.
Cambios de trabajo/promoción profesional	Sí	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral, familiar y social.
Red de soporte formal e informal en el trabajo	Sí, parcialmente.	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral y social.
Mentores a lo largo de la vida profesional	Sí, parcialmente.	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral y social.
Momentos disruptivos profesionales	No	Sí, parcialmente.	Sí, sobrevenidos en el entorno profesional.
Determinantes específicos en el ámbito laboral ya como directivas			
Subordinados hombres que no aceptan autoridad femenina	Sí, parcialmente.	Sí	Sí, entorno laboral.
<i>Managers</i> que se sienten intimidados o tienen dificultad al mandar a mujeres	No	Sí	Sí, entorno laboral.
Presencia de hombres que tienen miedo de ser discriminados por culpa de las mujeres	No	Sí	Sí, entorno laboral.
Falta de experiencia previa como <i>managers</i> de línea	Sí	Sí	
Exclusión de las redes informales del trabajo	No	Sí	Sí, entorno laboral.
Presencia de estereotipos y de preconcepciones de género	No	Sí	Sí, entorno laboral.
Cultura corporativa desfavorable	No	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral.
Poco tiempo intentando promocionar	Sí	No	

Fuente: elaborado a partir del conjunto de referencias listadas.

## 4. Conclusiones

La falta de mujeres en cargos de dirección general es una constante en las organizaciones y empresas. Hay un número creciente de estudios y datos sobre la participación de las mujeres, lo que hace más evidente que su acceso a los cargos de dirección no se ha producido en condiciones de igualdad. La revisión de la literatura indica que se trata de un fenómeno multicausal y que se puede analizar desde diferentes perspectivas (principalmente las que provienen de la teoría de las organizaciones y teorías sociológicas, psicológicas y económicas). En este sentido, hemos examinado estas distintas teorías y las explicaciones que ofrecen. Esta revisión nos dirige a tres conclusiones.

La primera conclusión es que hace falta encarar de manera integradora este fenómeno, desde la perspectiva de la mujer directiva y de las decisiones tomadas por ella u otros decisores que han afectado a su carrera profesional hacia la alta dirección. En este artículo hemos enumerado las causas que se han estudiado hasta ahora. Es importante entender que tal vez existan otras, y también interacciones entre dichas causas, lo que lleva a concluir que es necesario actualizar las razones y seguir investigando.

La segunda es que, para entender el fenómeno, hace falta incorporar otros aspectos de las potenciales causas, como quién es el decisor o decisores y el contexto. Entender cómo cada una de estas causas se puede atribuir a una decisión de la mujer o bien también han influido terceras personas y en qué medida han influido. También observar cómo las causas pueden ser más difusas y, por tanto, forman parte del contexto del problema, donde la mujer o los decisores pueden tener cierta influencia o no, y también si este contexto es o no importante en cuestión de género. Sabemos que los entornos que son neutros en cuestión de género favorecen políticas de igualdad, pero no siempre se puede incidir en aspectos del contexto.

Finalmente, concluimos que entender este fenómeno en profundidad puede mejorar las opciones profesionales de las mujeres directivas, pero también del resto de mujeres que quieren acceder a dichos cargos. Está demostrado que en las organizaciones en las que las mujeres acceden a los niveles de dirección general, el número de mujeres con responsabilidad se incrementa y, por tanto, se favorece la inclusión de mujeres en el resto de la jerarquía, incrementando, por tanto, las opciones que en el futuro acceda más talento diverso en las cúpulas de nuestras organizaciones, lo que beneficia a todo el mundo.

## 5. Bibliografía

- BELL, L. (2005). «Womenled firms and the gender gap in top executive Jobs». *Working paper 1689*. Germany.
- BERGER, J.; CONNER, T. L.; FISEK, H. (eds) (1974). *Expectation States Theory: A Theoretical Research Program*. Cambridge, Massachusetts: Winthrop.
- BERTRAND, M.; GOLDIN, C.; KATZ, L. F. (2009). «Dynamics of the gender gap for Young professionals in the corporate and financial sectors». *Working paper series 14681 NBER*. Cambridge, MA. <https://doi.org/10.3386/w14681>.
- BERTRAND, M.; HALLOCK. (2001). «The gender gap in top corporate jobs». *International Labour Relations Review*. Vol. 55, núm. 1, pág. 3-21. <https://doi.org/10.1177/001979390105500101>.
- BUGEJA, M.; MATOLCSY, Z. P.; SPIROPOULOS, H. (2012). «Is there a gender gap in CEO compensation?» *Journal of Corporate Finance*. Vol. 18, núm. 4, pág. 849-859. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.06.008>.
- ELY, R. J.; THOMAS, D. A. (2001). «Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 46, núm. 2, pág. 229-273. DOI: <https://doi.org/10.2307/2667087>.
- FORTIN, M.; CROPANZANO, R.; CUGUERÓ-ESCOFET, N.; NADISIC, T.; HUNTER, P. (2019). «How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? A reassessment of the dimensions of justice». *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726719875497>.



- GROVE, W. A.; HUSSEY, A.; JETTER, M. (2009). «The gender pay gap: do character traits, expectations, and preferences matter?». *Paper presented at the Suthern Economic Association conference*, San Antonio, TX.
- GUPTA, D. N.; OAXACA, R.; SMITH, N. (2006). «Swimming upstream, floating downstream: comparing women's relative wage progress in the United States and Denmark». *Industrial and Labor Relations*. Vol. 59, núm. 2, pág. 243-266. <https://doi.org/10.2174/157340606776930790>.
- HOLLENSBE, E. C.; KHAZANCHI, S.; MASTERSON, S. S. (2008). «How do I assess if My Supervisor and Organization Are Fair?: Identifying the Rules Underlying the Entity-Based Justice Perceptions». *The Academy of Management Journal*. Vol. 51, núm. 6, pág. 1099-1116. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732600>.
- HUGHES, C. C.; SCHILT, K.; GORMAN, B. K.; BRATTER, J. L. (2017). «Framing the Faculty Gender Gap: A View from STEM Doctoral Students». *Gender, Work & Organization*. Vol. 24, núm. 4, pág. 398-416. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12174>.
- HYDE, J. S. (2005). «The gender similarities hypothesis». *American Psychologist*. Vol. 60, núm. 6, pág. 581-592. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.6.581>.
- HYDE, J. S. (2014). «Gender Similarities and Differences». *The Annual Review of Psychology*. Vol. 65, núm. 3, pág. 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115057>.
- JORDAN, C.; CLARK, S.; WALDRON, M. (2007). «Gender bias and compensation in the executive suite of the Fortune 100». *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*. Vol. 11, núm. 1, pág. 19-29.
- LONDON, M.; BEAR, J. B.; CUSHENBERY, L.; SHERMAN, G. D. (2019). «Leader support for gender equity: Understanding prosocial goal orientation, leadership motivation, and power sharing». *Human Resource Management Review*. Vol. 29, núm. 3, pág. 418-427. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.08.002>.
- MORAIS, H. (2017). «Economic Benefits of Gender Equality in the EU». *Intereconomics*. Vol. 52, núm. 3, pág. 178-183. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-017-0669-4>.
- RAGINS, B. R.; TOWNSEND, B.; MATTIS, M. (1998). «Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling». *Academy of Management Executive*. Vol. 12, núm. 1, pág. 28-42. DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.1998.254976>.
- RIDGEWAY, C. L. (2007). «Gender as a Group Process: Implications for the Persistence of Inequality». En: CORRELL, S. J. (ed.), *Social Psychology of Gender*. Vol. 24, pág. 311-333. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- RIDGEWAY, C. L. (2008). «Framed Before We Know It: How Gender Shapes Social Relations». *Gender & Society*. Vol. 23, núm. 2, pág. 145-160. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891243208330313>.
- RIDGEWAY, C. L. (2011). *Framed by Gender. How Gender Inequality Persists in the Modern World*. New York: Oxford University Press.
- RIDGEWAY, C. L.; SMITH-LOVIN, L. (1999). «The Gender System and Interaction». *Annual Review of Sociology*. Vol. 25, núm. 1, pág. 191-216. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.191>.
- SMITH, N.; SMITH, V.; VERNE, M. (2011). «The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark: Glass ceilings, sticky floors or both?». *International journal of Manpower*. Vol. 32, núm. 2, pág. 156-177. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437721111130189>.
- VAN MIEGROET, H.; GLASS, C.; CALLISTER, R. R.; SULLIVAN, K. (2019). «Unclogging the pipeline: advancement to full professor in academic STEM». *Equality, Diversity & Inclusion*. Vol. 38, núm. 2, pág. 246-264. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2017-0180>.
- VIEITO, J. P. T. (2012). «Gender, Top Management Compensation Gap, and Company Performance: Tournament versus Behavioral Theory». *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 20, núm. 1, pág. 46-63. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00878.x>.
- WEISS, H. M. (2002). «Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences». *Human Resource Management Review*. Vol. 12, núm. 2, pág. 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1).

---

**Cita recomendada:** CUGUERÓ-ESCOFET, Natàlia; SUAUSANCHEZ, Pere. La diversidad de género en cargos de alta dirección. ¿Dónde están las She-Os? Una visión integradora de los factores determinantes en la vida personal y profesional. *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2020, n.º. 13, pp. 1-11. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2003>

---



**Natàlia Cugueró-Escofet**

ncuguer@uoc.edu

**Universitat Oberta de Catalunya**

Natàlia Cugueró-Escofet es profesora agregada de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC. PhD en Management Sciences por la IESE Business School, Universidad de Navarra. Licenciada en Derecho por la UOC e Ingeniería Industrial por la UPC. Ha publicado varios artículos tanto en revistas académicas especializadas como en revistas de divulgación y destinadas a un público profesional.



**Pere Suau-Sanchez**

psuau@uoc.edu

**Universitat Oberta de Catalunya**

Pere Suau-Sanchez es profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC y senior lecturer en la Cranfield University. Doctor en Geografía Económica por la Universitat Autònoma de Barcelona y Máster en Gestión Urbana por la Erasmus Universiteit Rotterdam. Ha publicado varios artículos tanto en revistas académicas especializadas como en revistas de divulgación y destinadas a un público profesional.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).





**Dossier «Género y empresa: hacia la igualdad real»**  
**Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen**

BALANCE Y PROPUESTAS DE MEJORA

## **La (des)igualdad de género en las organizaciones: avances y estancamientos en España**

**Susana González**

Profesora colaboradora del departamento de Economía de la Empresa de la Universidad CEU San Pablo.

**Ruth Mateos de Cabo**

Profesora titular del departamento de Economía de la Empresa de la Universidad CEU San Pablo.

**RESUMEN** En el presente trabajo se analizan los avances en materia de igualdad de género que han contribuido a que España se sitúe entre los 10 primeros países en la última edición del *Gender Gap Report* del Foro Económico Mundial. Gran parte de dicho avance se debe a la mejoría en la representación política de las mujeres en posiciones ministeriales y en el parlamento. No obstante, la participación económica de las mujeres en España muestra amplios espacios de mejora, especialmente en lo relacionado con la representación en puestos de liderazgo empresarial y con una preocupante infrarrepresentación en las profesiones emergentes fruto de la transformación digital. Para finalizar, el trabajo ofrece una serie de recomendaciones para mejorar el empoderamiento económico de las mujeres a la hora de acceder a posiciones de alta responsabilidad empresarial, así como para prevenir y mejorar en el futuro la brecha económica relacionada con su infrarrepresentación en profesiones relacionadas con la ciencia, la investigación y la tecnología.

**PALABRAS CLAVE** igualdad de género; cuotas; consejos; STEM; transformación digital

BALANCE AND PROPOSALS FOR IMPROVEMENT

## *Gender (in)equality in organisations: Progress and stagnation in Spain*

**ABSTRACT** *This work analyses the advances in regard to gender equality which have contributed to the fact that Spain ranks among the 10 leading countries in the latest edition of the Gender Gap Report by the World Economic Forum. This progress is mostly due to the improvement in the political representation of women in ministerial positions and in parliament. However, the economic participation of women in Spain evidences extensive room for improvement, especially in relation to the representation in corporate leadership positions and to a worrying underrepresentation in the emerging professions resulting from the digital transformation. To conclude, the work offers a series of recommendations for improving the economic empowerment of women when it comes to reaching positions of high corporate responsibility. It also recommends to prevent and improve the future economic gap in respect to women's underrepresentation in science, research and technology professions.*

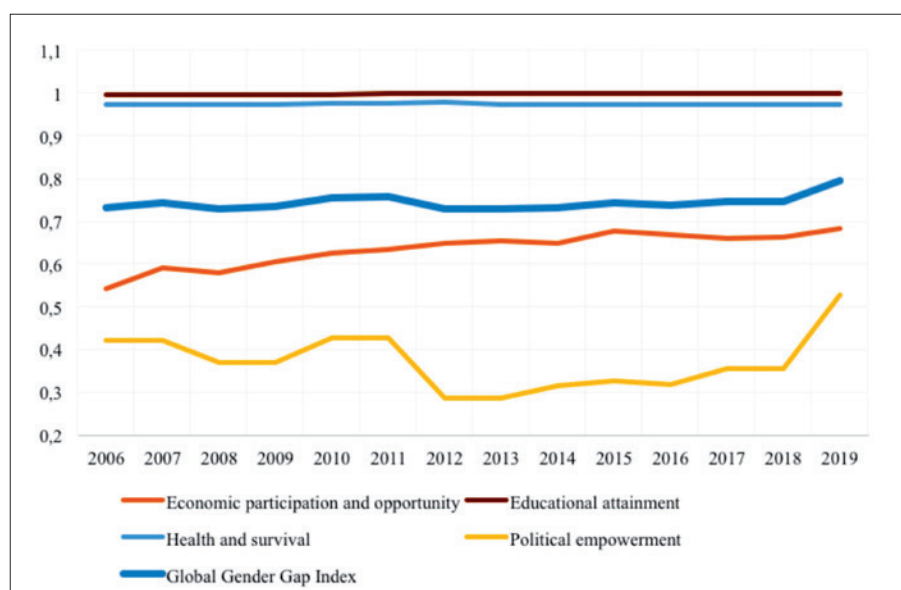
**KEYWORDS** *gender equality; quotas; boards of directors; STEM; digital transformation*

### 1. Avances en materia de igualdad de género en España

España es uno de los países que más ha mejorado en la última edición del *Global Gender Gap Report* (GGGR) elaborado por el Foro Económico Mundial, pasando de ocupar el puesto 29 al puesto 8, de entre 153 países en 2019 (World Economic Forum, 2020), estableciéndose así como líder en la lucha contra la discriminación de género en los ámbitos social, político y económico.

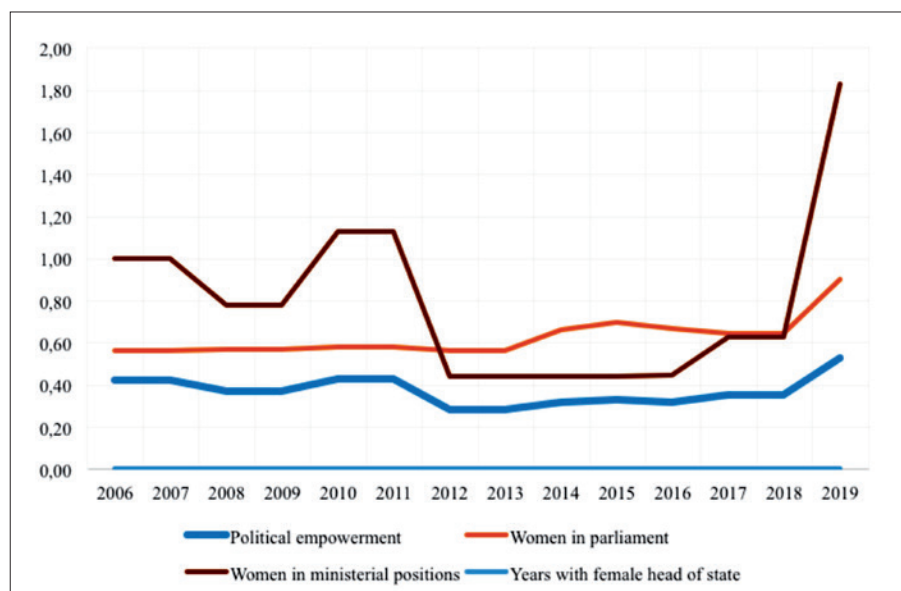
El factor principal que ha contribuido a este repunte de España en el GGGR ha sido el empoderamiento político de las mujeres (figuras 1 y 2). En 2019, España se convirtió en el gobierno con más mujeres del mundo, con un 65 % de ministras en el gabinete de Pedro Sánchez (11 ministras de un total de 17). Además, el Congreso español se convirtió en el más igualitario de la UE con un 47,4 % de mujeres (166 diputadas de 350) después de las elecciones de abril del 2019. Esto significó que España superó a países como Suecia y Finlandia. Sin embargo, las elecciones de noviembre, después del bloqueo político en el país, redujeron esta cifra al 43,1 %.

**Figura 1. Principales indicadores para España del GGGR.**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del World Economic Forum.

**Figura 2. Indicadores para España de empoderamiento político en el GGGR.**



Fuente: elaboración propia a partir de datos del World Economic Forum.

Además, en la pasada legislatura, el gobierno socialista realizó una serie de avances en el ámbito de igualdad de género utilizando para ello la vía de urgencia. Así, el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, contiene 7 artículos que se corresponden con la modificación de siete normas con rango de ley que inciden de forma directa en la igualdad entre mujeres y hombres. Entre ellos, es de destacar la equiparación progresiva del

permiso de paternidad con el de maternidad, otorgando a los padres hasta 16 semanas de permiso en 2021 para nacimientos y adopciones. El decreto tiene como objetivo reducir la representación insuficiente de las mujeres en el mercado laboral.

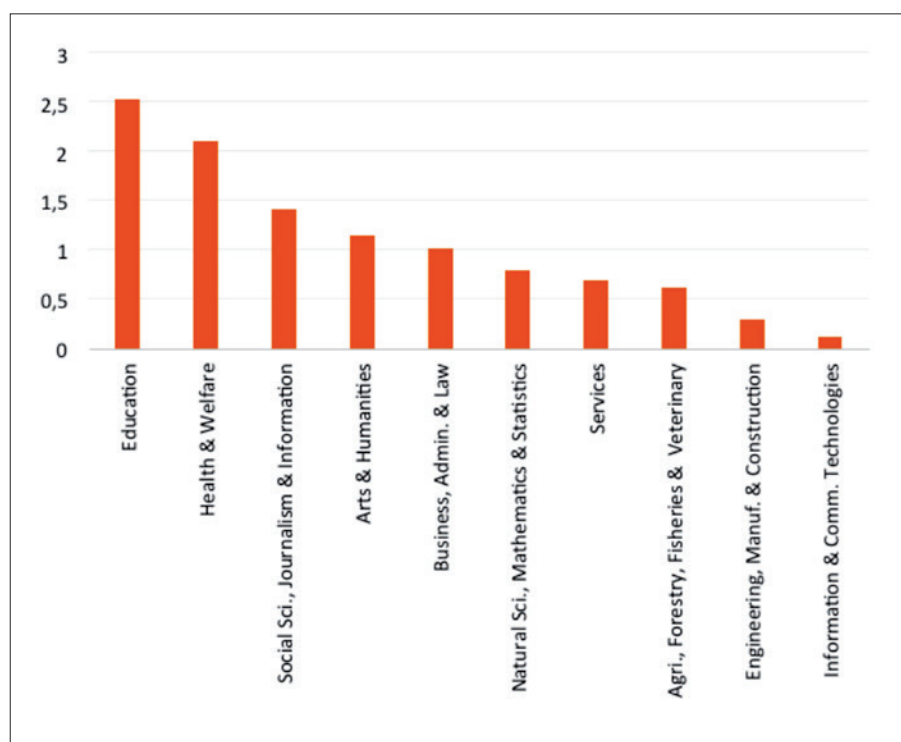
El gobierno también ha extendido la obligación de tener planes de igualdad de género a empresas con más de 50 empleados; antes el límite era empresas con 250 trabajadores. Estos planes deben incluir una auditoría salarial y medidas de corresponsabilidad y prevención del acoso sexual. El decreto también refuerza las políticas públicas destinadas a la atención y cuidados de menores, así como de las personas en situación de dependencia.

## 2. Aspectos a mejorar para alcanzar la paridad de género en España

A pesar de avanzar en todos los aspectos de la participación económica, existen áreas donde hay todavía mucho espacio de mejora para conseguir la paridad de género. Así, la participación de las mujeres en el mercado laboral todavía está por debajo de la de los hombres (68,8 % frente a un 78,9 % respectivamente) y aún quedan por cerrar grandes brechas en salarios, ingresos (según Eurostat, 2017, los ingresos brutos por hora de las mujeres fueron un 15,1 % inferiores a los de los hombres) y presencia de mujeres en puestos de gestión. Esto muestra que todavía existen fuertes barreras culturales y prácticas empresariales que limitan las oportunidades laborales de las mujeres.

De hecho, la participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas cotizadas sigue siendo baja (22 %), no alcanzando el objetivo del 30 % entre las empresas del IBEX 35 previsto para 2020. Las mujeres españolas siguen enfrentando el llamado «techo de cristal» para acceder a los órganos de gestión del sector privado.

Otro punto relacionado con la participación femenina en la economía es la educación. Uno de los mayores desafíos para los próximos años será prevenir la brecha económica de género relacionada con la infrarrepresentación de las mujeres en las profesiones emergentes (Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Ingeniería, manufactura y construcción, Ciencias, Matemáticas y Estadística) (figura 3). Hoy las mujeres tienen una mayor representación en puestos que se están automatizando con condiciones de trabajo más pobres. Según la GEOE (2019), la mayoría de las mujeres españolas tienen carreras relacionadas con la educación, la salud y el bienestar (>75 %), mientras que los hombres predominan en carreras técnicas como la ingeniería (75 % - 87 %) o los relacionados con las TIC (90 %). Eliminar los obstáculos que impiden a las mujeres acceder a los sectores de la ciencia, la investigación y la tecnología será clave para modificar la orientación académica actual, que es vital para luchar contra nuevas formas de brecha de género.

**Figura 3. Indicador para España de educación y habilidades en el GGGR.**

Fuente: elaboración propia a partir de datos del World Economic Forum (2020).

Así, los datos nos muestran que, a pesar de que las mujeres suponen casi el 60 % de los egresados universitarios (MECD, 2018), menos del 30 % de las mujeres (MECD, 2018) optan por carreras de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (esto es, las conocidas como STEM, acrónimo de las disciplinas académicas: *Science Technology Engineering and Mathematics*). Se trata de un fenómeno global, ya que en casi todos los países de la OCDE menos de 1 de cada 3 graduados en ingeniería son mujeres (OCDE, 2016).

Lograr revertir estos datos y eliminar las barreras que alejan a las mujeres de la ciencia se trata de un reto complejo que debe abordarse desde un punto de vista amplio y multidisciplinar, reduciendo los estereotipos y prejuicios que todavía existen, visibilizando el talento femenino en estas disciplinas y garantizando una educación libre de sesgos de género. Esto será clave para modificar la orientación académica actual, que es vital para luchar contra nuevas formas de brecha de género.

### 3. La cuota de género en los consejos de administración de las empresas españolas

La Ley 3/2007, de 22 de marzo para la Igualdad Efectiva entre hombres y mujeres, introducía en su artículo 75 lo que se conoce como una cuota de género «blanda», que recomendaba que «las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres» hasta alcanzar el objetivo del 40 % en el 2015. El porcentaje de mujeres en los consejos de las 1.000 mayores empresas españolas solo ha crecido desde un 6,6 % por ciento en 2005 hasta un 11,8 % en 2014, bastante lejos del objetivo del 40 % establecido. De hecho, tan solo un 4,6 % de estas empresas cumple con el objetivo de paridad en sus consejos (Mateos de

Cabo *et al.*, 2019). Esta escasa eficacia de la ley para alcanzar su objetivo viene determinada, en buena medida, por la no inclusión de ningún tipo de sanciones para aquellas empresas que no cumplieran con el artículo 75.

El único incentivo positivo para cumplir con la cuota aparece en su artículo 34.2, donde se prevé que el gobierno podrá establecer una preferencia en la adjudicación de contratos públicos a aquellas empresas que cumplan con las directrices dadas en la ley para fomentar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo.

En su estudio, Mateos de Cabo *et al.* (2019) obtienen tres resultados que son importantes para no repetir los mismos errores en futuras iniciativas políticas y/o legislativas:

La ley no ha tenido efectos significativos sobre el conjunto de grandes empresas españolas. De hecho, en el periodo transcurrido entre 2005 y 2014 tan solo se ha observado un pequeño crecimiento anual de 0,5 puntos porcentuales en la representación femenina en los consejos. Dicho crecimiento, además, no puede considerarse directamente atribuible a la ley, pues no hay un salto cuantitativo significativo tras su entrada en vigor. Parece que se trata más bien de un lento «crecimiento orgánico» con el que tendríamos que esperar alrededor de 60 años para observar paridad en los consejos.

Sí se ha observado, sin embargo, algún progreso entre aquellas empresas con dependencia de los contratos públicos (un crecimiento de 6 puntos porcentuales en representación femenina en los consejos y de 4 puntos en el porcentaje de empresas con consejos paritarios). Dicho avance puede ser atribuido al hecho de que las empresas con dependencia de ingresos públicos están directamente afectadas por el incentivo ofrecido en la ley de dar preferencia en la adjudicación de contratos públicos a quienes cumplan con el objetivo de paridad en sus consejos. Este resultado demuestra la efectividad de las acciones afirmativas de género (bien en forma de incentivos y/o de sanciones) y la necesidad de hacerlas extensivas a todas las grandes empresas y no solo a un pequeño porcentaje de las mismas, si se quiere conseguir en un espacio temporal razonable, la equidad de género en los consejos.

Por último, el cumplimiento de la cuota por parte de las empresas no ha venido acompañado de un aumento de los ingresos procedentes de los contratos públicos. Este hecho puede poner en peligro el pequeño avance ya logrado. Y es que para que un incentivo sea eficaz, este tiene que ser creíble y aplicarse de manera efectiva, de no ser así, se corre el riesgo de que las empresas den marcha atrás al no percibir un compromiso claro e inequívoco del gobierno en relación con el cumplimiento de la cuota.

La situación legislativa actual con respecto a las cuotas de género parece más bien estancada. En el mes de septiembre del 2018 el Grupo Socialista registró en el Congreso de los Diputados la Proposición de Ley 122/000268 para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, que establece que «la composición del consejo de administración de las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias deberá cumplir con el principio de presencia equilibrada a partir del año 2023».

Al acabar la XII legislatura todas las proposiciones de ley que no habían sido aprobadas caducaron, por lo que en esta nueva legislatura sería necesario volver a iniciar todo el proceso y de momento no se ha presentado ninguna proposición de ley al respecto. Antes de que caducara, el Consejo de Ministros aprobó el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, que recogía parte de las medidas de la proposición de ley, pero no la parte relativa a las cuotas en los consejos al ser de difícil justificación incluirla en el Real Decreto como medida urgente.

Esta proposición de ley hubiera supuesto un cierto avance en la igualdad de género en los consejos de las empresas españolas con respecto a la anterior ley, pues su redacción supone pasar del «procurarán» que establecía la del 2007, a un grado mayor de coercitividad al incluir el término «deberá» en su redacción.

Recientemente, en enero de 2020, la CNMV ha anunciado que modificará el Código de Buen Gobierno para que las mujeres representen, al menos, el 40 % (más en línea con la Ley de Igualdad del 2007) de los consejos de las sociedades cotizadas. Ello aumenta en 10 puntos porcentuales el peso sobre el Código de Buen Gobierno del 2015. Además, a diferencia de lo que hacía el código anterior, para cumplir la recomendación ya no bastará con decir que se tiene una política encaminada a incentivar la diversidad, sino que las empresas deberán explicar por qué no la cumplen (principio conocido como «cumplir o explicar»).

## 4. Conclusión y propuestas de mejora

Como conclusión, podemos decir que España ha realizado un gran avance en el ámbito de la igualdad de género hasta situarse entre los 10 mejores países en términos de igualdad según el Foro Económico Mundial. Esta mejora ha sido posible gracias al empoderamiento político de las mujeres que ha traído consigo el cambio de gobierno y a algunas medidas complementarias relacionadas con el mercado laboral, como la progresiva igualación de permisos de paternidad y la obligación de realizar planes de igualdad de género las empresas de más de 50 empleados. No obstante, todavía queda mucho espacio de mejora para que estos avances no dependan de los avatares políticos, especialmente en lo que se refiere al empoderamiento económico de las mujeres.

En este sentido, un aspecto sobre el que habrá que trabajar será reforzar la presión política y/o reguladora para conseguir avanzar hacia la paridad en los consejos y altos puestos directivos de las empresas españolas en un plazo razonable de tiempo. Para ello, y a la vista del fracaso que supuso el intento de la Ley de Igualdad de 2007 a este respecto sería necesario, en primer lugar, conseguir un compromiso político institucional. De hecho, se abren posibilidades de que vuelvan a la agenda política desarrollos legislativos en torno a la cuota en los consejos, o al menos, el planteamiento de una amenaza de cuota dura. La presión política y/o regulatoria debería ir acompañada de otras medidas regulatorias complementarias, en particular las que provienen de políticas públicas que fomentan mayores permisos de paternidad y una mayor corresponsabilidad en tareas domésticas y cuidado de dependientes. Resulta también necesario profesionalizar los procesos de selección para garantizar que sean imparciales y que la mejor combinación de talentos llegue a los consejos. Esto podría conducir a un código de conducta que establezca el compromiso entre las empresas de búsqueda (*headhunters*), para incluir a más mujeres entre sus candidatos. La creación de un *business case* (o justificación económica) para España ayudaría a que las empresas españolas apreciaran las ventajas de lograr que las mujeres formen parte de un grupo de talentos amplio y diverso. Y finalmente, también sería deseable un esfuerzo más coordinado de los defensores de la igualdad de género, con la participación de agentes políticos, empresas y líderes visibles (mujeres y hombres) que puedan mostrar los beneficios de crear equipos diversos a la hora de mejorar los procesos de toma de decisiones.

Otro aspecto clave que no conviene olvidar para incrementar el empoderamiento económico de las mujeres es la transformación digital que se está produciendo en el mercado laboral. Es este un problema no menor, ya que dada la actual segregación de hombres y mujeres en diferentes sectores económicos y la reducida proporción de mujeres que optan por carreras STEM, puede contribuir a acentuar las brechas actuales del mercado laboral, ya que se prevé que la demanda de perfiles STEM aumentará. Por ello, resulta necesario intensificar las acciones dedicadas a fomentar las vocaciones en estos campos entre las mujeres. En este sentido, el Foro Económico Mundial indica una serie de estrategias que ayudarían a cerrar estas brechas. Primero, se señala una necesidad urgente de aumentar la oferta y visibilidad de mujeres con habilidades técnicas disruptivas. Para asegurar que las profesiones del futuro puedan alcanzar la paridad de género en las próximas décadas, es necesario enfocarse en realizar un esfuerzo de actualización y mejora de las habilidades de aquellas mujeres que ya se encuentren en el mercado laboral o buscando reincorporarse después de un periodo de actividad y estén interesadas en expandir su rango de capacidades. Al mismo tiempo, las empresas deberían diseñar una agenda de diversidad e inclusión rigurosa que dirigiera las prácticas de selección y reclutamiento para hacer pleno uso del *pool* femenino de talento disponible y asegurar un lugar de trabajo más inclusivo que ayude a retener y desarrollar a las mujeres actualmente empleadas en profesiones de frontera científico-tecnológica. Por último, merece destacar el importante papel que juega la educación en la eliminación de roles y estereotipos de género que pueden alejar a las niñas de estas profesiones. En este sentido, intervenciones como talleres y campamentos de ciencia y tecnología, charlas, eventos, reuniones y debates con mujeres protagonistas en el ámbito científico y tecnológico se han mostrado especialmente eficaces para reducir la imagen estereotipada del genio científico con capacidades innatas, sin vida personal y cuyo trabajo tiene pocas o nulas implicaciones prácticas en el mundo real (González *et al.*, 2020).



## Bibliografía

- CEOE (2019). *Análisis de la brecha salarial de género en España. Identificando las causas para conocer las soluciones*. [www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/analisis-brecha-salarial-genero-espana-ceos-pwc.pdf](http://www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/analisis-brecha-salarial-genero-espana-ceos-pwc.pdf) [consultado el 23 de enero de 2020].
- EUROSTAT (2017). *Gender Pay Gap Statistics*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics) [consultado el 23 de enero de 2020].
- GONZÁLEZ, S.; MATEOS de CABO, R.; SÁINZ, M. (2020). «Girls in STEM: Is it a role model thing?» *Mimeo*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3541939>.
- MATEOS de CABO, R.; TERJESEN, S.; ESCOT, L.; GIMENO, R. (2019). «Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment». *European Management Journal*. Vol. 37, núm. 5, pág. 611-624. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.004>.
- Ministerio de Educación y Ciencia (2018). *Estadística de estudiantes. Curso 2017/2018*. [Consultado el 21 de enero de 2020]. Disponible en: [www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/estadisticas/alumnado/2017-2018\\_Rend.html](http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/estadisticas/alumnado/2017-2018_Rend.html)
- OCDE. 2016. *Education and Training*. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [consultado el 21 de enero de 2020]. Disponible en: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=RGRADSTY>.
- Proposición de Ley para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. (122/000268)
- Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. World Economic Forum.

---

**Cita recomendada:** GONZÁLEZ, Susana; MATEOS, Ruth. Balance y propuestas de mejora. La (des)igualdad de género en las organizaciones: avances y estancamientos en España. *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2020, nº. 13, pp. 1-9. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2004>

---





### **Susana González**

Profesora colaboradora del departamento de Economía de la Empresa de la Universidad CEU San Pablo. Miembro de la línea de investigación de Liderazgo Femenino de la Cátedra USPCEU-Mutua Madrileña.



### **Ruth Mateos**

Profesora titular del departamento de Economía de la Empresa de la Universidad CEU San Pablo. Directora de la línea de investigación de Liderazgo Femenino de la Cátedra USPCEU-Mutua Madrileña. Actualmente es la investigadora principal de un proyecto del Plan Nacional de I+D+i sobre Mujeres y Liderazgo Empresarial financiado por el Ministerio de Economía.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



**Dossier «Género y empresa: hacia la igualdad real»**  
**Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen**

ORGANIZACIONES SALUDABLES

## **Empresas competitivas que cuentan con entornos inclusivos y respetuosos**

**Ana M. González Ramos**

Profesora asociada del Departamento de Sociología de la Universitat Autònoma de Barcelona.

**RESUMEN** El hecho de que las mujeres no ocupen posiciones de responsabilidad en empresas altamente competitivas del sector tecnológico evidencia la falta de adaptación de las organizaciones a la presente realidad: las mujeres son la mitad de la población y están suficientemente preparadas para ocupar cargos profesionales, pero raramente son bienvenidas. Las explicaciones liberalistas, es decir, maximizadoras del principio de libertad como regulador del mercado, suponen que las mujeres no están porque toman decisiones privadas que implican una falta de ambición o compromiso con las empresas. Frente a esta evidencia sostengo que las organizaciones son estructuras sociales poco saludables, que imponen reglas y valores incapaces de adaptarse a las diferentes realidades de mujeres y hombres que ansían otra cultura organizativa –que acompañe mejor a sus estilos de vida–. Este trabajo aborda esta cuestión aportando evidencias sobre la base de dos ejes generadores de riesgos psicosociales en la sociedad del conocimiento: (1) el desajuste entre las vidas personales y laborales, y (2) el desajuste durante la gestión de las relaciones personales y emocionales, así como de las prácticas cotidianas en las organizaciones, en el ámbito familiar y, en general, en la sociedad. Los resultados de este trabajo muestran que las empresas tecnológicas están haciendo frente a algunos cambios relacionados con el perfil de sus trabajadores, sin embargo, requiere una reflexión más profunda y cambios culturales que abandonen la idea de la existencia de un ideal masculino de profesional.

**PALABRAS CLAVE** conciliación vida laboral-personal; tipos de contratación; género; ciclo vital; salud; relaciones de poder

## HEALTHY ORGANIZATIONS

### *Competitive companies with inclusive and respectful environments*

**ABSTRACT** *The fact that women do not occupy positions of responsibility within highly competitive companies in the technological sector demonstrates how organisations are failing to adapt to the present reality: women are half of the population and are sufficiently prepared to occupy professional posts, but they are rarely welcomed. The liberalist explanations, that is to say, those which maximise the principle of freedom as regulating the market, indicate that women are not present because they take private decisions which involve a lack of ambition or commitment to the companies. In the face of this evidence, I maintain that the organisations are less than healthy social structures, which impose rules and values that cannot be adapted to the differing realities of women and men who are eager for another organisational culture – one which could fit better with their lifestyles. This work tackles this question by providing evidence on the basis of two generative axes of psychosocial risks for the knowledge society: (1) the imbalance between personal and work lives (2) the imbalance during the management of personal and emotional relations, as well as in the daily practices in the organisations, in the family and, in general, in society. The results of this work show that the technological companies are facing up to some changes relating to the profile of their workers, however, there is a need for a more profound reflection and cultural changes which abandon the idea that there exists a male professional ideal.*

**KEYWORDS** *Work-life balance; labor arrangement types; gender; life-course cycle; health; power relationships*

## Introducción

Algunas de las empresas más competitivas del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son conscientes de que deben combatir las desigualdades de género para alcanzar el éxito. En primer lugar, apuestan por que las innovaciones no estén alejadas de la realidad de las mujeres ni de sus intereses como usuarias y consumidoras, por lo que tienen que responder a sus expectativas y necesidades. En segundo lugar, no contar con ellas como creadoras, diseñadoras o prosumidoras representa un riesgo alto por lo que supone ignorar su mano de obra, su talento y visión (su *situated knowledge*, como diría Donna Haraway, 1988). En tercer lugar, porque este sector económico arroja la capacidad de ser punta de lanza de la economía y desarrollador de las herramientas que acompañan los grandes cambios en los hábitos y estilos de vida de la sociedad. En cuarto lugar, sus empresas lideran políticas inspiradas en el compromiso con las personas empleadas, a quienes proporcionan incentivos no solo económicos, sino materiales e inmateriales (tiempo, pensiones, instalaciones de ocio y descanso en sus centros, etc.). Además, han sido pioneras en la adopción de medidas relacionadas con la flexibilidad laboral y el teletrabajo para fomentar la creatividad y la productividad de su plantilla, permitiendo el cambio hacia diferentes estilos de trabajo de sus empleados y empleadas (aunque también han puesto en marcha medidas más cuestionadas, como la congelación de óvulos para las mujeres treintañeras, lanzada por Apple y Facebook en 2014).

Pese a este conjunto de políticas laborales amigables, supuestamente benefactoras para las mujeres, la brecha de género sigue existiendo; probablemente, porque se centran en ciertos problemas laborales, pero siguen sin abordar aspectos más importantes como la cultura de trabajo y el trabajo masculinizado y acelerado (Rosa, 2013; Wajcman y Dodd, 2017; Conesa y González, 2018; Lamolla y González Ramos, 2018) que conllevan el estrangulamiento de la vida personal, en favor del éxito y del sistema de promociones y de reconocimiento institucional (lo cual, alude a la gestión de la inclusión y las políticas de igualdad). Este artículo gira en torno a la capacidad de este sector de crear prácticas corporativas que construyan organizaciones saludables, que pongan en el centro el respeto a las personas y no el resultado de su trabajo (su plusvalía en términos marxianos u «objetivos» según el modelo de gestión empresarial contemporáneo).

El presente trabajo se articula en torno a cuatro secciones: la primera muestra el marco teórico y analítico a partir de los cuales se analizan los entornos laborales competitivos e inclusivos de las empresas del sector TIC. El segundo presenta el marco metodológico donde se desglosan las fuentes de investigación de donde proceden los resultados que se discuten en este trabajo. En el tercer apartado se formulan los resultados y, finalmente, en el cuarto, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones para que las empresas sean entornos organizativos más saludables.

## 1. Cambios en las empresas que afectan a la organización del trabajo, la vida personal y la esfera profesional

El dinamismo de los mercados laborales y el escenario de competitividad económica son el marco a partir del cual las empresas han adoptado nuevas formas contractuales (como la uberización auspiciada por la llamada «gig economía» o «economía del *click*», Fernández Avilés, 2017), de gestión de la actividad productiva y nuevas relaciones laborales con los empleados (basadas en objetivos alcanzados y/o proyectos realizados a partir de los cuales generar promociones, autonomía profesional, responsabilización de los resultados, etc.). Por su parte, la ética del trabajo, y particularmente de aquellas personas con mayor cualificación, ha propiciado intensificación en las horas de trabajo, hiperexigencia en la búsqueda del éxito profesional y la aceptación de que el sistema de promoción sea diseñado autónomamente y no por parte de la empresa. Es decir, que cada persona decide su futuro profesional cambiando de una empresa a otra (por tanto, el sistema de promociones se desvincula de la responsabilidad de la organización y de la dirección de la empresa).

Por otra parte, la incorporación de las TIC en los procesos de trabajo ha aumentado la flexibilidad y la independencia de los trabajadores con el lugar de trabajo. En este punto, las empresas del sector alardean de su capacidad de innovación y de adaptación a la globalización de los mercados, puesto que la digitalización del trabajo permite deslocalizar a empleados y clientes. Además, la digitalización ha permitido agilizar los procesos productivos, la inmediatez de los contactos entre diferentes nodos cualquiera que sea su ubicación en el planeta y, al menos supuestamente, ha llegado para beneficiar a las personas empleadas. Pero, la introducción de las tecnologías en el mundo del trabajo conlleva aspectos positivos y negativos. Entre los positivos, la capacidad de autoorganización de las personas empleadas; entre los negativos, el hecho de que la conectividad genera una relación de disponibilidad total entre la empresa y sus empleados (Huws, 1984; Murillo, 2006; Eurofound, 2017; Eurofound e ILO, 2017). Tanto es así, que el derecho a la desconexión ha sido regulado por la Unión Europea (European Framework Agreement on Telework, 2002).

A todo ello hay que sumar los efectos negativos que soportan las mujeres por el hecho de que las organizaciones siguen sosteniéndose sobre culturas corporativas androcéntricas, compuestas de prácticas y valores desiguales inconsistentes; en donde, además, se señala la existencia de políticas de igualdad, pero que están escasamente implementadas (se les dedican pocos recursos, motivan aún muchas resistencias; lo que les impide avanzar desde la igualdad formal a la igualdad real, y desde las políticas de conciliación a las de igualdad de oportunidades); y en donde, en general, las relaciones de poder establecidas generan más dificultades para las

mujeres que para los hombres en el sistema de ascenso y promoción (Ackers, 1990; Connell, 2006; Wilson *et al.*, 2006; O'Neil *et al.*, 2008).

En relación con la salud laboral en las organizaciones empresariales contemporáneas, se han identificado diversos problemas etiquetados como riesgos psicosociales: fatiga mental, estrés, sobrecarga cognitiva, exceso de control y monitorización, supervisión y exigencia, aislamiento, acoso laboral, *cyberbullying*, etc. La mayoría de estos conceptos han sido catalogados como patologías, son objeto de regulación laboral y de supervisión por parte de las inspecciones del trabajo, además de discutidas en los convenios laborales de las empresas. Pero, los riesgos psicosociales para la salud laboral de los empleados del siglo XXI están sobre todo relacionados con la intensificación del trabajo, el solapamiento del tiempo destinado al descanso y cuidados con las jornadas laborales que se completan en el hogar, nuevas pautas de trabajo relacionadas con el nomadismo, internacionalización y/o globalización que afectan al ensanchamiento de las franjas de tiempo laborales para satisfacer la demanda de clientes y colaboradores que se encuentran en distintos husos horarios.

Por todo ello, la mayoría de consecuencias sobre la salud de las personas empleadas de alta cualificación se están desarrollando más rápidamente y de una manera más intensa de lo que cabría esperar, ya que:

- La mayoría de estos problemas son inconscientes para los actores; muy al contrario, se asumen como elementos intrínsecos al ejercicio profesional.
- No solo están ligados a las condiciones de trabajo de las organizaciones, sino también a los cambios en los estilos de vida de las personas.
- La operacionalización que permitiría su identificación, denuncia y resolución mediante indicadores objetivos es especialmente ardua.
- Y, por tanto, muchos de esos problemas no están contemplados en la legislación laboral ni en los protocolos de salud de atención para las empresas.

La complejidad y la relevancia de las actuales condiciones de trabajo, que conllevan importantes riesgos para la salud, requieren un marco analítico específico. En mi opinión, requieren un enfoque multidimensional que comprenda todo el ecosistema de las organizaciones empresariales y de las personas cualificadas empleadas en sectores productivos propios de la economía del conocimiento. En otro lugar, he defendido la misma idea aplicada a las instituciones de ciencia, tecnología e innovación, semejantes en cuanto a las relaciones profesionales y personales al sector de las tecnologías (González Ramos, *et al.*, 2019). Este marco analítico pone en el centro el trabajo desarrollado profesionalmente (no salarialmente) en coordinación con la vida (personal, familiar, privada) de los profesionales altamente cualificados; se fija en sus estilos de vida y en modelos familiares y de cuidado específicos; ello requiere considerar las relaciones de poder, las desigualdades de género y las debidas a la edad o la etapa en el ciclo vital, entre otras.

El siguiente gráfico ha sido elaborado con la finalidad de ilustrar estos factores que estructuran los entornos laborales de las personas empleadas. Puesto que el trabajo se entroniza alrededor de las vidas de estas personas, hay cuatro subsistemas que lo atraviesan: vida, profesión, relaciones de desigualdad y relaciones de poder.

**Figura 1. Factores que estructuran los entornos laborales de las personas empleadas**

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo el modelo anterior, propongo un marco de análisis basado en la identificación de dos ejes generadores de riesgos psicosociales debido a la tensión existente en diferentes planos del esquema anterior:

- Desajuste entre las vidas laboral y personal.
- La gestión de las relaciones personales, emocionales y las prácticas cotidianas.

El primer eje de desajuste tiene que ver con la conciliación, con la (in)adecuación de las jornadas laborales completas y parciales existentes en el mercado laboral, con las discriminaciones del mercado laboral por razón de edad o ciclo vital, y con la asunción de tareas no remuneradas ni reconocidas pero esenciales para el funcionamiento de la sociedad y/u organización. El segundo eje comprende situaciones de desigualdades vividas por las personas empleadas como miembros de una organización, por ejemplo, el acoso, el *workaholismo*, el *burnout* y la falta de armonización del esfuerzo realizado y las recompensas logradas. Todo lo cual está relacionado con un diseño androcéntrico de los entornos laborales y con la existencia de un universal masculino sobre el trabajo, el éxito y el progreso profesional (Acker, 1990; Connell, 2006; Murillo, 2006).

## 2. Notas metodológicas

El marco de análisis y resultados de este trabajo se ha desarrollado a partir de diferentes proyectos de investigación, además de la labor docente y la actividad científica como ponente en conferencias y congresos. En primer lugar, deben incluirse los proyectos «GENERA: generación de una economía del conocimiento más competitiva e inclusiva» (convocatoria Retos, Ministerio de Economía) y «GENTALENT: incorporando, reteniendo y promoviendo el talento femenino en el sector de las tecnologías» (convocatoria Recercaixa, La Caixa y ACUP). El primero se centra en la situación de las personas que trabajan en universidades, centros de investigación y empresas de I+D e innovación. El segundo, en las condiciones de trabajo de las mujeres en el sector de las tecnologías. Ambos proyectos analizan la situación de los profesionales cualificados; por lo que se exploraron cuestiones tales como el tiempo de trabajo, los tipos de contratos, las situaciones de bienestar y de malestar dentro de sus centros de trabajo, el sistema de promoción y reconocimiento, así como sus expectativas y ética de trabajo. En segundo lugar, el trabajo de síntesis de los resultados de investigación, ajustándolos a la transferencia del conocimiento al alumnado de postgrado del curso «Polítiques d'Igualtat entre Homes i Dones a Europa: Treball Salut i Vida Quotidiana» de la Universitat Autònoma de Barcelona. Por último, la elaboración de la información para la difusión científica participando en varias conferencias, de entre las cuales destaco las siguientes plenarias invitadas: «XX Congreso Internacional del Instituto Universitario de Estudios Feministas y de Género Purificación Escrivano.

Salud, Emociones y Género» 2016, «XII Congreso Nacional de Ergonomía y Psicología, Avilés 2019», y la comunicación en el «XIII Congreso de la Federación Española de Sociología (FES)».

Los resultados se basan en información cuantitativa y cualitativa procedente de fuentes de datos primarias y secundarias. Así, en relación con la metodología cuantitativa, se han analizado datos de la Encuesta de Población Activa, del Ministerio de Educación y Ciencia, de informes de la Organización Internacional del Trabajo y Eurostat; asimismo, se han diseñado y tratado los datos procedentes de dos encuestas *online* de diseño propio (pueden consultarse en la web [genera-uoc.com](http://genera-uoc.com) y [genera-uoc.com/gentalent](http://genera-uoc.com/gentalent)); y se han recopilado datos publicados de diferentes agencias de evaluación españolas, textos legales e informaciones variadas provenientes de revistas y diarios especializados. Sobre la metodología cualitativa hay que añadir que se han realizado 10 estudios de casos en diferentes centros y departamentos de la geografía española, lo cual ha supuesto examinar las normativas de promoción y contratación de cada centro, desarrollar alrededor de 90 biografías y egogramas, realizar grupos de decisión simulando concursos de contratación con currículos ficticios y, finalmente, se han entrevistado a responsables de áreas de recursos humanos de empresas, ETT, empresas de captación de talento y similares.

### 3. Evidencias de cambios saludables y otros no tanto en las organizaciones del sector de las tecnologías

Suele atribuirse a las empresas TIC que hayan sido líderes en la implementación de innovadoras medidas de gestión de las personas que trabajan en sus centros de trabajo, adaptando las relaciones laborales de sus empresas a la ética del trabajo y estilos de trabajo de los más jóvenes. Medidas como la implantación de trabajo flexible, la conciliación, el trabajo remoto y también la incorporación de incentivos económicos, fiscales y sanitarios; elementos con los que compiten con otras empresas del sector para atraer talento. Las personas que entrevistamos para el proyecto GENTALENT, como responsables de la contratación de personal para las empresas TIC, afirmaron que los jóvenes se sentían más atraídos por trabajar en empresas que mostraban un perfil dinámico, innovador y que ofrecen más incentivos individuales. Esta serie de medidas que, en un primer momento, asumieron las grandes empresas como Google, Microsoft o Apple, simbolizaban estar a la vanguardia de las empresas ubicadas en las áreas más competitivas, como Silicon Valley; pero, poco a poco, se han convertido también en un sello de identidad para las organizaciones empresariales del sector. Este año, la prensa se hacía eco de las medidas implantadas por la empresa Software Delsol, una empresa no demasiado grande ni conocida de desarrollo y mantenimiento de *software* de gestión para PYMES (pequeñas y medianas empresas). Aunque no es una de las empresas líderes, se alinea con ellas al poner en marcha políticas de conciliación, reducción horaria, incentivos económicos para sus trabajadores, seguro médico, comedor y gimnasio; medidas que se consideran ventajosas para sus empleados.

Sin embargo, si se observan los datos globales, ni siquiera estas medidas parecen estimular la retención del talento femenino. Según EUROSTAT, en 2018 las personas empleadas como especialistas TIC en Europa ascendían a 8,9 millones de personas: 83,5% de hombres, respecto a tan solo el 16,5% de mujeres. Aún peor, en diez años, en la EU-28 (a la que se refieren todos los datos), la población femenina ha descendido casi seis puntos (pues en 2008 las mujeres representaban 22,2%). La tasa de variación anual promedio de hombres y mujeres especialistas del sector subraya esta tendencia: mientras la tasa masculina ha aumentado el 4,2% durante el periodo 2008-2018, la de la población femenina ha experimentado el 0,5% de crecimiento anual. Por tanto, durante esta última década, el número total de especialistas hombres aumentó el 51,6%, mientras que el incremento del número total de especialistas TIC mujeres fue de tan solo 5,1%. Por países, algunos países del este, como Hungría y Eslovaquia contribuyeron a que la tasa de crecimiento masculina aumentara considerablemente. En términos absolutos, los datos más positivos para las mujeres se concentraron en países como Alemania (273.000 trabajadoras), Reino Unido (265.000 trabajadoras), Francia (181.000 trabajadoras) y España (algo más de 100.000 trabajadoras).



Por tanto, ni siquiera estas medidas, aparentemente positivas y atractivas, parecen alentar o reforzar la presencia de las mujeres en el sector TIC. ¿Cómo explicamos este desajuste? Nuestro marco de análisis ofrece pistas para esclarecer sus causas. En primer lugar, el desajuste entre el mercado laboral y las vidas de las mujeres presenta varias evidencias. La primera de ellas se apunta en el informe Eurofound (2017), donde se muestra cómo la jornada de trabajo se ajusta perfectamente a las preferencias de los hombres respecto a la jornada laboral que desean tener, es decir, si quieren trabajar a tiempo completo o parcial. Sin embargo, el mercado laboral no proporciona las jornadas laborales que desean tener las mujeres, quienes trabajan mucho más o mucho menos de lo que desearían. Así, mientras la curva que representa la jornada laboral de los hombres se ajusta a una curva normal, la de las mujeres es achatada y más abierta en los extremos. También la EPA abunda en este desajuste cuando contabiliza el ajuste del trabajo desarrollado por hombres y mujeres con sus preferencias horarias. Las mujeres empleadas en empresas TIC parecen más dispuestas que los hombres a trabajar menos horas incluso si recibieran un salario menor (González *et al.*, 2017). En nuestro trabajo (González *et al.*, 2017; Lamolla y González, 2018) hemos atribuido este resultado a un modo diferente de entender el trabajo y el uso del tiempo de hombres y mujeres, relacionado con sus roles de género y la necesidad de gestionar distintas esferas de la vida privada, profesional y familiar.

Una segunda evidencia se refiere a los desajustes del mercado laboral respecto a las mujeres atendiendo a su ciclo vital. También a partir de datos de la EPA para la población empleada en el sector TIC (González *et al.*, 2017), se apunta al hecho de que la tasa de empleo más alta en las mujeres jóvenes (16-24 años) y de la población femenina con más edad (46-64 años) respecto a los mismos grupos de edad entre los hombres, podría deberse a prácticas de contratación discriminatorias que denotan un trato desigual hacia las mujeres. Por una parte, la brecha de género en la población desempleada en la primera etapa de la carrera profesional, es decir, de incorporación al mercado laboral, sugiere desconfianza en las mujeres jóvenes en mayor medida que entre los hombres de la misma edad. Respecto a las mujeres mayores de 45 años sugiere un cuestionamiento en su capacidad para ostentar cargos de responsabilidad propias de su etapa profesional por las cuales sufrirían una mayor tasa de desempleo que los hombres.

En la encuesta que diseñamos para el proyecto GENTALENT preguntamos a las mujeres que trabajan en el sector TIC si habían interrumpido su trayectoria laboral en algún momento, es decir, si habían estado en situaciones de desempleo o inactividad. Como cabría esperar, puesto que el sector de las tecnologías es estable y ha demostrado suficiente resistencia a los periodos de crisis económica (González Ramos *et al.*, 2017), solo una de cada tres mujeres había experimentado esta situación; la mayoría de ellas, además, había sido una situación voluntaria y solo el 14% se había visto impedida de seguir trabajando de manera involuntaria. Según este grupo de mujeres, los factores que habían retrasado su incorporación al mercado de trabajo habían sido por este orden: la falta de ofertas laborales, la edad y el hecho de ser mujer.

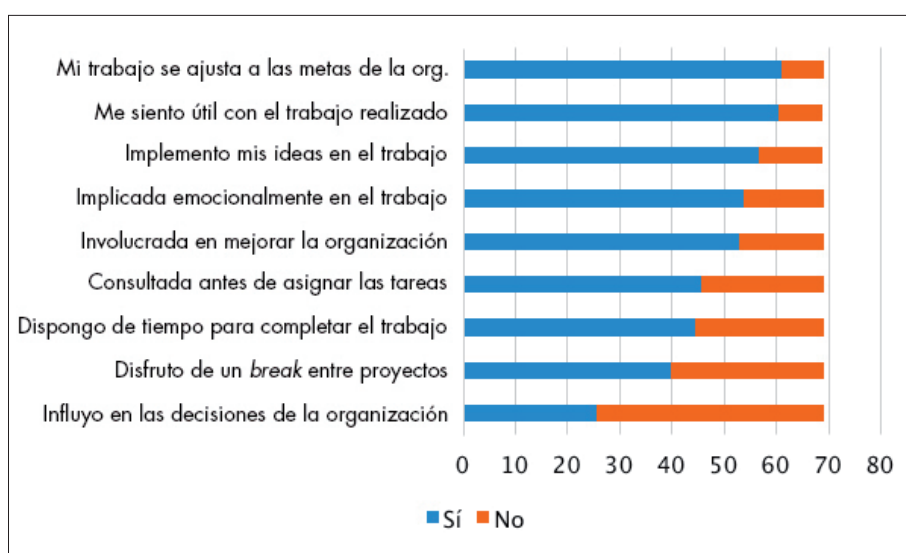
En otro estudio, basado en el mismo conjunto de datos de la encuesta GENTALENT, (Lamolla y González Ramos, 2018) se observa que las mujeres empleadas en el sector TIC afirman contar con las competencias identificadas como importantes por las empresas, que ellas las han ido adquiriendo a lo largo de su trayectoria profesional por propia experiencia y por haberse ocupado de adquirirlas mediante programas de formación específicas. En cambio, los datos indican que no son contratadas ni promocionadas en la misma medida que los hombres, lo cual denota una falta de reconocimiento a su esfuerzo. La falta de reconocimiento del esfuerzo realizado está recogida dentro del conjunto de factores que componen el segundo eje de desajuste promotor de riesgos psicosociales relacionados con la gestión de las relaciones personales y emocionales y las prácticas empresariales.

También lo son todas aquellas prácticas de contratación y de promoción denominadas «ciegas al género» que, aparentemente, son independientes del hecho de que la persona candidata sea hombre o mujer, pero que, sin embargo, ignoran las situaciones diferentes a las que se enfrenta cada grupo, los obstáculos de uso del tiempo, de gestión de redes sociales, de prácticas organizativas que lastran a las mujeres en mayor medida que a los hombres. Así, las empresas del sector, altamente masculinizadas, suelen convocar reuniones que se prolongan en el tiempo o que, precisamente para estrechar las redes de confianza entre clientes, colegas y superiores, se programan fuera de los horarios de oficina e incluso en lugares donde las mujeres suelen ser poco bienvenidas.



Según nuestro modelo analítico, las dinámicas internas de las organizaciones empresariales pueden provocar malestares en aquellas personas que se ajustan en menor medida al ideal de trabajadores característicos de ese tipo de organizaciones (Hatmaker, 2013; Faulkner, 2014). Precisamente, las mujeres de la encuesta GENTALENT afirmaron que los aspectos de su trabajo que les producen más insatisfacción se relacionan con la falta de capacidad de influencia en las decisiones de la organización (43,3%), no poder disfrutar de tiempo libre (tomarse un respiro) entre proyectos (29,2%), no disponer de tiempo suficiente para completar las tareas que se les han asignado (24,6%) y no ser consultadas sobre los objetivos de las tareas que deben desarrollar (23,3%). Todas estas cuestiones están asociadas a la gestión de las relaciones personales y emocionales y las prácticas organizativas que las convierten en organizaciones poco saludables. El siguiente gráfico expone la batería de situaciones que se les proponía.

**Figura 2. Satisfacción con el trabajo desarrollado**



Fuente: elaboración propia, encuesta GENTALENT, 2016.

Nota: sí es el resultado del sumatorio de las categorías «siempre» y «la mayoría de las veces»; no: «raramente» y «nunca».

En este conjunto de categorías también se incluyen los síntomas de riesgos psicosociales y las relaciones laborales nocivas relacionadas con el acoso, el estrés y el *burnout*. Su identificación y reglamentación permite la defensa de los trabajadores, pero generalmente son reconocidas individualmente, y muy raramente de manera colectiva, como sostengo que sucede en las empresas poco saludables. Una de las pocas excepciones ha sido protagonizada por la cúpula directiva de la empresa France Télécom, cuya culpabilidad ha sido declarada por la justicia francesa en diciembre de 2019. La compañía, junto a sus excargos, ha sido declarada culpable de acoso moral a sus empleados como resultado de la nefasta gestión llevada a cabo para reestructurar la empresa en 2007. Siete exgerentes de la empresa han sido sentenciados por ser los responsables e impulsores de una cultura empresarial agresiva, poco respetuosa con su plantilla de trabajadores. La sentencia se refiere a 39 empleados afectados, los sindicatos añadirían el suicidio de al menos 19 personas, 12 tentativas de suicidio y otros tantos que mostraron síntomas de depresión. A pesar de los hechos, las condenas emitidas son inferiores a las máximas establecidas legalmente en la actualidad, puesto que, según la presidenta del tribunal, la legislación es insuficientemente represiva. Según la declaración de culpabilidad, no se condena la estrategia empresarial, sino los métodos empleados, lo que a mi parecer supone seguir centrándose en prácticas abusivas de personas sin atender a métodos de gestión asumidos por una gran parte de la cultura empresarial del sector. En definitiva, con esta sentencia de culpabilidad tampoco se envía un mensaje claro que haga desistir a las empresas de desarrollar estrategias agresivas de trabajo y organización.

## Conclusiones

En este trabajo se analiza la situación de las personas empleadas en empresas del sector TIC atendiendo a los cambios organizativos, las relaciones laborales y los estilos de vida de las personas altamente cualificadas. Por una parte, se abordan las condiciones laborales, por otra, se añade al análisis una perspectiva de género que trata de contribuir a esclarecer los motivos por los que las mujeres siguen siendo minoritarias en estas organizaciones. De este modo, se trata de contribuir a que las empresas puedan poner en marcha modelos de trabajo saludables tanto para los hombres como para las mujeres, pues el modelo pone en el centro a las personas y los ejes que atraviesan sus vidas personales, profesionales, laborales y familiares.

Para ello, se utiliza un modelo de análisis basado en evidencias procedentes de varios proyectos con los cuales se ha construido un marco de identificación de factores de riesgo para las personas altamente cualificadas, empleadas en ocupaciones propias de la economía del conocimiento. Este modelo de análisis refleja la existencia de desajustes debido al desajuste entre las vidas personales y laborales, así como en los problemas suscitados por las prácticas cotidianas en las empresas, en la gestión de las relaciones laborales, personales y emocionales, tanto en las empresas como en el ámbito familiar y social (aunque sobre estas dos esferas no se ha profundizado, ya que pertenecen a otro foco de atención diferente al objetivo de esta publicación).

Los resultados de este trabajo muestran que las empresas tecnológicas están haciendo frente a algunos cambios relacionados con el perfil de sus trabajadores: jóvenes, dinámicos y fuertemente orientados a la internacionalización, la competitividad y el riesgo. Sin embargo, dichas empresas proponen medidas en su mayor parte inspiradas por un ideal masculino de profesional (dado que la mayoría siguen siendo hombres y que la mayoría de las mujeres deben ajustarse a este patrón) y un estilo de trabajo que denominamos acelerado (Rosa, 2013; Conesa y González, 2018). En este sentido, he tratado de mostrar que tanto hombres como mujeres se encuentran igualmente amenazados. Aunque seguramente esta problemática se identifica en mayor medida con las mujeres, perpetuando así un estereotipo negativo sobre las mujeres, quienes serían las únicas víctimas de este modelo de trabajo. Las mujeres quizá son el caso más claro pero no exclusivamente; por ejemplo, lo acaecido en France Télécom afectó tanto a hombres como a mujeres. De todos modos, la intensidad con la que algunos problemas se avienen contra las mujeres hace más imperioso proponer una cultura de trabajo que empatice con los roles de género que las mujeres siguen desempeñando en la sociedad y, por consiguiente, en las empresas, para superar impedimentos relacionados con la desigualdad.

Entre las propuestas se incluyen políticas claras de derecho a la desconexión (digital) y al descanso (del trabajo, de las excesivas responsabilidades, etc.), la insistencia en que el trabajo autónomo no es sinónimo de trabajo aislado, el establecimiento de un sistema de recompensas relacionados no solo con los objetivos, sino con el esfuerzo invertido para conseguirlos, la erradicación de prácticas discriminatorias y/o que conducen a un trato desigual y carente de medidas que permitan la igualdad de oportunidades. En definitiva, como he apuntado al comienzo de este trabajo, que vaya más allá de las políticas de conciliación y de incentivación individual para avanzar hacia las políticas de oportunidades y de igualdad responsables con los y las trabajadoras. Recomendaciones que tienen que ver con la necesidad de que las empresas, como instituciones sociales, construyan entornos organizativos saludables.

## Bibliografía

- ACKER, J. (1990). «Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations». *Gender & Society*. Núm. 4, pág. 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>.
- CONNELL, R. (2006). «Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites». *Public Administration Review*. Núm. 66, pág. 837–849. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x>.

- CONESA, E.; GONZÁLEZ RAMOS, A.M. (2018). «Accelerated Researchers: Psychosocial Risks in Gendered Institutions in Academia». *Frontiers of Psychology*, 19 July 2018 [en línea]. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01077>.
- EUROFOUND (2017). *Working time patterns for sustainable work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EUROFOUND/ILO (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Geneva and Luxembourg: Publications Office of the European Union and the International Labour Office.
- FAULKNER, W. (2014). «Can Women Engineers be ‘Real Engineers’ and ‘Real Women’? Gender In/Authenticity in Engineering». En: WALTRAUD, E.; HORWATH, I., *Gender in Science and Technology. Interdisciplinary Approaches*. Bielefeld: Transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/transcript.9783839424346.187>.
- FERNÁNDEZ AVILÉS, J.M. (2017). «NTIC y riesgos psicosociales en el trabajo: estado de situación y propuestas de mejora». *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*. Núm. 2, pág. 69-101.
- GONZÁLEZ RAMOS, A.M.; VERGÉS, N.; MARTÍNEZ, J.S. (2017). «Las mujeres en el mercado de trabajo de las tecnologías». *REIS*. Núm. 159, pág. 61-78. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.159.73>.
- GONZÁLEZ RAMOS, A.M.; CONESA, E.; PONS, O.; RÄTHZEL, N. (2019). «Retos de futuro para el personal de ciencia, tecnología e innovación». *XIII Congreso de la Federación Española de Sociología*, Valencia. Disponible en: [http://www.researchgate.net/publication/338480044\\_Retos\\_de\\_futuro\\_para\\_el\\_personal\\_de\\_ciencia\\_tecnologia\\_e\\_innovacion?authorNameChanges%5BAU%3A2120203870%5D=&selection%5BAU%3A2120203870%5D=unknownAuthor](http://www.researchgate.net/publication/338480044_Retos_de_futuro_para_el_personal_de_ciencia_tecnologia_e_innovacion?authorNameChanges%5BAU%3A2120203870%5D=&selection%5BAU%3A2120203870%5D=unknownAuthor) [consultado el 13 de enero de 2020].
- HARAWAY, D. (1988). «Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective». *Feminist Studies*. Vol. 14, núm. 3, pág. 575-599. <https://doi.org/10.2307/3178066>.
- HATMAKER, D. M. (2013). «Engineering identity: Gender and professional identity negotiation among women engineers». *Gender, Work and Organisation*. Vol. 20, núm. 4, pág. 382-396. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00589.x>.
- HUWS, U. (1984). *The new homeworkers: new technology and the changing location of whitecollar work*. London: Low Pay Unit.
- LAMOLLA, L.; GONZÁLEZ RAMOS, A.M. (2018). «Tick-tock sounds different for women working in IT áreas». *Community, Work & Family*. Pág. 1-16. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1483321>.
- LAMOLLA, L.; GONZÁLEZ RAMOS, A.M. (2019). «Mujeres en el sector de las tecnologías. ¿Cuestión de competencias?». *Revista Española de Sociología*. Vol. 28, núm. 3 (2), pág. 79-98. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2019.39>.
- MURILLO, S. (2006). *El mito de la vida privada. De la entrega al tiempo propio*. Madrid: S.XXI.
- O’NEIL, D.; HOPKINS, M.; BILIMORIA, D. (2008). «Women’s Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes». *Journal of Business Ethics*. Núm. 80, pág. 727-743. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9465-6>.
- ROSA, H. (2013). *Social Acceleration. A New Theory of Modernity*. New York: Columbia University Press.
- WACJMAN, J.; DODD, N. (eds.) (2017). *The Sociology of Speed. Digital, Organizational, and Social Temporalities*. New York: Oxford University Press.
- WILSON KOVACS, D.; RYAN, M.; HASLAM, A. (2006). «The glass cliff: women’s career paths in the UK private IT sector». *Equal Opportunities International*. Vol. 25, núm. 8, pág. 674-687. <https://doi.org/10.1108/02610150610719137>.

---

**Cita recomendada:** GONZÁLEZ RAMOS, Ana. Organizaciones saludables. Empresas competitivas que cuentan con entornos inclusivos y respetuosos. *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2020, no. 13, pp. 1-11. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2005>

---



**Ana M. González Ramos**

AnaMaria.Gonzalez.Ramos@uab.cat

**Profesora asociada del Departamento de Sociología de la Universitat Autònoma de Barcelona**

Licenciada en sociología por la Universidad de Granada en 1994 y doctora por la Universidad de Cádiz en 2004, Departamento de Estadística e Investigación Operativa. Ha sido profesora en la Universidad de La Laguna (2002-2007), en la Universidad de Cádiz (1995-2002) e investigadora sénior en el Internet Interdisciplinary Institute (IN3) de la UOC (2007-2019), donde dirigió el grupo GENTIC: Relaciones de Género y las Tecnologías de la Información y la Comunicación, grupo consolidado de la Generalitat (2014-2017). Actualmente es profesora asociada en la Universitat Autònoma de Barcelona.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



**Dossier «Género y empresa: hacia la igualdad real»**

**Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen**

UNA MODALIDAD EN AUGE

## Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal

**Ana Gálvez Mozo**

Profesora agregada de los Estudios de Psicología y Ciencias de la Educación de la UOC

**RESUMEN** La problemática de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal ha adquirido en las sociedades del siglo XXI una relevancia capital. Cada vez un mayor número de organizaciones se interesan en promover y promocionar este aspecto con el objetivo de mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus trabajadores/as, así como para atraer y fidelizar talento, mejorar la productividad y, en definitiva, volverse más competitivos. En este contexto, una de las medidas más utilizadas para conseguir tales objetivos es el teletrabajo. Este artículo analiza, desde la percepción de las teletrabajadoras, si esta modalidad laboral constituye una estrategia eficiente de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. La metodología utilizada ha sido cualitativa, en concreto se ha trabajado con entrevistas en profundidad y grupos de discusión. La muestra estaba compuesta por mujeres teletrabajadoras con algún tipo de carga familiar. Los principales resultados muestran que el teletrabajo para estas trabajadoras es una modalidad laboral que va mucho más allá de la conciliación de la vida laboral y familiar. Este es un tipo de lógica o dispositivo que resignifica las prácticas que despliegan y que conduce a la creación de nuevos significados de lo laboral y de la compatibilización con la vida doméstica, familiar y personal. Estas mujeres, a partir de la práctica del teletrabajo, elaboran un discurso crítico con el modelo laboral imperante, caracterizado por sus largas jornadas de trabajo que excluyen la posibilidad de una vida al margen de lo laboral. Utilizan las posibilidades de flexibilidad que les proporciona el teletrabajo para reivindicar su papel como profesionales y como madres, sin por esa razón renunciar a ninguno de ellos, y hacen uso del teletrabajo como herramienta para denunciar un mercado laboral que excluye todo lo relacionado con la esfera del cuidado.

**PALABRAS CLAVE** conciliación de la vida familiar, laboral y personal; organización flexible del trabajo; teletrabajo; género

A BOOMING SYSTEM

## *Women and teleworking: beyond work-life balance*

**ABSTRACT** *The difficulties in work-life balance has become greatly important in the societies of the 21st century. An evergrowing number of organisations are interested in promoting and encouraging this approach, with the objective of improving the well-being and quality of life of their male and female workers in addition to attracting and fostering talent, improving productivity and, ultimately, becoming more competitive. In this context, one of the most used measures for achieving such objectives is teleworking. This article analyses, from the point of view of female teleworkers, if this labour system constitutes an efficient strategy for the work-life balance. The methodology used has been qualitative, specifically working with indepth interviews and discussion groups. The sample was composed of women teleworkers with some form of family dependents. The principal results show that teleworking for these female workers is a labour system which goes far beyond work-life balance. This is a kind of logic or mechanism which re-defines the unfolding practices and which leads to the creation of new meanings in the realm of work and in compatibilisation with domestic, family and personal life. By practising teleworking, these women are producing a critical discourse with the prevailing labour model, characterised by their long working days which exclude the possibility of a life at the margin of the world of work. They use the possibilities of flexibility which teleworking provides them in order to reclaim their roles as professionals and as mothers, and as a result do not give up either of these roles, making use of teleworking as a tool for revealing a labour market which excludes all that is related to the sphere of care.*

**KEYWORDS** *work-life balance; flexible organisation of work; teleworking; gender*

## Introducción

En los últimos años ha crecido el consenso entre instituciones internacionales, algunas tan relevantes como Naciones Unidas o la Organización Internacional del Trabajo, diferentes asociaciones de expertos y gobiernos locales, así como entre muchos países europeos, sobre la centralidad que la problemática de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal ha adquirido en las sociedades del siglo XXI. Esto afecta, por supuesto, a los países industrializados, pero también a los países en vías de desarrollo. En el primer caso, se ha vuelto una cuestión clave vinculada con la masiva incorporación de las mujeres al mundo laboral, el aumento de las familias monoparentales y el envejecimiento progresivo de la población. En el segundo, constituye un problema de primera magnitud porque es el principal escollo que no permite articular el despliegue industrial acelerado que viven estos países con hábitos y tradiciones milenarias (Sorensen, 2017; Freeney y Stritch, 2017; Lewis y Beauregard, 2018).

Esta situación ha generado que muchas organizaciones se interesen formal e informalmente por la promoción de la conciliación no solo para mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus trabajadores/as, sino también como medida para atraer y fidelizar talento, mejorar la productividad y, en definitiva, volverse más competitivos. En ese sentido se constata que las medidas utilizadas para cumplir tal finalidad son diversas, sin embargo, las más importantes se centran básicamente en la promoción de la flexibilidad. Así, World at Work (2015) señala que al menos el 80% de las organizaciones internacionales estarían ofreciendo en este momento algún tipo de organización flexible del trabajo. Estos nuevos modelos de organización (*flexible work arrangements*, en inglés –FWA–) se extienden rápidamente por todos los países de la Unión Europea y de la OCDE (Organización para la Cooperación



y el Desarrollo Económico) y, como hemos mencionado, aspiran, ni más ni menos, a conjugar un aumento de la competitividad con una mejora de la vida de los/as trabajadores/as en todos sus ámbitos de expresión (Battisti y Vallanti, 2013; Eurofound, 2017).

En este contexto, el teletrabajo irrumpe como uno de los modelos que más expectativas ha generado para lograr la mencionada articulación. Este texto, basado en una investigación que ha durado más de un lustro y cuyos principales resultados pueden consultarse en Gálvez, Tirado y Alcaráz (2018, 2019), hace una revisión de las posibilidades que ofrece el teletrabajo y muestra la percepción que las mujeres teletrabajadoras tienen de esta modalidad laboral.

## 1. Teletrabajo y conciliación

España tiene una de las jornadas laborales más largas de la Unión Europea (Eurofound, 2017; Eurostat, 2016). Sin embargo, como es conocido, este hecho no repercute ni en una mayor productividad ni en un mayor número de horas trabajadas. La razón que explica tal paradoja es sencilla, se denomina «jornada partida». Esta consiste simplemente en dividir la actividad laboral con un descanso que usualmente es de 2 a 4 horas. Según el Instituto Nacional de Empleo, esta jornada es la más habitual en nuestro país y no presenta la tendencia de ir a una reducción significativa en los próximos años. Tal modalidad de organización de la actividad laboral diaria tiene importantes consecuencias sociales y familiares. Entre las más citadas destacan la ausencia de compatibilidad con los horarios escolares, lo que genera una gran complejidad y gasto económico en la logística familiar, y la dificultad para que los/as progenitores compartan tiempo y actividades con los/as hijos/as, especialmente cuando estos son pequeños, más allá de la franja del día que se restringe a las horas de la cena.

La «jornada partida» es un problema que se vincula en nuestro país directamente con una desigualdad de género muy elevada en la esfera doméstica. La mencionada jornada y una inflexibilidad extrema en los horarios laborales constituyen factores que facilitan que muchas mujeres opten por dedicarse plena o parcialmente al trabajo familiar y doméstico, abandonando sus carreras profesionales o incluso negándose a iniciarlas. Por todo esto, cada vez es más frecuente que organizaciones tanto del ámbito público como del privado busquen implementar medidas de flexibilidad laboral, entre las cuales el teletrabajo es una de las más populares. Esta suele presentarse asociada a una mejora de la conciliación y promete compaginar de forma muy ventajosa la dimensión espacio temporal de los/as trabajadores (Alina-Mihaela, Tuclea y Vrânceanu, 2019; Malenfant, 2009; Tietze y Musson, 2010; Lister y Harnish, 2010), y aparece, también, vinculada a una optimización de los recursos de la organización. Esto no quiere decir que la medida no tenga detractores. De hecho, en los últimos años algunos estudios han mostrado que el teletrabajo presenta graves problemáticas como pueden ser: a) la reificación de la distribución de roles de género; b) la sobrecarga de responsabilidad en las mujeres dado que la conciliación se convierte en un problema que se les atribuye directamente a ellas; c) dificultades en la promoción laboral (Kossek y Lautsch, 2017; Yao, Tan y Ilies, 2017; Hilbrecht, Shaw, Johnson y Andrey, 2013; Wheatley, 2012; Sorensen, 2011).

Nuestra investigación se sitúa en el centro de estos debates y en este artículo presentamos un análisis realizado con mujeres teletrabajadoras españolas en el que se examinó si la mencionada modalidad de trabajo ayudaba en la optimización de su jornada laboral y permitía desplegar estrategias eficientes de conciliación empleo-familia. Para ello se realizó un estudio cualitativo basado en la realización de entrevistas personales en profundidad y grupos de discusión. La muestra incluyó a 72 teletrabajadoras con responsabilidades familiares. El 20% de las mismas teletrabajaban a tiempo completo y el restante 80% teletrabajaban a tiempo parcial.



## 2. ¿Combate el teletrabajo las largas jornadas laborales y permite la conciliación?

Nuestro análisis presentó una dimensión que no esperábamos hallar en una investigación de este tipo y que no aparece especialmente mencionada en la literatura sobre el tema. Las entrevistadas señalaron claramente que una vez se habían organizado y habían aprendido lo que implica teletrabajar, esta modalidad laboral les permitía no solo reducir sus largas jornadas laborales, sino también optimizarlas y hacerlas más productivas. Sin embargo, cuando hablaban de tal cosa, su discurso no ponía el énfasis en cuestiones concretas relacionadas con las ventajas o las desventajas, sino que se centraba en dos elementos de lectura global y que implicaban una interpretación sociopolítica del fenómeno sobre el que eran interrogadas. El primero tiene que ver con la relación que ellas establecían entre lo laboral y lo doméstico-familiar; y el segundo con el discurso absolutamente crítico y demoledor que planteaban contra el modelo laboral de sus organizaciones basado en jornadas laborales imposibles de compatibilizar con nada ajeno al trabajo y pensado especialmente para hombres o personas sin cargas familiares. Consideramos que estos dos hallazgos constituyen una parte muy interesante de nuestra investigación y a continuación los presentaremos con detalle.

### 2.1. La relación entre lo laboral y lo doméstico-familiar

Como hemos mencionado, la relación que las teletrabajadoras establecen entre lo laboral y lo doméstico-familiar constituye uno de los ejes centrales de sus discursos sobre el teletrabajo. Esta aparece como una relación basada en la apropiación y redefinición de los límites temporales y espaciales entre ambos ámbitos. Tal apropiación se concreta en tres modelos de definición: modelo de la simultaneidad, modelo de la intermitencia, y modelo de los compartimentos estancos. Estos no son excluyentes, es decir, nuestras entrevistadas los han utilizado en diferentes circunstancias, en función de las características y requerimientos de la situación.

#### *Modelo de la simultaneidad*

En el modelo de la simultaneidad, teletrabajo y familia se superponen en un mismo espacio y momento. Es una articulación efectiva si se dan una serie de circunstancias: a) tener hijos/as mayores; b) tener niños/as de corta edad, pero muy independientes; c) realizar tareas mecánicas; o d) la aparición de una simultaneidad impuesta por la situación. El siguiente *verbatim* ilustra muy bien este modelo:

*«No, tengo un ordenador al lado, el portátil viejo, lo he puesto al lado en una mesita... y están allí, haciendo puzles y jugando. Y después también se cansan. Cogen el portátil y al comedor, donde tienen una especie de sala con juguetes, pues me pongo al lado los sábados por la mañana, ¿eh? Pues ellos... juegan... y... y... lo que no podemos es estar en salas separadas, ¿eh? Porque ellos tienen... te tienen que ver». (GD3\_006\_colaboradora académica\_teletrabajo parcial)*

#### *Modelo de la intermitencia*

En la intermitencia, el teletrabajo y las tareas domésticas y familiares se suceden en intervalos de tiempo sucesivos, uno a continuación de otro, de forma intermitente y sin apenas mezclarse o superponerse. La mayoría de nuestras entrevistadas intercalaban en espacios y tiempos relativamente cortos el teletrabajo con las tareas domésticas. Manifestaron que precisamente esto constituye uno de los principales beneficios que aporta el teletrabajo como modalidad laboral. En este fragmento de una entrevista queda muy claro lo expuesto:

*«Sí, cambia totalmente. Cuando estoy en casa, las tareas estas se combinan con poner lavadoras, preparar la comida, o preparar no sé qué. O sea: "Ahora hago una hora de no sé qué y después me pondré con..."», o*

*sea, vas combinando. Y cuando estoy en el despacho haciendo también tareas online estoy solo haciendo eso.» (EP\_039\_profesora universitaria\_teletrabajo parcial)*

### *Modelo de compartimentos estancos*

En este modelo, el tiempo de teletrabajo y el dedicado a otras dimensiones de la vida de la trabajadora se separa de forma clara y rotunda. Los horarios tienen un principio y un fin muy bien definidos y ocupan un espacio muy delimitado del día. Las interferencias que puedan provocarse entre el trabajo, la familia y las tareas domésticas son mínimas o nulas y las entrevistadas manifestaron que tendían a mantener con todas sus energías esa compartimentación.

*«Sí, sí. Se cierra la puerta y ya... ellos saben, si esa puerta está cerrada, que... a menos que haya un incendio y que me vengan a avisar, no pueden... molestar.» (EP\_017\_directora departamento\_teletrabajo parcial)*

Conviene añadir que, junto a la definición de estos modelos, también se expresaron factores o variables que facilitan el paso de uno de ellos a otro. Por ejemplo, las circunstancias familiares (enfermedades, cuidados imprevistos, accidentes domésticos, etc.) constituyen una variable que hacen que cambien de modelo para adaptarse a la circunstancia sobrevenida. También el tipo de objetivo o tarea que debe realizar la teletrabajadora puede hacer que se cambie de un modelo establecido durante un tiempo a otro que se adapta mejor a la nueva demanda. Por tanto, concluimos que los modelos descritos anteriormente son dependientes de la situación en la que se encuentra la teletrabajadora y absolutamente flexibles a la hora de ser modificados. En este sentido, resulta interesante señalar que las teletrabajadoras, en su uso de los modelos, muestran una apropiación del tiempo que no tiene nada que ver con la definición habitual que hacemos del mismo como algo discreto, lineal y objetivo. Nuestras entrevistadas lo resignificaban completamente al margen de variables técnicas u objetivas, lo hacían a partir de su experiencia y necesidades. Por lo tanto, lo convertían, a veces, en un tiempo circular que reverberaba sobre unas actividades domésticas que interferían la demanda de la organización, otras, como una línea de intensidad enorme que exigía renunciar a lo familiar para concentrarse en algo que debía solucionarse rápidamente, etc.

La aparición de estos modelos en los discursos de nuestras entrevistadas nos pone sobre la pista de un tema muy interesante. El teletrabajo es una modalidad de organización de las responsabilidades y objetivos laborales que implica mucho más que una mera reducción de la extensión de la jornada laboral. Los mencionados modelos, más allá de describir una rearticulación del límite entre trabajo y vida doméstica, señalan una resignificación total de la noción de «tiempo y espacio de trabajo». Al hacer tal cosa, también están cambiando su conceptualización de lo que supone un ambiente físico y simbólico para lo laboral. Por tanto, no resulta aventurado sostener que el teletrabajo es más una lógica o racionalidad para entender lo laboral que una simple técnica para reorganizar la vida de sus usuarias. El alcance de tal racionalidad aparece claramente expuesto en el siguiente apartado.

## 2.2. El teletrabajo como resistencia al modelo laboral imperante

Como hemos visto en el apartado anterior, los tres modelos de relación temporo-espacial que nuestras entrevistadas han descrito en su desempeño del teletrabajo están inextricablemente ligados a procesos de reflexión sobre sus jornadas laborales presenciales, sobre su práctica de teletrabajo y sus responsabilidades doméstico-familiares. Del mismo modo, están ligados también al ejercicio de toma de decisiones sobre cómo desarrollarlas y desde qué posición; y, por tanto, al inicio de cursos de acción sobre cómo estructurar y organizar su vida. Estos procesos definen a estas teletrabajadoras como agentes activos con capacidad para actuar e influir en el entorno laboral, familiar y social del que forman parte. Tal capacidad agentiva se asienta en los siguientes ejes:

- a) El teletrabajo y el conjunto de transformaciones espaciales y temporales que conlleva se convierten en una herramienta de emancipación, tal y como muestran los siguientes *verbatim*s:

*«La libertad de elegir cuando trabajar, de... y que los tiempos que aquí se veía más muertos, o menos, que te rendían más, allí en casa, lo aprovechas de otra... no hay tiempos muertos, no hay momentos que dices: ¿qué hago? No. Siempre hay algo que hacer, que sea para ti, que sea para el trabajo, que sea para los niños o para la casa. Entonces, de elegir cómo encajar bien tus momentos con los momentos de... de trabajo. La libertad de elegir cuándo trabajar, cómo trabajar...» (GD9\_060\_asistente dirección\_teletrabajo tiempo completo)*

El teletrabajo genera una autonomía altamente valorada y expresamente vinculada con la noción de libertad y la capacidad de autodelimitar las fronteras entre ámbitos de vida.

- b) Teletrabajar se convierte en un sinónimo de crítica y rechazo del modelo de presencialidad imperante en las organizaciones de nuestro entorno. Nuestras entrevistadas muestran un completo rechazo de un modelo laboral con largas jornadas que obliga a no responsabilizarse de las obligaciones domésticas y familiares. El siguiente fragmento, como otros muchos que hemos hallado, señala cómo el modelo español detenta una estructura absurda que solo potencia una discriminación de género:

*«Hombre, en cierto modo... siempre depende de la empresa en la que estés, pero, pero, suele limitar tu profes... tu promoción [...] cuando estás en una empresa, pues muchas veces lo que importa es que estés ahí. Que seas visible.» (EP\_001\_traductora\_teletrabajo tiempo completo)*

*«Pero yo creo que al final en las empresas, y sobre todo en España, algo que... algo que no ocurre en otros países y que nos limita muchísimo, es la cantidad de horas que se trabaja. O sea, no tienes una jornada, o sea, porque si yo tuviera que tener un horario, mira, yo trabajo de nueve a seis, pues trabajo de nueve a seis, esto es imposible. O sea... es que en ninguna empresa tú puedes decir que trabajas de nueve a seis, yo no la conozco. En ninguna de las que he estado, es que... no. Tu disponibilidad para una empresa es todo el día. Es muy difícil eh... compaginar esto porque, si yo trabajo de nueve a seis, pues a lo mejor, no tengo ni que solicitar la reducción de jornada, porque digo bueno tengo un horario. Yo sé que a las seis me voy, tope cinco y media, seis me voy, como ocurre en cualquier sitio europeo, y aquí no... entonces eh... claro, al no tener... tú lo que quieres... es dejar pasta en la empresa... tu ni caso.» (EP\_027\_ingeniera\_teletrabajo parcial)*

- c) El teletrabajo permite que no se renuncie ni a la faceta que abre la maternidad ni a una posible carrera profesional:

*«Es cierto, pero a mí me encanta estar con los niños. Ahora hacemos un puzle, ahora hacemos no sé qué, me encanta... y me gusta mucho esto, y me gusta mucho mi trabajo. Porque al final dices: yo podría permitirme cinco años sin trabajar, económicamente. ¿Por qué lo haces? ¿Por el dinero? No, lo hago... por mí. Porque... sí, tengo que... pues tengo el hijo que me encanta y tengo el trabajo que me encanta. Las dos cosas, y las quiero compaginar.» (GD10\_064\_lingüista\_teletrabajo tiempo completo)*

Estas citas muestran un continuo esfuerzo contra los horarios y las demandas impuestas por las compañías y los/as empleadores/as. Las prácticas cotidianas vinculadas con el teletrabajo pueden ofrecer un nuevo contenido para la relación entre lo laboral y lo doméstico. Hemos incluido la noción de «resistencia» en el epígrafe de este apartado porque integra todo el conjunto descrito en el análisis de reflexiones, acciones y dinámicas de rechazo, oposición y crítica a modelos impuestos que las perjudican y de prácticas y acciones propositivas que gravitan sobre la oportunidad de la autoorganización y sobre la base de los intereses y necesidades de la trabajadora. Con esta dinámica aparece la idea de libertad, como hemos mencionado, pero también la autonomía, la responsabilidad y, no en menor medida, el compromiso, con los objetivos de la organización empleadora y con sus necesidades. Todo esto, aparte de beneficiar la práctica laboral y personal de la teletrabajadora, revierte, según ellas mismas afirman, en un aumento de su productividad y en una mayor implicación y compromiso con su organización.

*«... A veces es mejor, claro, lo que decimos de trabajar por objetivos, trabajar por proyectos o por cosas, a veces lo puedes manejar más... mejor, mmm... con un teletrabajo, ¿no? Y... y que también debería ser una de las razones más del teletrabajo, no solo la conciliación, sino el poder ser más eficaz, con más tiempo... con menos tiempo...» (GD2\_072\_periodista\_teletrabajo parcial)*

## Conclusiones

Como hemos mostrado en el anterior apartado, el teletrabajo debe ser comprendido como algo más que una técnica para mejorar nuestras maneras de organizar lo laboral o para mejorar la conciliación. Es un tipo de lógica o dispositivo que resignifica las prácticas que despliegan los/as teletrabajadores y que conducen a la creación de nuevos significados de lo profesional y de la compatibilización con la vida doméstica, familiar y personal. Así, los discursos de nuestras entrevistadas muestran cómo juegan un papel activo en el uso y la apropiación del teletrabajo. Del mismo modo, son capaces de redefinir la frontera entre la esfera laboral y la familiar y doméstica a partir de modelos de articulación propios, es decir, que emergen de sus prácticas organizativas más cotidianas y, también, elaborar un discurso crítico con el modelo laboral imperante. Su rechazo al modelo presencial, tan típico en nuestro país, con sus largas jornadas laborales, es total; y aunque no lo hemos mencionado, lo conectan con un marco de pensamiento y acción completamente patriarcal que privilegia al hombre en la esfera pública y tiende a relegar a la mujer a la doméstica. En ese sentido, ellas, de un modo consciente y crítico, vindican su papel como profesionales y como madres, sin querer renunciar a ninguno de ellos y hacen uso del teletrabajo como herramienta para denunciar un mercado laboral que excluye todo lo relacionado con la esfera del cuidado.

## Bibliografía

- ALINA-MIHAELA, D.; TUCLEA, C.E.; VRÂNCEANU, D.M.; TIGU, G. (2019). «Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market». *Sustainability*. Vol. 11, núm. 13, pág. 1-12. <https://doi.org/10.3390/su11133506>.
- BATTISTI, M.; VALLANTI, G. (2013). «Flexible wage contracts, temporary jobs, and firm performance: Evidence from Italian firms». *Industrial Relations*. Vol. 52, núm. 3, pág. 737-764. <https://doi.org/10.1111/irel.12031>.
- EUROFOUND (2017). *Worklife Balance and Flexible Working Arrangements in the European Union*. Dublin: Eurofound.
- EUROSTAT (2016). *Eurostat. Your Key to European statistics*. European Commission. Disponible en: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Quality\\_of\\_life\\_indicators\\_-\\_productive\\_or\\_main\\_activity](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Quality_of_life_indicators_-_productive_or_main_activity)
- FREENEY, M.K.; STRITCH, J.M. (2017). «Family-friendly policies, gender, and work-life balance in public sector». *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 39, núm. 3, pág. 422-448. <https://doi.org/10.1177/0734371X17733789>.
- GÁLVEZ, A.; TIRADO, F.; ALCÁRAZ, J. (2018). «Resisting long working hours: the case of spanish female teleworkers». *German Journal of Human Resource Management*. Vol. 32, núm. 3-4, pág. 195-216. <https://doi.org/10.1177/2397002218782174>.
- GÁLVEZ, A.; TIRADO, F.; ALCÁRAZ, J. (2019). «Oh! Teleworking!; Regimes of engagement and the lived experience of (female) Spanish teleworkers». *Business Ethics: A European Review*. Vol. 29, pág. 180-192. <https://doi.org/10.1111/beer.12240>.
- HILBRECHT, M.; SHAW, S.; JOHNSON, L.; ANDREY, J. (2013). «Remixing work, family and leisure: Teleworkers' experiences of everyday life». *New Technology, Work & Employment*. Vol. 28, núm. 2, pág. 130-144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>.
- KATTENBACH, R.; DEMEROUTI, E.; NACHREINER, F. (2010). «Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance». *Career Development International*. Vol. 15, núm. 3, pág. 279-295. <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>.
- KOSSEK, E.; LAUTSCH, B. (2017). «Work-Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work-Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs». *Academy of Management Annals*. Vol. 12, núm. 1, pág. 1-76. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>.

- KOTTEY, B.; SHARMA, B. (2016). «Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs) ». *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27, núm. 22, pág. 2753-2770. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>.
- LEWIS, S.; BEAUREGARD, T.A. (2018). «The meanings of work-life balance: a cultural perspective». En: JOHNSON, R.; SHEN, W.; SHOCKLEY, K.M. (eds). *The Cambridge Handbook of the Global Workfamily Interface*, Cambridge University Press, Cambridge, pág. 720-732. <https://doi.org/10.1017/9781108235556.039>.
- LISTER, K.; HARNISH, T. (2010). Workshifting benefits: The bottom line. Telework Research Network/ Aerodite, Inc. <http://www.workshifting.com/downloads/downloads/Workshifting%20Benefits-The%20Bottom%20Line.pdf> (consultado el 1 de septiembre de 2014).
- MALENFANT, R. (2009). «Risk, Control and Gender: Reconciling Production and Reproduction in the Risk Society». *Organization Studies*. Vol. 30, núm. 2-3, pág. 205-226. <https://doi.org/10.1177/0170840608101477>.
- SORENSEN, C. (2011). *Enterprise Mobility: Tiny Technology with Global Impact on Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- SORENSEN, C. (2017). «The performativity of choice: postfeminist perspective on work-life balance». *Gender, Work and Organisation*. Vol. 24, núm. 3, pág. 297-313. <https://doi.org/10.1111/gwao.12163>.
- TIETZE, S.; MUSSON, G. (2010). Identity, identity work and the experience of working from home. *Journal of Management Development*. Vol. 29, núm. 2, pág. 148-156. <https://doi.org/10.1108/02621711011019288>.
- WHEATLEY, D. (2012). «Good to Be Home? Time-Use and Satisfaction Levels among Home-Based Teleworkers». *New Technology, Work and Employment*. Vol. 27, núm. 3, pág. 224-241. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x>.
- WORLD AT WORK (2015). Trends in workplace flexibility. Scottsdale, AZ: World at Work Customer Relations.
- YAO, J.; TAN, N.; ILIES, R. (2017). Telecommuting and work-family conflict: The Moderating role of work-family integration. *Academy of Management Proceedings*. Vol. 27, núm. 1, pág. 1-1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13717abstract>.

---

**Cita recomendada:** GÁLVEZ, Ana. Una modalidad en auge. Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2020, n.º. 13, pp. 1-9. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2006>

---



**Ana Gálvez Mozo**

agalvez@uoc.edu

**Profesora agregada de los Estudios de Psicología y Ciencias de la educación.**

Ana Gálvez es Doctora en Psicología. Trabaja como profesora Agregada de Psicología Social del Trabajo y las Organizaciones en la titulación de Psicología. Fue directora del programa de Psicología desde el año 2011 hasta el 2017. Ha sido profesora de Psicología Social en la Universitat Autònoma de Barcelona y ha trabajado en diferentes organizaciones del sector profesional en ámbitos relacionados con la promoción de empleo y el diseño de formación en empresas a través de las TIC. Coordina el grupo de investigación TRAGSO (Trabajo, Género y Sociedad), cuyas líneas de investigación se centran en analizar la relación que se establece entre Género, Trabajo y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y en explorar cómo los nuevos modelos laborales, caracterizados por la precariedad y la flexibilidad laboral, afectan y configuran la vida de los y las trabajadores/as y sus proyectos de vida. Ha participado y dirigido diferentes proyectos de investigación competitivos sobre estas temáticas.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).





**Dossier «Género y empresa: hacia la igualdad real»**  
**Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen**

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

## **Los factores competenciales para crear y hacer crecer la empresa: una perspectiva desde el empoderamiento femenino**

**Marta Zaragoza**

Fundadora y directora de Cresàlida y profesora colaboradora de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC

**RESUMEN** Este artículo tiene como objetivo ofrecer algunas estrategias que una mujer puede utilizar para desarrollar su proyecto profesional en el ámbito de la creación y la dirección de empresas, ya sea por cuenta propia o ajena. Asimismo, le permitirá superar las dificultades con las que se encuentre por razón de género a la hora de fijar o lograr sus objetivos.

Para poder comprender los fundamentos de las estrategias y medidas propuestas, en el apartado de la introducción se identifican los principales factores del entorno o extrínsecos que explican la situación que han vivido, y todavía viven, las mujeres de todo el mundo. Esta situación está mayoritariamente caracterizada por la carencia de igualdad de oportunidades en la mayoría de los ámbitos.

El apartado de las estrategias arranca con la que se fundamenta en el modelo de emprendibilidad en clave de competencias y que tiene sus orígenes en el modelo de empleabilidad referenciado en el texto. Este modelo pretende dar respuesta a cuatro preguntas fundamentales que permitan definir y ejecutar el propio proyecto de vida (profesional, empresarial y personal) con mayor garantía de éxito. En cuanto a las otras estrategias, estas se basan en el empoderamiento de la mujer y en el apoyo y el acompañamiento personal y profesional por parte de todas aquellas personas con las cuales pueda establecer una relación de complicidad y confianza.

Finalmente, se propone un modelo de dirección y gestión del equipo humano que ponga el foco de atención en la gestión de la competencia profesional de toda la organización y la igualdad de oportunidades, independientemente de sus factores personales, lo que tiene que permitir construir un equipo con los/las profesionales con quienes se comparte la misión, la visión y los valores del proyecto.

**PALABRAS CLAVE** emprendeduría; factores competenciales; género.



## DEVELOPMENT STRATEGIES

### *Skills-based factors for creating a company and making it grow: a perspective from the angle of women's empowerment*

**ABSTRACT** *The objective of this article is to offer some strategies which women can use in order to develop their professional plan in the sphere of creating and managing companies, whether they are self-employed or working for someone else. Furthermore, it will allow them to overcome the difficulties that they may encounter due to gender when they set or achieve their objectives.*

*In order to be able to understand the foundations of the proposed strategies and measures, in the introduction section there is an identification of the principal environmental or external factors which explain the situation that women around the world have lived through and continue to live through. This situation is mostly characterised by the lack of equal opportunities.*

*The section on the strategies starts with that which is based on the entrepreneurship model in skills and which has its origins in the employability model referenced in the text. This model attempts to respond to four fundamental questions which allow for a definition and execution of the life project itself (professional, business and personal) with the greatest guarantee of success. As regards the other strategies, these are based on the empowerment of women, as well as on the support and personal and professional guidance from all those people with whom a relationship of mutual understanding and confidence can be established.*

*Finally, there is a proposal for a staff management model which places the focus of attention on the management of professional skills around the entire organization, as well as equal opportunities, independent of the personal factors involved, which allows for the building of a team with the male and female professionals who share the mission, vision and values of the project.*

**KEYWORDS** *entrepreneurship; skills-based factors; gender.*

## 1. Introducció: una desigualtat persistent i resistent

Independentment del nostre sexe, totes les persones hauríem de tenir les mateixes oportunitats per a desenvolupar-nos personalment, professional i empresarial. Per tant, l'entorn que ha de permetre que aquesta premissa es compleixi hauria de vetllar perquè totes les persones tinguem els mateixos drets, independentment, dels nostres factors personals (sexe, edat, estat de salut, procedència, etc.).

Cal remarcar que l'experiència en altres països d'Europa confirma que una major presència de dones directives i empresàries condueix a un model econòmic de creixement més sostenible. Així doncs, està àmpliament estudiat i provat que les organitzacions que tenen més cura de les persones que hi treballen i vetllen pel benestar de les persones de l'entorn en general són més eficients i eficaces.

Per tant, garantir la igualtat d'oportunitats entre homes i dones condueix a un món millor per a tothom. Tot i així, i segons les dades de la Memòria Econòmica de Catalunya del Consell General de Cambres de Catalunya 2018, la presència de les dones és clarament inferior a la dels homes tant en l'àmbit polític, empresarial i universitari com en l'institucional. A més, la reducció de les desigualtats està avançant molt lentament (Poveda, 2018).

A pesar de que se proponen e implementan medidas desde diferentes ámbitos, la desigualdad es persistente y resistente porque, por un lado, su impacto no ha reducido significativamente este sesgo y, por otro, en el ámbito empresarial tampoco se ha conseguido que se implementen de manera generalizada.

Ante un problema que pone también en peligro el crecimiento económico, se han intensificado las medidas en diferentes ámbitos. Desde el ámbito político destacamos la Agenda 2030, aprobada por las Naciones Unidas en septiembre del año 2015, entre cuyos objetivos destacan la reducción de las desigualdades de género y la Ley 17/2015 aprobada por el Parlament de Catalunya que establece medidas transversales en muchos ámbitos de la vida con el fin de erradicar las discriminaciones contra las mujeres.

Aun así, a pesar de que el marco legal sea garante de los derechos fundamentales entre mujeres y hombres, es necesario que también haya cambios de comportamientos y valores por parte de todas las personas, independientemente del rol que ejerzamos: como profesionales, empresarios/as, directivos/as o simplemente ciudadanos/as y consumidores/as, para que el impacto de nuestras decisiones sea positivo en nosotros/as mismos/as, en las otras personas y en el medio donde vivimos.

Los motivos de las desigualdades están ampliamente estudiados y no son objeto de este artículo, pero es importante no olvidar aquellos que han provocado un mayor y duradero impacto en España. Por un lado, la herencia política franquista que relegó a la mujer a la vida familiar y, por lo tanto, ha alimentado una herencia social machista que continúa viva en muchos ámbitos, como el empresarial. Por otro, el menor valor que se le atribuyen a las actividades en el ámbito familiar y, muy especialmente, a la maternidad respecto al ámbito productivo como consecuencia de un sistema económico extremadamente capitalista.

A todo lo anterior se le añade un entorno político que no ha conseguido crear un sistema que favorezca la conciliación (carencia de infraestructuras sociales, etc.), debido al menosprecio del talento de las mujeres que, precisamente, provocan los primeros motivos apuntados. Este entorno político también ha alimentado (por activa o por pasiva) prácticas empresariales y políticas de gestión del equipo humano que todavía suponen una barrera al desarrollo de las mujeres: incoherencia entre los horarios de las empresas y los de la vida, diferencias en los sueldos por razón de género, diferencias entre los permisos de maternidad y paternidad, etc.

Por último, los medios de comunicación tampoco se han preocupado por visibilizar a las mujeres, entre otros motivos, debido a la connivencia con los poderes económicos y empresariales. Consecuentemente, la menor presencia y visibilidad de mujeres empresarias y directivas ha dejado a las nuevas generaciones huérfanas de referentes que las abran a todas las alternativas laborales y profesionales, perpetuando sectores y profesiones o actividades claramente feminizadas o masculinizadas.

Pero para entender los motivos reales de estas desigualdades en el ámbito profesional y empresarial, hay que partir de la idea de que las principales singularidades entre los sexos son debidas a la influencia del entorno y al proceso de socialización al que estamos sometidos/as desde que nacemos. Aunque la propia comunidad científica mantiene un debate abierto y polémico al respecto, este artículo pretende ofrecer una mirada optimista del futuro de la mujer directiva y empresaria, partiendo de las medidas y estrategias que puede diseñar y poner en marcha ella misma. Tal y como se expone más adelante, el entorno influye en la viabilidad del proyecto profesional de cualquier mujer, pero las instituciones representativas de los diferentes entornos (político, educativo, empresarial, etc.) todavía tienen mucho margen para proponer medidas para reducir estas desigualdades y garantizar que cualquier mujer logre sus objetivos. Aun así, en este documento nos hemos querido centrar en una estrategia global y necesaria: el empoderamiento de la mujer para que lidere su propio proyecto de vida, mejore sus posibilidades y disminuya la dependencia de los factores externos.

## 2. Impacto de los factores extrínsecos e intrínsecos en el proyecto de vida

Para analizar la viabilidad de un proyecto profesional, emprendedor o empresarial hace falta centrarse en la persona que lo formula y lo pone en marcha. En este sentido partimos del concepto de *empleabilidad*. Según Colomer, Palacín y Rubio (2008) es un indicador de la posición que tiene una persona respecto a un empleo concreto en un momento y en un contexto dado. Esta posición viene dada por un conjunto de factores que favorecen o dificultan

lograr o mantener un objetivo. Concretamente, hablamos de factores del entorno o del contexto y de factores de la persona (personales y competenciales).

Entre los factores del entorno están las decisiones políticas, la coyuntura económica, los hábitos sociales y culturales o las creencias sociales, entre otros. En los factores de la persona intervienen factores personales (las características o circunstancias personales como la edad, el género, el nivel cultural, las creencias propias, la situación económica, trayectoria formativa, profesional, laboral, empresarial, etc.) o competenciales.

Los *factores competenciales* son factores también de la persona y son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos laborales. Según el modelo ISFOL adaptado por Colomer, Palacín y Rubio (2008), hay de tres tipos. Las competencias técnicas: los conceptos y las técnicas. Las básicas, el conjunto de conocimientos reconocidos en nuestro contexto sociocultural como requisitos de funcionamiento social; por ejemplo, las competencias digitales y lingüísticas, el cálculo funcional, la lectoescritura, etc. Y, el tercer subgrupo, las competencias transversales, que se ponen en juego en la realización eficiente y eficaz de una actividad laboral o empresarial concreta. Estas últimas son aquellas que aportan más valor porque están presentes en un número más elevado de trabajos y situaciones, por lo tanto, son las más transferibles (por ejemplo, la comunicación, la relación, la iniciativa, etc.).

La metodología de gestión del proyecto profesional fundamentado en la empleabilidad en clave de competencias de Colomer, Palacín y Rubio (2008) promueve que la persona identifique aquellos factores que inciden a favor o en contra de su empleabilidad y tome medidas para reforzar, compensar y/o desarrollar aquello que necesite para lograr y mantener su objetivo.

Este modelo es útil tanto si la persona tiene como objetivo trabajar por cuenta ajena, independientemente del rol que quiera acabar ejerciendo (por ejemplo, como directiva), como si quiere emprender una iniciativa por su cuenta. En este segundo caso, denominamos emprendibilidad a la posición de la persona respecto a su proyecto emprendedor (Zaragoza, 2012).

El concepto de emprendibilidad es igual de válido si la persona tiene una empresa y quiere velar por su continuidad y crecimiento, ya que la emprendibilidad es dinámica. Por lo tanto, es importante evaluar en cada momento de la trayectoria empresarial en qué punto estamos en relación con el objetivo, contrastando entre los factores personales y competenciales que tenemos en aquel momento y los que necesitamos para lograr los objetivos empresariales con el fin de mejorar aquellos aspectos más débiles.

Tenemos que tener muy presente que los factores externos afectarán al proyecto del emprendedor/a o la empresa en función de las circunstancias personales de la persona emprendedora o promotora, pero también en función de su capacidad personal para dar la respuesta más óptima a cada situación; es decir, en función de los conocimientos, las habilidades, las aptitudes y la actitud que tenga a la hora de avanzar con el proyecto. Por este motivo, es básico identificar estos factores externos de forma clara y concreta y diseñar medidas para que no limiten, o lo hagan en menor grado, nuestro proyecto.

En el caso de las mujeres, el talento emprendedor femenino es la expresión resultante de a) la combinación de factores del entorno, o extrínsecos a la mujer, que tienen un determinado grado de incidencia en el proceso y constituyen barreras a su proceso emprendedor por razón de género, y b) de factores personales y competenciales, o intrínsecos a la mujer, que podemos identificar en cuanto a valores, enfoques, conocimientos, habilidades, aptitudes o actitudes, atribuidos mayoritariamente a las mujeres fruto del proceso de socialización (Zaragoza, Torres y Saragossa, 2010).

En general, hay muchos factores extrínsecos que explican las desigualdades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos, principalmente en el laboral y empresarial. Consecuentemente, también suponen mayores dificultades para la mujer que quiere crear y consolidar una empresa. Tal y como se ha comprobado en el apartado de la introducción, la mayoría empiezan a afectar desde el propio ámbito familiar a edades tempranas y se retroalimentan en el entorno educativo, primero, y, posteriormente, en el laboral.

Estas barreras sitúan a las mujeres en unas circunstancias personales que hacen peligrar la viabilidad de su proyecto: para poner algunos ejemplos, la menor presencia en ámbitos formales limita las oportunidades de construir una red social y profesional; el rol ejercido dentro de la familia, principalmente como reproductora y responsable de la educación de los hijos, provoca su dependencia económica, entre otros. Esta carencia de poder económico dentro de la estructura familiar se ha traducido en muchos casos en un menor poder de decisión y,

por tanto, en la imposibilidad de disponer de la inversión para sacar adelante un proyecto empresarial, así como un menor acceso a los sistemas de financiación tradicionales (Zaragoza, 2011).

Pero todos estos factores externos también acaban afectando negativamente a otros factores intrínsecos como la motivación o el propio sistema de creencias, muy influenciado por las creencias del entorno que obstaculizan su proceso y, por lo tanto, la capacidad de sacar adelante iniciativas. En este apartado incluiríamos, por ejemplo, el miedo al fracaso y la conceptualización del éxito o la distancia con el/la referente de empresario/a que tenemos en el imaginario colectivo; este referente se aleja significativamente de los comportamientos y valores que aprecian muchas personas, especialmente las mujeres.

También hemos encontrado muchas situaciones en las que la mujer, después de realizar un análisis comparando los recursos que tendrá que invertir en su trayectoria formativa y profesional (mucho mayores que si fuera un hombre) y los beneficios que obtendrá (mucho menores que si fuera un hombre), acaba abandonando. De hecho, debido al constante menosprecio social de sus capacidades personales y profesionales, muchas mujeres han acabado creyendo que no tienen la capacidad suficiente para ejercer un determinado cargo o posición o realizar ciertas actividades.

Los factores extrínsecos o del entorno solo se pueden cambiar a través de decisiones políticas y/o movimientos sociales, cambios económicos, hábitos, etc. En el caso de los factores personales, algunos no se pueden modificar (por ejemplo, la edad) y otros se mejoran a través de aprendizajes y experiencias, recursos sociales y acciones de asesoramiento.

Pero los factores competenciales son aquellos que realmente se pueden mejorar, todos y cada uno de ellos, a través de la formación, la experiencia profesional o empresarial o la experiencia de vida y, en general, los ponemos en juego en cada situación profesional, empresarial, laboral, familiar, personal, social, etc. En este sentido, es muy importante tener presente que gracias a los factores competenciales podemos reducir el impacto negativo que provocan la mayoría de los factores extrínsecos o externos citados.

Por este motivo, el modelo descrito por Colomer, Rubio y Palacín (2008) hace hincapié en los factores competenciales, porque son recursos que, si se desarrollan, pueden mejorar determinados factores personales y con los cuales se puede evitar que ciertas barreras puedan impedir lograr nuestros objetivos. Precisamente, gracias a que las mujeres han desarrollado unas competencias transversales extraordinarias como consecuencia del proceso de socialización y el rol que históricamente han llevado a cabo en el ámbito social y familiar, han podido lograr los objetivos a pesar de las barreras del entorno.

Algunas de estas competencias, como la comunicación, las relaciones interpersonales, la organización, la negociación, la creatividad e innovación y la gestión de las emociones, entre otras, son capitales para desarrollar una actividad por cuenta ajena, así como para crear y gestionar una empresa. De hecho, las empresas que incorporan mujeres a sus equipos de dirección tienen mejores resultados económicos (Accenture, 2018).

## 3. Estrategias para mejorar como empresaria

### 3.1 Dotar el proyecto empresarial de un proyecto de vida

Además de tener una idea o un modelo de negocio viable técnica y económicamente, hemos constatado la importancia de tener en cuenta de qué manera nos afectarán todos los factores de emprendibilidad. Estos factores intrínsecos y extrínsecos configuran los pilares de nuestro proyecto de vida y serán la base a partir de la que se construirá la futura iniciativa o continuará creciendo nuestra empresa u organización.

De manera resumida, podemos realizar un análisis cuidadoso de todos estos factores reflexionando en torno a cuatro preguntas fundamentales. *¿Qué quiero?* Identificando claramente nuestros intereses y motivaciones. *¿Qué necesito?* Es decir, requerimientos del entorno y concretamente identificar qué competencias requiere una persona emprendedora, directiva o empresaria de referencia. *¿Qué tengo?* Identificando las propias circunstancias personales (potenciadoras o limitadoras) y las competencias fuertes y a mejorar con relación al perfil emprendedor, directivo o empresario de referencia (Zaragoza y Colomer, 2012).

En este último apartado de evaluación competencial (¿qué tengo?), hay que recordar que las competencias se adquieren y se mejoran con experiencias formales e informales, poniéndolas en juego en diferentes situaciones (social, profesional, familiar y empresarial) y con diferentes niveles de dificultad. Por lo tanto, es muy importante identificar y tomar conciencia de las competencias que hemos adquirido en los ámbitos informales, con el objetivo de transferirlas al ámbito profesional y empresarial. Esto es especialmente importante para muchas mujeres que no han gestionado nunca una empresa, pero que disponen de competencias transversales para hacerlo, ya que las han adquirido en ámbitos informales.

La cuarta y última pregunta que nos tendremos que hacer es: *¿qué puedo y quiero poner en juego?* Contrastando lo que tengo y lo que necesito, podremos identificar las posibilidades reales de lograr un objetivo y hacer un plan de mejora. Este plan nos servirá para definir medidas para superar las amenazas (externas) o mejorar los puntos más débiles internos, ya sean personales o competenciales.

Para acabar, la coherencia entre los objetivos empresariales, personales y profesionales es básica para garantizar la viabilidad de nuestro proyecto empresarial y, en definitiva, para nuestro proyecto de vida; se trata de confirmar que aquello que queremos en el ámbito empresarial sea coherente con lo que queremos en el profesional y personal, o viceversa.

### 3.2 Construir la propia familia adoptiva

Para hacer frente a todos los factores extrínsecos o del entorno que representan barreras externas al proyecto profesional o empresarial e incluso para adquirir y mejorar las competencias técnicas, básicas y transversales, muchas mujeres echan de menos un entorno emocional de apoyo que les permita mantener o aumentar su motivación, la autoestima y la confianza hacia ella misma y hacia el proyecto. Aun así, muchas veces no solo no lo tienen, sino que este entorno se opone frontalmente.

En estos casos, cuando la familia reconocida socialmente (la que se establece por medio de un vínculo de consanguinidad, matrimonial o cualquier otro vínculo formal) no ofrece a la mujer empresaria o directiva el apoyo que necesita, puede trabajar para construirlo, creando lo que denominamos «familia adoptiva». Es decir, rodeándose de personas que le aporten algún ingrediente que la hagan crecer, que la motiven y la cuiden con el fin de que pueda desarrollar sus proyectos. Más allá de los beneficios técnicos y operativos que necesita, porque esta familia también le permitirá compartir recursos, tecnología, proyectos, clientes, etcétera.

Precisamente, muchas mujeres deciden unirse a redes o asociaciones de mujeres ya existentes por dos motivos: a) porque el hecho de compartir miedos, problemas y necesidades por razón de género genera una confianza de partida que invita a establecer un «contrato emocional» entre los diferentes miembros del grupo desde el principio; b) porque en la cultura empresarial imperante, históricamente, se ha intentado separar la parte personal de la profesional. Por lo tanto, en las instituciones formadas mayoritariamente por hombres, el componente emocional, si bien es implícito porque somos humanos, no se pone de manifiesto explícitamente y se muestran más orientados a los objetivos que a las personas.

Sea como fuere, la experiencia con diferentes tipos de redes evidencia que no siempre lo más óptimo es que el nexo de unión sea el sexo. En muchas ocasiones, la mujer no se sentirá siempre más cómoda con una red de mujeres ni esta cubrirá todas sus necesidades. Esto pasa cuando, aparte de ser mujer y coincidir con algunas de las barreras del entorno, no comparte ni los objetivos ni los intereses, ni siquiera los valores que reinan en aquella red o asociación.

Por ejemplo, formar parte de una asociación de mujeres no es ninguna garantía de que las personas que están defiendan el bienestar común y no actúen por intereses individuales. De hecho, ser mujer tampoco garantiza que se quiera trabajar por un modelo económico y productivo más sostenible en todos los sentidos.

Ante nuevos retos de futuro hay que repensar el trabajo en red para trabajar la igualdad de oportunidades efectiva entre hombres y mujeres, y analizar si las nuevas fórmulas más efectivas pueden implicar contar con aquellos hombres que, conscientes de los efectos y consecuencias de una sociedad que se continúa moviendo por valores y creencias de una cultura machista, comparten con las mujeres una necesidad de cambio, tanto



dentro de las organizaciones como en el resto de esferas sociales. Cada vez hay más hombres que incorporan a la fórmula del trabajo cooperativo el componente emocional y están dispuestos a establecer un contrato emocional con otros hombres y mujeres con el objetivo de trabajar por el interés común y el bienestar de todo el mundo.

### 3.3 Dirigir la organización y gestionar el equipo interno y externo en clave de competencias

Hombres y mujeres nos hemos socializado de manera diferente y esto nos puede llevar a ejercer distintos estilos de liderazgo. Las diferencias en la socialización hacen que las mujeres tiendan a desarrollar en mayor grado algunas competencias como la comunicación, las relaciones interpersonales y la gestión de las emociones, entre otras. Precisamente, estas competencias contribuyen a lograr una mayor motivación entre las personas que trabajan dentro de una organización y este hecho genera un impacto positivo en toda la actividad (Zaragoza, 2013).

Aun así, la realidad imperante también nos muestra una cara menos amable del liderazgo femenino: cuando una mujer logra un determinado cargo dentro de una organización, en muchas ocasiones acaba adoptando los modelos de gestión tradicionales para conseguir la valoración y el respeto profesional del entorno.

En todo caso, el contexto y sus requerimientos marcan el estilo de liderazgo o el tipo de dirección más óptima para hacer frente a los retos presentes y futuros a los cuales tiene que enfrentarse una organización. En este sentido, los cambios variados y profundos de los diferentes entornos han presionado a las empresas a ser más eficientes y eficaces; a buscar o crear nuevas formas de financiación alternativa; a revisar el modelo de negocio y, por lo tanto, han podido identificar nuevos elementos de valor para el mercado; han tenido que innovar, invirtiendo poco o mucho en I+D+I; a abrirse a otros mercados (locales, nacionales e internacionales); a incorporar las tecnologías en muchos de sus ámbitos (producción, comunicación, organización del trabajo, etc.), o a trabajar en red para poder adquirir nueva información y conocimientos, entre otros.

De hecho, todos estos retos comportan poner en juego competencias como la adaptabilidad, la disposición al aprendizaje, la comunicación, la creatividad y la innovación, entre otras muchas competencias transversales, por lo tanto, las personas que están al frente de una organización y toman decisiones que velan por la consolidación y su crecimiento tienen que tener en cuenta que las personas, con su capital competencial, son el principal motor de cambio, de transformación y desarrollo continuo y sostenible tanto de la organización como del territorio. Por lo tanto, tendrían que poner a las personas en el eje central de la actividad de la empresa (Saratxaga, 2009).

La dirección estratégica en clave de competencias es un modelo que, precisamente, permite aprovechar la motivación y las competencias de todas las personas de la organización para tomar decisiones tanto estratégicas como operativas (Zaragoza, 2013). Este principio, a la vez, crea un círculo vicioso muy positivo que se retroalimenta: la mayor participación en las decisiones más importantes de la empresa genera más motivación y esta, a su vez, genera más valor a la empresa. Otro principio de la dirección estratégica en clave de competencias implica facilitar a las personas que alineen su proyecto profesional y personal con la misión, la visión y los valores de la organización a largo plazo.

Precisamente, es un tipo de dirección que beneficia a todo el mundo, pero a las mujeres empresarias en particular. Por un lado, porque pide poner en juego unas competencias que posiblemente habrá tenido la oportunidad de desarrollar en ámbitos informales y podrá transferir a la gestión de la empresa. Por otro, porque contará con el amparo de todo el equipo con todo el apoyo emocional y técnico que supone confiar en todas las personas de una organización.

Finalmente, un último aspecto de este modelo de dirección es gestionar el equipo humano poniendo el foco de atención en el desarrollo de las competencias profesionales y no tanto en las funciones o los objetivos a lograr. El modelo de gestión del equipo humano en clave de competencias permite captar, fidelizar y seguir desarrollando aquellos y aquellas profesionales con el capital competencial que necesitamos en nuestro equipo, y esto implica ajustar muy bien los recursos y las capacidades a la estrategia. Pero lo más importante del modelo es que permite medir estas competencias, principalmente las transversales, superando las dificultades que implica cuantificarlas en comparación con las competencias técnicas y básicas, debido a su mayor grado de subjetividad.

En definitiva, este modelo permite romper con aquellas dinámicas de selección y promoción interna del equipo humano basadas en factores personales, como son la edad, el género, el lugar de procedencia, el tipo de titulación académica e incluso los rasgos de la personalidad, etc. Estas características personales no aportan ninguna información que, de forma directa, podamos relacionar con lo que las personas saben, saben hacer o quieren hacer y tampoco son buenos predictivos de los comportamientos en un lugar de trabajo o en una actividad. En este caso, las mujeres pueden sacarle el máximo partido a este modelo por el hecho de que sus vivencias, en un entorno que evidencia tantas carencias a la hora de valorar el talento de todas las personas, les pueden aportar una mayor facilidad para comprender los principios en los cuales se basa.

## Conclusiones

Tal y como se ha expuesto en este artículo, históricamente, ha habido un amplio y variado abanico de factores externos que han contribuido, más activa o pasivamente, al menor ritmo en el desarrollo personal, profesional y empresarial de las mujeres, y en demasiadas ocasiones ha significado su freno. De todas maneras, la importancia de velar por la incorporación de las mujeres al mundo laboral como empresarias o trabajadoras en cargos de dirección, con igualdad de oportunidades, es un fenómeno de gran trascendencia en las últimas décadas en todo el mundo por su contribución al desarrollo económico y social, pero, sobre todo, por una cuestión de justicia social.

En cambio, por años que pasen, los datos continúan mostrando diferencias significativas entre hombres y mujeres en la mayoría de los ámbitos y en todo el mundo. Ante esta realidad, en este artículo se ha querido insistir en el hecho de que para salir de este callejón sin salida es imprescindible que la mujer se empodere movilizandando sus propios recursos, independientemente de que los factores del entorno o extrínsecos le sean más o menos favorables.

Hemos constatado que las competencias son los recursos más importantes que tenemos para lograr nuestros objetivos y que las adquirimos a través de la formación y la experiencia profesional o empresarial, pero también en la experiencia familiar, personal, etc. Por este motivo, la mujer, debido al rol que ha desarrollado históricamente dentro de la familia como consecuencia de las funciones y las responsabilidades atribuidas por la sociedad por razón de género, ha desarrollado un conjunto de competencias como la comunicación, las relaciones interpersonales, la organización, la negociación, la creatividad y la innovación, entre otras, que puede transferir a cualquier actividad profesional, emprendedora o empresarial con garantías de éxito.

También hemos visto factores personales que tienen una fuerte influencia en la viabilidad de un proyecto profesional o empresarial, como por ejemplo la motivación o las creencias. En aquellos casos en los que la mujer ha identificado con claridad los motivos que la empujan a iniciar un proyecto, le es más fácil desarrollar y mejorar sus competencias y superar determinadas barreras para lograr sus objetivos. Pero en un entorno con tantos estigmas y estereotipos que discriminan a la mujer, hace falta que desarrolle su automotivación y que revise especialmente aquellas creencias que obstaculizan su proceso y, por tanto, la capacidad de sacar adelante iniciativas a pesar de las barreras externas. Principalmente, aquellas que tienen su origen en el sistema de creencias construido socialmente, como por ejemplo el miedo al fracaso y la conceptualización del éxito; estas creencias, cuando se combinan con los estereotipos por razón de género, propician resultados fatales.

Finalmente, es importante valorar la ventana de oportunidad que se abrió durante los años posteriores a la crisis mundial iniciada a finales del 2007. La disminución drástica del bienestar de las personas y de las organizaciones comportó una serie de cambios en los comportamientos y los valores: muchas personas se dieron cuenta de la importancia de que todos y todas trabajemos para que las organizaciones y, por lo tanto, las personas (directivas, empresarias, trabajadoras, emprendedoras, consumidoras, etc.) tengamos una vida más equilibrada y sostenible.

Pero más allá de las buenas intenciones y mejores palabras, hacen falta modelos, metodologías y métodos concretos, como los expuestos en este artículo, que velen por que todo el mundo pueda desarrollarse personal, profesional o empresarialmente, con igualdad efectiva de oportunidades entre mujeres y hombres y, en definitiva, entre todas las personas independientemente de sus factores personales.



## Bibliografia

- ACCENTURE (2018). Getting to Equal [en línea]. <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/gender-equality> [fecha de consulta: 25/2/2020].
- COLOMER, M.; PALACÍN, I.; RUBIO, F. (2008). *Claus Tutorials. Guia per a l'acompanyament i el suport tutorial*. Barcelona: Fundació Surt/Departament de Treball.
- CONSELL GENERAL DE CAMBRES DE CATALUNYA (2018). Memòria Econòmica de Catalunya [en línea]. <https://www.cambrabcn.org/documents/20182/51383/MEC2018.pdf/2fd7f538-c026-4d65-b72d-40dd0b3fa3f1>.
- POVEDA, C. (2018). Monogràfic. Assolir la Igualtat de Gènere. Objectiu 5 Agenda 2030 [en línea]. [http://cads.gencat.cat/web/.content/Documents/Agenda\\_2030/Jornada\\_ODS\\_5/2017-05-26\\_Agenda-2030\\_Carme-Poveda.pdf](http://cads.gencat.cat/web/.content/Documents/Agenda_2030/Jornada_ODS_5/2017-05-26_Agenda-2030_Carme-Poveda.pdf).
- SARATXAGA, K. (2009). *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*. 2a edició. Madrid: Prentice Hall – Financial Times.
- ZARAGOZA, M. (2013). *Direcció estratègica en clau de competències*. Mòdul *on-line* del Programa realitzat en el marc de la iniciativa Q=I, Accions formatives amb perspectiva de gènere dirigides a les empreses, promouïdo per la Direcció General de Relacions laborals i qualitat en el treball de la Secretaria d'Ocupació i Relacions Laborals del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya.
- ZARAGOZA, M. (2013). *Estudi sobre el/a perfil professional d'un/a conseller/a d'empresa*. Barcelona: Observatori Dona, empresa i economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.
- ZARAGOZA, M. (2012). *Emprendre en clau de competències: el perfil emprendedor*. Barcelona: UOC Edicions.
- ZARAGOZA, M. (2011). *Presència i visibilitat de la dona emprendedora i empresària a la Demarcació de Girona*. Departament de Promoció Econòmica i Noves Tecnologies de la Diputació de Girona.
- ZARAGOZA, M.; COLOMER, M. (2012). *Competències Directives*. Barcelona: Mòdul del Postgrau de Gestió de microempreses de la Business School de la Universitat Oberta de Catalunya.
- ZARAGOZA, M.; TORRES, E.; SARAGOSSA, A. (2010). *Estudi sobre Identificació i Potenciació del Talent Emprendedor Femení*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament d'Economia i Finances i Surt, Fundació de Dones.

---

**Cita recomendada:** ZARAGOZA, Marta. Estrategias de desarrollo. Los factores competenciales para crear y hacer crecer la empresa: una perspectiva desde el empoderamiento femenino. *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2020, no. 13, pp. 1-10. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2007>

---



**Marta Zaragoza**

mzaragozad@cresalida.com

**Fundadora y directora de Cresàlida y profesora colaboradora de los Estudios de economía y Empresa de la UOC.**

Economista y emprendedora, especializada en dirección estratégica y la gestión de las competencias profesionales, emprendedoras y directivas en el ámbito del emprendimiento, las organizaciones, la estrategia territorial y la I+D+I. En el 2010 creó Cresàlida con la misión de contribuir a que las organizaciones tengan una vida equilibrada y sostenible a través de una dirección estratégica en clave de competencias.

Ha sido profesora durante más de una década en la Universitat de Barcelona, la Universitat Rovira i Virgili y la UOC en el ámbito del emprendimiento.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



## Trabajo final de máster

CAMINAR HACIA LA IGUALDAD EFECTIVA

# Reflexiones sobre la última reforma española de los permisos parentales

**Alba Edo Jové**

Ingeniera de Caminos (UPC). Máster en Dirección y Gestión de RR. HH. (UOC).

**RESUMEN** Cuando el Real Decreto-ley 6/2019 de 1 de marzo, que incorpora, entre otros, la nueva configuración de los permisos parentales, se encuentre totalmente desplegado, España habrá obtenido, en referencia a dichos permisos, la igualdad formal entre hombres y mujeres. Partiendo de una caracterización de la realidad del país respecto a los sesgos de género en el ámbito laboral y doméstico y con el apoyo de la literatura especializada, este artículo argumenta por qué la reforma de los permisos, si bien ha de contribuir en el camino hacia la igualdad efectiva, no promete ser suficiente para mejorar de manera notoria la situación actual. Desde esta información también se propone el sentido en el que debería ser concebida una nueva reforma y se reflexiona acerca de si un país como España podría asumir su coste. Finalmente, se aborda la necesidad de una doble implicación del Estado-tejido empresarial con tal de obtener el cambio disruptivo necesario, no solo en términos de calidad democrática, sino también de ventaja competitiva en el nuevo paradigma socioeconómico.

Este artículo es el resumen de uno de los temas tratados en el trabajo que obtuvo el premio al mejor Trabajo Final de Máster (TFM) de Dirección y Gestión de Recursos Humanos de la UOC, así como el mejor TFM con perspectiva de género en la convocatoria de los premios de Trabajos Finales de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC del curso 2018-2019. El TFM completo, bajo el título de “Las políticas de permisos parentales como elemento clave para romper el techo de cristal y la brecha salarial”, está en depósito en el repositorio institucional de la UOC (O2), el portal que recoge, difunde y preserva las publicaciones digitales de libre acceso de los miembros de la UOC, elaboradas en el desarrollo de sus actividades de investigación, docencia y gestión. Se puede consultar en este enlace: <http://hdl.handle.net/10609/100467>.

**PALABRAS CLAVE** igualdad de género; mercado laboral; penalización maternidad; permisos parentales

WALK TOWARDS EFFECTIVE EQUALITY

## *Reflections on the latest Spanish reform of parental leave*

**ABSTRACT** *Once the Royal Decree-Law 6/2019 of 1 March, incorporating and including the new configuration for parental leave, has been completely rolled out, Spain will have obtained formal equality between men and women with respect to said leave. Starting from a description of reality in the country regarding gender biases in the labour and domestic spheres and with the support of the specialised literature, this article argues why the reform of parental leave, although it should make a contribution in the path towards effective equality, does not look to be enough for improving the current situation in a significant way. Working from this information, the way in which a new reform should be conceived is also proposed, and there is a reflection on whether a country such as Spain could pay for its cost. Finally, there is an analysis of the need for a double involvement of the state and the business world, along with the need for obtaining the requisite disruptive change, not only in terms of democratic qualities but also in terms of competitive advantage in the new socioeconomic paradigm.*

*This article is the summary of the work which obtained the prize for the best Master's Dissertation (TFM) in Human Resources Management at the UOC, as well as the best dissertation concerning gender studies in the competition for the Master's Dissertation prizes in Economics and Business Studies at the UOC during the 2018-2019 course. The complete TFM, under the title "Parental leave policies as a key element for breaking the glass ceiling and ending the wage gap", is held in the UOC's institutional repository (O2), the portal which collects, disseminates and preserves the UOC members' free-access digital publications that were produced in the development of their research, teaching and management activities. It can be viewed at this link: <http://hdl.handle.net/10609/100467>.*

**KEYWORDS** *gender equality; labour market; motherhood penalty; parental leave*

## Introducción

A medida que las sociedades caminan hacia la igualdad de género, también de la mano de las ordenanzas jurídicas, la discriminación histórica que ha otorgado al hombre un rol predominante como proveedor por medio del trabajo remunerado en el espacio público y ha reservado a las mujeres el trabajo no remunerado en el ámbito doméstico y privado, ha ido menguando en favor de la disolución de los roles de género y sus consecuencias dentro y fuera de los hogares.

A pesar de todo, existe aún en el imaginario colectivo, consciente o inconsciente, la idea de que la responsabilidad del trabajo reproductivo es de las mujeres. La norma no escrita que impera en el seno de las familias resta tiempo a las mujeres para acceder al espacio público y libera a los hombres para seguir cultivando sus oportunidades en el mercado del trabajo remunerado gracias a las tareas domésticas realizadas por ellas (Guzmán, 2003). Así, cuando estas han querido o han podido incorporarse al mercado laboral se les ha impuesto una doble jornada que les ha impedido desarrollarse profesionalmente en igualdad de condiciones. Esta realidad tiene una transposición directa en la brecha salarial de género, pero también en el grado de responsabilidad que las mujeres tienen la oportunidad de asumir en las organizaciones, el llamado techo de cristal. Su efecto se ve magnificado por la maternidad, ya sea directamente o por discriminación estadística.

Las reflexiones que aquí os presentamos parten del convencimiento de que en una sociedad donde formalmente se vela por eliminar la discriminación de género en el trabajo, existe una realidad social que condiciona las

oportunidades y la manera en que la mujer participa en el mercado laboral. Si nos enmarcamos en el contexto actual de la reforma española de los permisos por nacimiento de hijos que se incluye en el relativamente reciente Real Decreto-ley 6/2019 de 1 de marzo, es prácticamente obligado cuestionarse la idoneidad y suficiencia de las medidas que la nueva ley implementa con el fin de obtener o fomentar la igualdad de género tanto en la esfera profesional como en la doméstica.

## 1. Caracterización de la realidad española. Sesgos de género en el mercado laboral y en los usos del tiempo

Los distintos indicadores del INE permiten concluir que la segregación de roles tiene una marcada presencia tanto en la esfera doméstica como en la profesional y que, a pesar de que la incorporación de la mujer en el mercado laboral es un hecho desde hace años, la economía familiar española se basa en el modelo de «gana pan y medio» (término introducido en Castro, 2015).

Algunos valores ejemplifican esta afirmación. Mientras que un escaso 6,84 % de los hombres trabaja a tiempo parcial, el porcentaje crece hasta el 24 % para las mujeres. Si bien es cierto que el motivo principal para ambos géneros es el de no haber encontrado un trabajo a jornada completa, en la población entre 25 y 64 años, el porcentaje de mujeres que aluden a motivos relacionados con el trabajo reproductivo no remunerado supera el 22 %, mientras que no llega al 4 % para los hombres. El techo de cristal se hace patente con el escaso 30,6 % que representa la presencia de las mujeres en los cargos de mayor responsabilidad de las empresas y la brecha salarial en referencia al salario bruto, que ronda el 21,9 % (INE, 2017). Si bien es cierto que esta cifra disminuye hasta el 13,5 % si se tiene en cuenta el salario por hora (INE, 2017), al considerar la «brecha de ingresos» (indicador síntesis proporcionado por Eurostat que mide el impacto de la combinación de tres factores: media del salario por hora; media de horas mensuales pagadas –asimilable al tipo de jornada–, y tasa de ocupación) el valor se eleva, para España, hasta el 35,7 % (última actualización de datos: 2014). A pesar de todo, el dato más esclarecedor de la realidad de la división sexual del trabajo es el que involucra a la esfera doméstica, donde las mujeres dedican en torno a 4,5 horas diarias a las tareas del hogar y el cuidado de la familia, casi el doble de la dedicación de los hombres y se constata que el desequilibrio no responde a la incidencia del tipo de jornada (Edo, 2019).

## 2. La penalización de la maternidad frente al premio a la paternidad

En España, como en el resto del mundo, los efectos de la maternidad/paternidad en el mercado laboral suponen una dualidad entre penalización y recompensa. Dos factores son determinantes en la penalización de la maternidad que paralela e intrínsecamente dejan espacio para premiar la paternidad.

El primero es la priorización –voluntaria o por necesidad– por parte de las mujeres de la compatibilidad del trabajo con las responsabilidades familiares, lo que provoca una pérdida de flexibilidad.

El segundo es la integración por parte de los empleadores de esta priorización. La organización social afecta a la lógica empresarial que, al definir su estrategia adaptativa a la cultura y a la sociedad en cuanto a los recursos humanos, fomenta la discriminación en términos de contratación, de oportunidades profesionales y, consecuentemente, de estructura salarial, hecho que al mismo tiempo determina el poder de negociación y las decisiones personales.

La maternidad tiene un efecto claro en el aumento de la brecha salarial y la densificación del techo de cristal (Dueñas y Moreno, 2017; López, *et al.*, 2018; Cebrián y Moreno, 2008; Castro, 2015). Es más, según apuntan algunos estudios, la maternidad reduce la empleabilidad y los ingresos de las madres respecto de las que no lo son hasta los 44 años, mientras que para los hombres tener hijos supone una mejor situación en el mercado laboral a partir de los 33 años (López, *et al.*, 2018), es decir, que los premia. A partir de los 44 años, las mujeres con hijos

recuperan terreno respecto a las que los tienen. Es la edad en la que las madres regresan al sector privado y a las jornadas a tiempo completo (Dueñas y Moreno, 2017), abandonando el sector público y la jornada parcial que les ha servido de refugio laboral durante los años de crianza de los hijos pequeños. Este fenómeno, ligado a las ventajas fiscales por descendencia que se aplican en el estado español, podría explicar la inversión de la tendencia.

Es en este sentido que es necesario considerar la capacidad transformadora de las políticas públicas, y en concreto las referentes a las de los permisos parentales, pues pueden marcar la diferencia entre la perpetuación de la segregación de roles y la promoción del cambio disruptivo que hará caminar la sociedad hacia la igualdad efectiva.

### 3. El permiso parental con la ley vigente

Con el objetivo de dotar a la sociedad española de un marco jurídico enfocado en la obtención de la igualdad efectiva, el Real Decreto-ley de 1 de marzo, modificaba la Ley Orgánica 2/2007 de 22 de marzo, estableciendo, entre otros, los siguientes cambios en el Estatuto de los Trabajadores:<sup>1</sup>

- El permiso por nacimiento, adopción, guarda con finalidad de adopción o acogida es de 16 semanas por cada uno de los progenitores. Las primeras 6 semanas después del nacimiento son obligatorias para ambos. Es un derecho individual intransferible. Hasta la entrada en vigor de la ley, las 6 semanas solo eran obligatorias para la madre biológica y el resto del periodo era transferible, considerando que, en el caso de la adopción, las 16 semanas eran a repartir entre los dos progenitores –art. 48.4 y 48.5–.
- El permiso por lactancia (diario o acumulado) es un derecho individual y puede ser ejercido por ambos progenitores. Hasta la entrada en vigor de la ley, solo podía disfrutarlo uno de los dos –art. 37.4–.
- Se añade la disposición transitoria decimotercera que fija el calendario de aplicación en tres fases: 01/04/2019, 01/01/2020 y 01/01/2021.

Las excedencias por cuidado de los hijos/as no se ven modificadas. Se trata de un derecho individual, no remunerado, con una duración máxima de tres años a contar desde el nacimiento o la resolución de adopción (art. 46.3 ET).

Tampoco varían las condiciones del derecho a la reducción de jornada por guarda de menores que sigue siendo un derecho individual que permite reducir la jornada, con reducción proporcional del salario, entre un mínimo de una octava parte y un máximo de la mitad de la jornada laboral, hasta que el menor tiene 12 años (art. 37.6 ET).

### 4. El uso del permiso por parte de los hombres

Las condiciones y consecuencias del uso del permiso por parte de los hombres son dos puntos clave a la hora de analizar la idoneidad de las medidas de la nueva ley.

En primer lugar, es necesario considerar que el uso del permiso por parte de los hombres contribuye a una implicación superior que permanece en el tiempo respecto al cuidado de los hijos (Meil, 2011; Castellanos *et al.*, 2013) y que esta, a su vez, diluye los roles de género en las familias biparentales (Castro, 2015; Castro y Pazos, 2012). En este sentido es interesante la aportación de Castro (2015) en la que evidencia la potencialidad género-transformativa de las políticas de los permisos en la disolución de la segregación de roles.

---

1. En términos de permisos por nacimiento, adopción y lactancia los cambios también son aplicables al personal laboral en servicio de las administraciones públicas, cuyas relaciones laborales se encuentran reguladas por la Ley del Estatuto Básico del Trabajador Público.

Estos estudios refuerzan la idea de que la igualdad y la disolución de los roles de género pasan por un cambio cultural que puede relacionarse con el uso del permiso por parte de los padres.

En segundo lugar, pues, es necesario determinar cuáles son las condiciones en las que los hombres hacen uso de este permiso.

En el contexto español, conforme ha ido aumentando la parte intransferible remunerada, los padres han respondido a la medida usando dicho periodo exclusivo remunerado hasta mantenerse en una proporción de un 84 % de los hombres que usan el permiso (Castro, 2015).

No ha sucedido lo mismo con la parte que hasta el Real Decreto-ley 6/2019 era transferible –con un porcentaje de uso de un 2 % por parte de los hombres (Lapuerta, 2011; Lapuerta, 2012)–. En algunas comunidades autónomas se ha intentado incentivar con una pequeña remuneración extra, pero no ha resultado efectivo (Castro, 2015).

Si nos fijamos en las solicitudes del permiso de excedencia por cuidado de hijos menores de tres años, que en España es intransferible y no remunerado, solo el 7,66 % se realiza por hombres (Instituto de la Mujer, 2018)<sup>2</sup>.

Estos datos ponen sobre la mesa los dos ejes de decisión que condicionan el uso del permiso por parte de los padres y de los que conjuntamente determinan el paso de la igualdad formal a la efectiva: la intransferibilidad y la remuneración. De igual manera, evidencias empíricas halladas por distintos estudios como los de Castro y Pazos (2007, apoyadas en Ekberg *et al.*, 2003 y Eriksson, 2005), Lapuerta (2012) y Castro (2015) concluyen que la intransferibilidad de los permisos hace que los padres usen su cuota siempre y cuando esta cumpla las expectativas de remuneración determinadas por los ingresos previos, es decir, que el permiso no solo ha de estar remunerado, sino que tiene que considerar un alto nivel de cobertura del salario.

Por su lado, el Banco Mundial reconoce que las políticas de permisos parentales que consideran a ambos progenitores y lo hacen de manera preceptiva (como Islandia, Noruega o Suecia), presentan la ventaja de reducir la penalización (directa o estadística) que supone la maternidad ante lo que ocurre con aquellas políticas que solo consideran a las mujeres. Según el organismo, este fenómeno se refleja en dos sentidos: reduciendo las decisiones discriminatorias de los empleadores y desplazando las normas subyacentes de la segregación de roles respecto a los cuidados familiares (World Bank, 2012). En concreto, los permisos individuales no transferibles reducen el poder de negociación potencialmente asimétrico dentro de la familia, las presiones laborales y el coste de transgredir los roles de género tradicionales (Castellanos, 2016).

## 5. Idoneidad y suficiencia de las nuevas medidas

Si consideramos la dinámica de los hombres españoles de agotar el tiempo exclusivo de permiso siempre y cuando este sea remunerado, es plausible aceptar que, al aumentar el tiempo hasta las 16 semanas, la igualdad formal en los permisos remunerados se reflejará en la realidad de su uso. Por lo tanto, en consideración a la potencia género-transformativa del uso del permiso por parte de los hombres vista anteriormente, la nueva ley tendría que contribuir a diluir el marcado sesgo de género en la esfera doméstica y este efecto tendría que trasponerse al ámbito laboral.

Ahora bien, no podemos olvidar que las nuevas medidas no plantean ningún cambio en referencia al permiso de cuidado de los hijos menores de 3 años. Este seguirá siendo no remunerado y no habrá ningún aliciente para aumentar el porcentaje de hombres que lo soliciten.

Es decir, que, resultados en mano, es esperable cierta mejora en el reparto de los usos del tiempo a nivel doméstico. Pero será difícil el cambio disruptivo en la mentalidad de los empleadores y, en definitiva, en la empleabilidad y los condicionantes de participación en el mercado laboral de las mujeres respecto de los hombres. De este modo, será complicado romper la retroalimentación que hoy en día aún perdura entre el reparto desigual del

2. <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/contenidos/anuario.htm>.



trabajo doméstico no remunerado, las oportunidades y los recursos disponibles de las mujeres para desarrollar su carrera profesional y el posicionamiento que los empleadores permiten de estas.

Así pues, se reconoce el paso adelante que supondrá la nueva ley, una pequeña victoria más en la lucha por la obtención de la igualdad efectiva, pero el camino por recorrer es todavía largo y no exento de dificultades.

## 6. El coste de caminar hacia la igualdad efectiva. El beneficio de la disolución de roles

Por tanto, parece que existe una barrera en la configuración de los permisos que, contextualizada aún en una imperante segregación de roles de género, impide una verdadera promoción de la participación de los hombres en el cuidado de los hijos. Si añadimos la relación entre este involucramiento de los hombres y la disminución de los sesgos de género en el trabajo doméstico no remunerado, y recuperamos la premisa de la disminución de la empleabilidad –o directamente la expulsión involuntaria de la población activa–, que representa para las mujeres la imposición de la doble presencia, resulta evidente que, hasta las políticas más avanzadas de permisos parentales carecen de una estructuración género-transformativa que tenga como objetivo acabar con la división sexual del trabajo. Esta debería basarse en una composición que considerase evidente la simetría de género en los elementos normativos, pero además de los aspectos formales, tendría que buscar la implicación activa de los hombres mediante permisos intransferibles y bien remunerados, de manera que se abandonara el enfoque maternalista que aún impera en la cultura.

Esto nos lleva a pensar que, en el estado español, más allá de la implementación de la nueva ley que reforma la concepción de los permisos de maternidad y paternidad, hace falta plantearse la necesidad de un cambio que también varíe la configuración actual de la excedencia por cuidado de los hijos, ya que esta, si bien reserva el lugar de trabajo de quien la utiliza, sigue contribuyendo a perpetuar la segregación tradicional de los roles de género.

En este sentido, aún resulta más evidente la necesidad de cuestionarse qué implicaciones económicas tienen estas reformas. ¿Puede un país como España asumir el coste? Este es en cualquier caso un tema para abordar con mayor profundidad, pero las preguntas no pueden desligarse de otras cuestiones igualmente necesarias. ¿Puede una sociedad que aspira a ser competitiva permitirse el coste de continuar perpetuando una fuente de discriminación como es la división sexual del trabajo?

En términos de coste económico, un primer orden de magnitud nos lo da el estudio publicado en la web de la organización «Iguales e intransferibles»<sup>3</sup> que cifra el coste del aumento de las 5 semanas de permiso de paternidad a las 16 en un incremento del gasto anual de unos 1.100 millones de euros. Sin analizar otras inversiones estatales de mayor valor y dudoso beneficio social, vale la pena tener presente el dato proporcionado por Medialdea y Pazos (2011), quienes estimaban en más de 2.600 millones de euros las pérdidas de aquel año en la recaudación del IRPF bajo la modalidad «declaración conjunta» –una posibilidad que a la vez promociona la permanencia de las mujeres fuera del mercado laboral o bien en la economía sumergida.

Un estudio más detallado podría determinar los costes económicos de implementar permisos para cuidado de hijos diseñados para fomentar la verdadera igualdad, pero sería conveniente plantearse una configuración de distinta naturaleza a la actual, con permisos por cuidado de hijos (actual excedencia de hasta 3 años) más cortos pero altamente remunerados, ya que, por otro lado, tampoco se puede menospreciar el peligro que suponen para la continuidad en el mercado laboral la promoción profesional y las ausencias de larga duración. Lo que nos lleva a reflexionar también sobre la conveniencia de mejorar el sistema estatal de preescolarización y/o plantear la necesidad de establecer cierta normativa de uso consecutivo de los permisos por parte de los dos progenitores, un aspecto que al mismo tiempo promovería la corresponsabilidad.

---

3. <https://igualeseintransferibles.org/wp-content/uploads/2018/10/Cifras-coste-beneficio-reforma-PPIINA-actualizado-a-2018.pdf>.

Pero en el estudio coste/beneficio es de capital importancia considerar el hecho de que la promoción de la igualdad no es solo una cuestión de ética o de calidad democrática, sino que supone una oportunidad para aprovechar todo el capital cuidador de los hombres y todo el potencial productivo y de talento de las mujeres sin estereotipos condicionados ni condicionantes.

Esta optimización de recursos, más allá de propiciar una mayor eficiencia en el conjunto de la sociedad, también supone, en el plano concreto, una fuente de ventaja competitiva para las empresas. Es cierto que *a priori* las reformas exigen un sobreesfuerzo por parte de las organizaciones en términos de reemplazo de aquellos hombres que hasta ahora no disfrutaban del permiso de paternidad o de la excedencia por cuidado de hijos. Del mismo modo, las bajas suponen un coste asociado extra que con el ordenamiento jurídico actual no siempre es compensable mediante beneficios fiscales. Pero la dilución de los roles de género tiene beneficios asociados difícilmente rechazables en el nuevo paradigma que representa la era del conocimiento, donde los activos intangibles han aumentado su valor potencial hasta superar con creces la potencialidad de los activos materiales.

Una distribución más equitativa del trabajo remunerado tiene implicaciones directas en el aumento de la empleabilidad de las mujeres. Esta transformación, especialmente contextualizada en una sociedad donde el porcentaje de mujeres en niveles altos de formación superan el de los hombres, supone una ampliación de la oferta a la hora de reclutar y retener talento de forma efectiva. Al tiempo que aleja el reparto de oportunidades internas y externas bajo un criterio de género, lo aproxima a un criterio meritocrático mucho más equitativo y eficiente en términos de gestión de talento. Una gestión del talento que considere la igualdad de oportunidades, a su vez, genera un mayor grado de satisfacción con el trabajo, mejora la autoestima de los colaboradores, su autoconfianza y la relación con los estamentos superiores de la organización –aspectos, todos ellos, que redundan en un mayor compromiso con la empresa– por no olvidar la importancia de la diversidad de género a la hora de contar con una adaptación más eficiente a los mercados constantemente cambiantes.

Por tanto, en términos de implementación de políticas que busquen la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, es necesaria una doble implicación Estado-tejido empresarial.

El Estado tiene que destinar por un lado partidas presupuestarias –lo que es factible considerando los costes descritos y sobre todo el beneficio que implica para la sociedad del bienestar–, y por otro lado tiene que facilitar otros recursos a las empresas, por ejemplo, con programas de beneficios fiscales y ayudas, para que la implementación de estas políticas no sea *a priori* traumática, ya que no podemos perder la perspectiva de que el 95 % del tejido empresarial español son micropymes con unos recursos económicos mucho más sensibles al aumento de los reemplazos temporales que suponen estas medidas.

Por parte de las empresas es evidente que la adaptación supone destinar recursos económicos que, a pesar de que acabarán teniendo beneficios, no siempre serán inmediatos. Pero su implicación también tiene el componente de la responsabilidad social. Sin obviar que la igualdad entre hombres y mujeres se halla entre los ámbitos de actuación prioritaria de la Alianza Europea por la Responsabilidad Social de las Empresas, esta es también una oportunidad para el posicionamiento ante los mercados cada vez más exigentes en referencia al compromiso social que las organizaciones toman con el entorno donde desarrollan su actividad.

Finalmente, hay que tener presente que, en cuestiones de igualdad, y esto también es válido para el resto de colectivos que sufren discriminación, las políticas sociales y el cambio en las culturas organizacionales tienen que ser la punta de lanza que transforme mentalidades y contextos. Las sociedades no se pueden permitir dejar atrás a ninguno de sus integrantes. Todos y cada uno de ellos conforman, individual y colectivamente, una oportunidad de incorporar talento; y el talento, especialmente en el nuevo paradigma donde el conocimiento toma un absoluto protagonismo, es la clave para obtener competitividad, no solo en términos económicos, sino también sociales. Esta es, sin ningún tipo de duda, una condición a la que toda nación tendría que aspirar y, sin embargo, es un hito inalcanzable si no se destinan los medios suficientes para obtener una igualdad de género efectiva.

## Bibliografía

- CASTELLANOS, C. (2016). *Evaluación de políticas públicas: los regímenes económicos matrimoniales y los sistemas de permisos parentales. Efectos sobre el régimen de bienestar desde la perspectiva de género*. Memoria para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/37399/>.
- CASTELLANOS, C. *et al.* (2013) «¿Se implican más en el cuidado de sus hijos pequeños los padres que utilizaron la baja por nacimiento? El caso de España». *Actas del IV Congreso de la Red Española de Política Social (REPS): «Las políticas sociales entre crisis y post-crisis»*. Pág. 957-977. Disponible en: <http://www3.uah.es/congresoreps2013/>.
- CASTRO, C. (2015). *Modelos de bienestar, igualdad de género y permisos por nacimiento en un contexto de crisis del modelo social europeo*. Tesis Doctoral. Departamento de Economía, Métodos Cuantitativos e Historia Económica. Universidad Pablo Olavide. Sevilla.
- CASTRO, C.; PAZOS, M. (2007). «Permisos de maternidad, de paternidad y parentales en Europa: algunos elementos para el análisis de la situación actual». Papeles de trabajo. Instituto de Estudios Fiscales (núm. 26). Madrid.
- CASTRO, C.; PAZOS, M. (2012). «Permisos por nacimiento e igualdad de género: ¿Cómo diseñar los permisos de maternidad, paternidad y parentales para conseguir un comportamiento corresponsable?». *Papeles de trabajo*. Instituto de Estudios Fiscales (núm. 9). Madrid.
- CEBRIÁN, I.; MORENO, G. (2008). «La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español: desajustes y retos». *Economía Industrial*. Núm. 367, pág. 121-137.
- DUEÑAS, D; MORENO, A. (2017). «Mujeres, madres y trabajadoras. Incidencia laboral de la maternidad durante el ciclo económico 2005 – 2016». *Revista de Economía Laboral*. Vol. 14, núm. 2, pág. 66-103. <https://doi.org/10.21114/rel.2017.02.04>.
- EDO, A. (2019). «Les polítiques de permisos parentals com a element clau per trencar el sostre de vidre i la bretxa salarial». Disponible en: <http://hdl.handle.net/10609/100467>.
- EKBERG, J. *et al.* (2003): «Sharing Responsibility? Short and Longterm Effects of Sweden's 'Daddy-Month' Reform». *WP SOFI* [Citado en Castro y Pazos (2007)].
- ERIKSSON, R. (2005). *Parental Leave in Sweden: The Effects of the Second Daddy Month*. Disponible en: [http://swopec.hhs.se/sofiwp/abs/sofiwp2005\\_009.htm](http://swopec.hhs.se/sofiwp/abs/sofiwp2005_009.htm) [Citado en Castro y Pazos (2007)].
- GONZÁLEZ, M. J.; JURADO, T. (2009). «¿Cuándo se implican los hombres en las tareas domésticas? Un análisis de la Encuesta de Empleo del Tiempo». *Panorama Social*. Núm. 10, pág. 65-81.
- GUZMÁN, V. (2003): «Gobernabilidad democrática y género, una articulación posible». *CEPAL: Unidad Mujer y Desarrollo. Serie Mujer y Desarrollo*. Núm. 48. Santiago de Chile. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5911/1/S038566\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5911/1/S038566_es.pdf).
- LAPUERTA, I. (2011). «Individual and Institutional Constraints: An Analysis of Parental Leave Use and Duration in Spain», *Population Research and Policy Review*. Núm. 30, pág.185-210. <https://doi.org/10.1007/s11113-010-9185-y>.
- LAPUERTA, I. (2012). *Employment, Motherhood and Parental Leaves in Spain*. Tesis Doctoral Universitat Pompeu Fabra.
- LÓPEZ, M.T. *et al.* (2018). «¿Existe penalización por maternidad? Mujeres y mercado laboral en España desde una perspectiva de familia». *Estudio realizado por la Unidad de Investigación y Estudios de Familia de la ONG Acción Familiar con la participación de la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Sevilla*. Ediciones Cinca.
- MEDIALDEA, B.; PAZOS, M. (2011) «Impuesto sobre la renta español (IRPF) desde la perspectiva de género: cuestiones de equidad y de eficiencia». *XVIII Encuentro de economía pública*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/>.
- MEIL, G. (2011). «El uso de los permisos parentales por los hombres y su implicación en el cuidado de los niños en Europa». *Revista Latina de Sociología*. Vol. 1, pág. 61-97.

- MEIL, G.; ESCOBEDO, A. (2018). «Gender Equality and Parental Leave». *Revista Española de Sociología*. 2018 Supplement. Vol. 27, pág. 9-12. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2018.30>.
- PAZOS, M. (2010) «Permisos de paternidad: ¿cuotas masculinas o reparto equitativo de los cuidados entre hombres y mujeres?». Publicado en la web de la Plataforma por Permisos Iguales e Intransferibles de Nacimiento y Adopción (PPIINA). Disponible en: <https://igualeseintransferibles.org/blog/permisos-de-paternidad-cuotas-masculinas-o-reparto-equitativo-de-los-cuidados-entre-hombres-y-mujeres/>.
- PAZOS, M. (2013). *Desiguales por Ley. Las políticas públicas contra la desigualdad de género*. Libros La Catarata. Disponible en: <http://mariapazos.com/wp-content/uploads/2013/11/Desiguales-Por-Ley-PDF.pdf>.
- WORLD BANK (2012). «World Development Report 2012: Gender Equality and Development. World Bank». *Informe del Banco Mundial*. Washington DC.

---

**Cita recomendada:** EDO, Alba. Caminar hacia la igualdad efectiva. Reflexiones sobre la última reforma española de los permisos parentales. *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2020, n.º. 13, pp. 1-9. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2008>

---



**Alba Edo Jové**

albaej@uoc.com

**Ingeniera de Caminos (UPC). Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos (UOC).**

Ingeniera de Caminos por la Universitat Politècnica de Catalunya y Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos con Premio Extraordinario por la Universitat Oberta de Catalunya. Su trabajo «Las políticas de permisos parentales como elemento clave para romper el techo de cristal y la brecha salarial» obtuvo el premio al mejor Trabajo Final de Máster de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, así como el mejor TFM con perspectiva de género en la convocatoria de los premios de Trabajos Finales de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC del curso 2018-2019.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).



## Trabajo final de grado

MEDIDAS PARA CONCILIAR EN EL SECTOR *RETAIL*

# Recomendaciones para la implementación de medidas de conciliación en el sector comercial detallista español

## Carolina Morales Pallarés

Graduada en Administración y Dirección de Empresas por la UOC.

Máster en Dirección de Marketing por EAE.

Especialista en *retail marketing*.

**RESUMEN** Los recursos humanos de una empresa constituyen una de sus principales ventajas competitivas. Valorar la importancia de este recurso y trabajar intensivamente para retener este talento constituirá uno de los principales retos de futuro de las empresas. El estudio de uno de los sectores más relevantes de la economía española, el sector comercial detallista, permite analizar la importancia de la gestión del capital humano a través de la motivación. En este punto, el concepto de conciliación personal, familiar y laboral toma relevancia como herramienta de gestión de personas y de retención de talento. Para facilitar la aplicación de medidas de conciliación se necesita: igualdad de género, paridad y corresponsabilidad. Los beneficios tanto para trabajadores como para empresas son múltiples, entre ellos el mínimo o nulo coste que supone la implantación de este tipo de medidas. Especialmente las nuevas tecnologías favorecen una conciliación real. Aportar conocimiento y dar difusión al concepto de conciliación personal, familiar y laboral, analizando su aplicabilidad en uno de los sectores más relevantes de la economía española, es el objetivo de este estudio.

Este artículo es un resumen del Trabajo Final de Grado ganador del mejor TFG de los Estudios de Economía y Empresa con perspectiva de género del curso 2018/19. El trabajo completo se encuentra depositado en el repositorio institucional de la UOC (O2), el portal que recoge, difunde y preserva las publicaciones digitales en acceso abierto de los miembros de la UOC, elaboradas en el desarrollo de sus actividades de investigación, docencia y gestión. Podéis consultar el trabajo completo en: <http://hdl.handle.net/10609/110566>.

**PALABRAS CLAVE** conciliación; medidas de conciliación; gestión del capital humano; motivación laboral; satisfacción laboral; retención del talento; mujer; comercio detallista; *retail*

## MEASURES FOR BALANCING LIFE IN THE RETAIL SECTOR

### *Recommendations for the implementation of measures for work-life balance in the Spanish retail commerce sector*

**ABSTRACT** *Human resources of a company constitute one of its main competitive advantages. Valuing the importance of this resource and working intensively in order to retain this talent will constitute one of the main challenges of the future for companies. The study of one of the most important sectors in the Spanish economy, the commercial retail sector, allows an analysis of the importance of the management of human capital through motivation. As part of this point, the concept of personal, family and work balance gains importance as a tool for human management and for the retention of talent. In order to facilitate the application of measures for balancing life, the following conditions are required: gender equality, parity and joint responsibility. The benefits for both workers and companies are many. Among them, the minimal or zero cost which the implementation of these kinds of measures involve. New technologies in particular assist a real balance. Providing knowledge about and spreading the concept of personal, family and work balance, by analysing its applicability in one of the most important sectors in the Spanish economy, is the objective of this study.*

*This article is a summary of the work which obtained the prize for the best Bachelor's Thesis (TFG) in Economics and Business Studies concerning gender during the 2018/19 course. The complete work is held in the UOC's institutional repository (O2), the portal which collects, disseminates and preserves the UOC members' free-access digital publications that were produced in the development of their research, teaching and management activities. You can consult the complete work at: <http://hdl.handle.net/10609/110566>.*

**KEYWORDS** *work-life balance; measures for work-life balance; human resource management; work motivation; work satisfaction; talent retention; woman; retail commerce; retail.*

*Conciliar es «formar dos o más proposiciones o doctrinas aparentemente contrarias» [20]. Concretamente, la acepción conciliar los ámbitos personal, familiar y laboral se refiere a «la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado laboral, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas laboral, educativo y de recursos sociales, con el objetivo de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales y cubrir las necesidades de atención y cuidado de personas con dependencia» [12].*

## 1. El sector comercial detallista español

El comercio detallista (en inglés *retail*) se caracteriza por la venta de productos o servicios directamente al consumidor final a través de un canal físico o digital. En el caso de España, después de sufrir duramente los efectos de la crisis económica, desde el año 2015 muestra importantes signos de recuperación [13]. Constituido por 451.471 empresas, que representan un 5,5% del PIB estatal y un 20% del total de empleo a nivel nacional, se pone de relieve la importancia del sector en la economía española, convirtiéndose en uno de sus motores principales [4] [13] [14].



Según la Confederación Española de Comercio [4], en la actualidad este sector proporciona puestos de trabajo a más de 3 millones de personas, de estos, casi 2 millones pertenecen al ámbito detallista (1.331.177,50 bajo el régimen general y 524.295,90 bajo el régimen de autónomos), este último con una alta participación femenina (de un 60% aproximadamente).

El tamaño de la empresa define su estructura organizativa, siendo mayoritarias en el sector las empresas de 2-9 trabajadores (40,1%), seguidas de las de más de 250 trabajadores (29,8%). La franja de edad de los trabajadores predominante se encuentra entre los 25-49 años, seguida de los trabajadores mayores de 50 años y, por último, los trabajadores entre 15-24 años. En cuestión de género, las mujeres tienen mayor peso entre los trabajadores de edad comprendida entre los 15 y los 49 años. Los hombres predominan entre los trabajadores mayores de 50 años [8].

A nivel contractual, destacar especialmente el uso del contrato a tiempo parcial frente a otros tipos de contrato [13]. El estudio *Working conditions in the retail sector* realizado por Eurofound el año 2012 [8] aporta interesantes conclusiones respecto a este punto: un 38% de las empresas tienen contratado como mínimo a un trabajador a tiempo parcial. El perfil de este tipo de trabajador es: mujer con hijos pequeños, mujer sin hijos o mujer con hijos en edad escolar, estudiantes y jóvenes en su primer empleo, entre otros.

El sistema de venta predominante en el sector es el tradicional (61,5%), seguido del autoservicio (31,6%) y el comercio electrónico (2,9%) [4] [13]. El horario habitual de los establecimientos del sector objeto de estudio es de entre las 9.00-10.00 h hasta las 20.00-22.00 h [16].

El sector comercial detallista en España ha sufrido una gran transformación en los últimos setenta años: iniciada en los años 60-70 con pequeñas tiendas de ultramarinos, con el tiempo evolucionó a nuevos conceptos como el *autoservicio*, el *supermercado*, el *hipermercado* (años 80 y 90) y finalmente el centro comercial. Paralelamente a esta última etapa nació el concepto de franquicia. Posteriormente, la aparición de la web 2.0 motivó la incorporación del sector en el medio digital. Los últimos años, caracterizados por una gran revolución tecnológica, han impuesto la complementariedad del establecimiento físico y el establecimiento electrónico debido a las nuevas demandas de los consumidores actuales. Ahora resulta imprescindible ofrecer una experiencia omnicanal.

## 2. La empresa del sector *retail*

Dependiendo de las características de cada empresa, la estructura organizativa toma un modelo u otro, según haya mayor o menor presencia de división del trabajo y si esta es más vertical o más horizontal. En concreto, la estructura organizativa de las empresas del sector comercial detallista es diferente según el producto comercializado y según el tamaño de la empresa.

A grandes rasgos, las empresas grandes, se caracterizan por una sede central donde están ubicados los diferentes departamentos (administración, recursos humanos, finanzas, diseño, compras, comercial y *marketing*), desde donde se gestionan las diversas tareas diarias o se marcan las directrices a seguir. Estos departamentos están liderados por un director de departamento. En dependencia de esta sede central hay una red de establecimientos repartidos por un territorio (nacional o internacional según el caso de la empresa) que están supervisados por uno/una responsable de zona (figura más comúnmente conocida dentro del sector como *area manager*) que coordina un cierto número de estos.

En el caso de las empresas pequeñas (con pocos o incluso un único establecimiento), no existe división departamental y la mayor parte de las tareas son realizadas por una sola persona o repartidas entre los miembros de un pequeño equipo. Generalmente, en estos casos se externalizan las tareas que no están directamente relacionadas con el objetivo de la empresa (como es el caso de la gestión administrativa o financiera).

El factor humano es un elemento clave para el éxito de cualquier empresa. Las características propias e intransferibles de los trabajadores se convierten en la principal ventaja competitiva de las organizaciones: es su capital humano. Así pues, aplicar una política de recursos humanos basada en la motivación permite retener este



talento. Como se verá más adelante, las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral son una forma de motivación.

La gestión de los recursos humanos, por tanto, tendrá que plantearse bajo la visión de la gestión del capital humano. Así, aparece un nuevo objetivo a satisfacer, el cliente interno: los trabajadores.

### 3. La conciliación personal, familiar y laboral

El concepto *conciliación personal, familiar y laboral* queda definido como:

*«La participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes.»*

*Palabras para la Igualdad del Plan Óptima [12]*

Varios estudios muestran los rasgos más significativos de la situación actual de las medidas de conciliación personal, familiar y laboral en España:

Según indica el *Segundo Estudio sobre la Situación de la Conciliación en España* del IICP [3], las medidas de conciliación existentes en la actualidad han sido solicitadas y disfrutadas mayoritariamente por mujeres. Este hecho provoca que el concepto de conciliación acabe por relacionarse únicamente con el sexo femenino, penalizando de esta manera su desarrollo social, económico y sobre todo laboral. Igualmente pone de relieve la desigualdad social existente entre hombres y mujeres, y la falta de corresponsabilidad entre ambos sexos, en especial en el ámbito privado (familia y hogar).

De la misma manera, el *Estudio sobre Conciliación y Familia* realizado por la Fundación Pfizer [10] aporta los indicadores siguientes: un 47,1% de los encuestados declara que ser madre afecta a la trayectoria laboral de las mujeres. Por otro lado, un 39% de las mujeres encuestadas ha tenido que renunciar a un puesto de trabajo o ascenso por el hecho de tener hijos o personas dependientes a su cargo frente al 12,3% de los hombres encuestados. Por último, pero no menos importante, un 53,3% de los encuestados opina que sus empresas han discriminado en la selección de personal en favor de los hombres frente a un 11,5% que opina que la discriminación ha sido en favor de las mujeres. Se confirma, por tanto, la existencia real de una discriminación de gran parte de las empresas en favor de los hombres y en detrimento de las mujeres.

Múltiples son los beneficios de la implementación de medidas de conciliación, tanto para empresas como para trabajadores. En el primer caso, se pueden destacar: mejora de la imagen de la empresa y del clima laboral, aumento de su productividad, eficacia y competitividad, aumento del compromiso de sus trabajadores y retención de talento cualificado, reducción de tasas de absentismo y conflictividad laboral, entre otros. En cuanto a los trabajadores: aumento de su motivación, creatividad, confianza y compromiso con la empresa, mejora de su bienestar personal, satisfacción profesional y, en consecuencia, estabilidad laboral, fomento de la igualdad y corresponsabilidad entre hombres y mujeres, reducción del estrés y mejora de la salud de los trabajadores. [5] [9] [19]

A pesar de que la mayor parte de estas medidas no tienen ningún coste o este es mínimo, su implementación en las empresas españolas es todavía escasa [1]. La aplicación obligatoria por ley de estas [15] [17] está solo limitada a algunos conceptos generales y, por tanto, la voluntariedad en el resto de conceptos quedará relegada a la política que decida seguir cada empresa.

Las medidas de conciliación personal, familiar y laboral aplicables al sector comercial detallista español son:

- Medidas establecidas por ley (de cumplimiento obligatorio) [15]: permiso de maternidad, permiso de paternidad, permiso de lactancia, medidas de seguridad durante embarazo y lactancia, excedencia voluntaria y excedencia por cuidado de hijos y otros familiares, reducción o modificación de la jornada laboral, permiso individual por formación del trabajador (aplicables a microempresas y grandes empresas).
- Medidas corporativas (de cumplimiento opcional) [7] [18]: flexibilidad horaria, jornada intensiva, teletrabajo, teletrabajo parcial, trabajo compartido, organización de turnos, responsabilidad en tiempo de reuniones, reducción de la pausa para comer, sustitución de horas extras por días libres, banco de horas, semana laboral comprimida, reducción personalizada de la jornada, vacaciones fraccionadas a la carta, días de permiso por horas a cuenta, asesoramiento personal, formación de los trabajadores, mes sabático por años de antigüedad, compra de días de vacaciones (aplicables a microempresas y grandes empresas), y plan luces apagadas, espacio de guardería, gimnasio, economato, comedor, pago adicional para guarderías, ayudas para los estudios de los hijos, ayudas por discapacidad, ayudas por hijos con discapacidad, transporte hasta recinto laboral (aplicables solo a grandes empresas).

## 4. Recomendaciones: medidas de conciliación más adecuadas para el sector

El sector comercial detallista español, por su tipología y en términos de conciliación, presenta una serie de necesidades específicas:

- Horario de apertura extenso: el sistema de venta tradicional, mayoritario en el sector, requiere de personal para cubrir este tiempo.
- Retención de capital humano: los trabajadores de cara al público son uno de los activos más valiosos de los *retailers* físicos y, por tanto, se debe retener y evitar la rotación.
- Necesidades diferentes según la empresa: según el tamaño de la empresa (microempresas y grandes empresas, mayoritarias en el sector) las necesidades serán diferentes.

Los factores tiempo y espacio son clave en el momento de impulsar una conciliación real. En este sentido, el desarrollo tecnológico contribuirá a unir ambos conceptos. Trabajar de una manera más digital, a través de nuevos programas informáticos y nuevos dispositivos, permitirá hacerlo desde espacios diferentes a la propia oficina (*trabajo remoto*). Este sistema requiere del trabajo por objetivos y con unos plazos establecidos para conseguir resultados exitosos.

Con el objetivo de concluir el presente estudio, se presenta a continuación una serie de recomendaciones para la implementación de las medidas de conciliación más adecuadas a este sector:

- A nivel empresarial:  
Fomentar la igualdad y la paridad entre los trabajadores, fomentar la motivación y satisfacción de los mismos, revisar el actual sistema contractual aplicable, promover y facilitar el uso y disfrute de medidas de conciliación, especialmente las relativas a la gestión horaria, implementar un *software* para la planificación inteligente de los horarios, el servicio de autobús e impulsar cualesquiera otras medidas de conciliación familiar, de salud y profesional que sean necesarias para aumentar la satisfacción y motivación de los trabajadores. Estas acciones se deberán implementar siempre con el apoyo del nivel directivo y desde la integración en el ADN de la empresa.
- A nivel gubernamental e institucional:  
Dotar una partida del presupuesto a impulsar políticas en pro de la conciliación personal, familiar y laboral en las empresas de este sector: para que hombres y mujeres tengan las mismas opciones laborales, para que los hijos/hijas de los trabajadores puedan ser criados por sus progenitores y para que las

personas con necesidades especiales puedan ser atendidas por sus propios familiares. Para ponerlo en práctica será necesario que las instituciones apoyen la igualdad entre hombres y mujeres e impulsen un cambio social y una reorganización del tiempo y espacio dedicados al trabajo [12]. Del mismo modo, será recomendable: impulsar la actualización de la legislación vigente y la creación de la legislación necesaria para cubrir todos los aspectos relevantes en materia de conciliación, y trabajar para supervisar y controlar una implementación real y no manipulada de las medidas de conciliación.

## Bibliografía

1. CHINCHILLA, N. *et al.* (2006). «Análisis sectorial de las políticas de conciliación». Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas [en línea]. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-41.pdf>.
2. Comercionista.com (2017). «¿Qué tipos de contratos laborales existen?» [en línea]. <https://www.comercionista.com/personal/tipos-de-contratos-laborales/>
3. Comunicarseweb (2014). «Segundo Estudio sobre Situación de la Conciliación en España» [en línea]. <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/segundo-estudio-sobre-situacion-de-la-conciliacion-en-espana>.
4. Confederación Española de Comercio (2016). «El comercio en cifras. Balance anual 2016» [en línea]. [http://www.cec-comercio.com/wp-content/uploads/2014/04/El-comercio-en-cifras\\_Balance-2016.pdf](http://www.cec-comercio.com/wp-content/uploads/2014/04/El-comercio-en-cifras_Balance-2016.pdf).
5. Cuentafacto.es (2018). «Conciliación vida laboral y familiar en 2018: ventajas y medidas a tener en cuenta» [en línea]. <http://www.cuentafacto.es/tu-interes/conciliacion-vida-laboral-familiar-2018-ventajas-medidas-tener-cuenta/>.
6. Del Barrio, A. (2018). «Los horarios de trabajo inteligentes incrementan la productividad y las ventas» [en línea]. <https://madridretailcongress.com/los-horarios-de-trabajo-inteligentes-incrementan-la-productividad-y-las-ventas/>
7. Equipos&Talento (2017). «10 medidas para aumentar la productividad y mejorar la conciliación laboral» [en línea]. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2017/05/02/10-medidas-para-aumentar-la-productividad-y-mejorar-la-conciliacion-laboral/>.
8. Eurofound (2012). «Working conditions in the retail sector» [en línea]. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/ewco/tn1109058s/tn1109058s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1109058s/tn1109058s.pdf).
9. Fundación Adecco (2015). «Por qué la conciliación beneficia a las empresas» [en línea]. <https://fundacionadecco.org/azimut/por-que-la-conciliacion-beneficia-a-las-empresas/>
10. Fundación FADE (2014). «Estudio sobre conciliación y familia» [en línea]. [https://www.fundacionfade.org/images/informe\\_final\\_estudio\\_foro\\_debate\\_social\\_2014.pdf](https://www.fundacionfade.org/images/informe_final_estudio_foro_debate_social_2014.pdf).
11. Fundación MásFamilia (2018). «¿Cuánto cuestan las medidas de conciliación?» [en línea]. <https://www.masfamilia.org/blog/conciliacion/cuanto-cuestan-las-medidas-de-conciliacion>.
12. Gobierno Vasco (2011). «¿Qué es la conciliación personal, familiar y laboral?» [en línea]. <http://www.euskadi.eus/que-es-la-conciliacion-personal-familiar-y-laboral/web01-a2concil/es/>.
13. INE. Instituto Nacional de Estadística [en línea]. <https://www.ine.es/>.
14. Infoautónomos (2018). «El sector retail en España» [en línea]. <https://infoautonomos.economista.es/crecimiento-empresarial/sector-retail/>.
15. Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras [en línea]. [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Laboral/l39-1999.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/l39-1999.html).
16. Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales [en línea]. [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Privado/l1-2004.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/l1-2004.html).
17. Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres [en línea]. [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/lo3-2007.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo3-2007.html).
18. People-first (2018). «La conciliación aumenta la productividad y el bienestar» [en línea]. <https://www.people-first.blog/la-conciliacion-aumenta-la-productividad-y-el-bienestar/>

19. Prevenblog.com (2016). «Claves para implantar un plan de conciliación en una organización» [en línea]. <http://prevenblog.com/claves-para-implantar-un-plan-de-conciliacion-en-una-organizacion/>.
20. RAE. Real Academia Española [en línea]. <http://www.rae.es/>.
21. VARGAS, M. (2004). «La conciliación de la vida laboral y familiar» [en línea]. [http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/conciliacion\\_lab.pdf](http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/conciliacion_lab.pdf).

---

**Cita recomendada:** MORALES, Carolina. Medidas para conciliar en el sector retail. Recomendaciones para la implementación de medidas de conciliación en el sector comercial detallista español. *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2020, n.º. 13, pp. 1-7. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2009>

---



**Carolina Morales Pallarés**

cmoralespal@uoc.edu

**Graduada en Administración y Dirección de Empresas por la UOC.**

**Máster en Dirección de Marketing por EAE.**

**Especialista en *retail marketing*.**

Especialista en *retail marketing* con más de 15 años de experiencia, ha liderado proyectos en empresas de distinto tamaño y sector tanto a nivel nacional como internacional. Su área de conocimiento y especialidad es el marketing aplicado al sector del comercio detallista. Sus intereses de investigación se centran en temas de género, conciliación laboral e innovación empresarial. Ganadora del mejor TFG de los Estudios de Economía y Empresa con perspectiva de género del curso 2018/19.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en [https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES).

