

Mujeres directivas y empresarias en Burgos
Realidades y percepciones

Informe Ejecutivo

Universidad de Burgos
Área de Sociología
Co-dirigido por Esther Díez Simón y Beatriz Izquierdo Ramírez
Investigadores colaboradores: Mónica Ibáñez Angulo y Juan Manuel Ibeas Miguel

Noviembre 2020

**Estudio de la Universidad de Burgos, promovido al amparo del acuerdo de
colaboración firmado entre Cajaviva, Fundación Caja Rural Burgos y la
Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos (FAE)**

A partir del estudio realizado desde el Área de Sociología de la Universidad de Burgos sobre las realidades y percepciones de las mujeres directivas y empresarias en Burgos, podemos destacar los siguientes aspectos:

I. Aproximación cuantitativa a los perfiles sociolaborales de las mujeres directivas y empresarias

1) La mujer autónoma, directiva y empresaria (ADE)

- Las mujeres siguen incorporándose de forma progresiva a los puestos directivos, incluso en periodos de recesión económica, aunque solo tres de cada diez puestos directivos están ocupados por mujeres. No obstante, las mujeres siguen incorporándose de forma progresiva a los puestos directivos incluso en periodos de recesión económica.
- En este contexto cada vez más positivo dentro del periodo analizado 2007-2019, la posición de las mujeres dentro del colectivo ADE se ha incrementado de forma significativa tanto durante la recesión como en la recuperación económica, alcanzando en este momento el 34,9% de los puestos directivos. Este incremento supone un 56,4% respecto al año 2007.
- El colectivo ADE femenino se concentra mayoritariamente en la franja de edad de 40 a 50 años, años centrales de la vida laboral. A partir de los 50 años se reduce paulatinamente el porcentaje de mujeres directivas, como resultado del déficit de la presencia de mujeres en la dirección empresarial en generaciones anteriores; en cambio, se incrementa el porcentaje de hombres directivos. La edad media de las mujeres ADE es de 47,3 años, 3 años inferior a la de los hombres.
- El estado civil de los responsables de las empresas de Burgos es mayoritariamente el de casados, concretamente el 57,8% de las mujeres y 71,4% de los hombres. En otros estudios a los que se alude en esta investigación y en la información aportada por las propias mujeres entrevistadas, se evidencia que la mujer se ve obligada a elegir con frecuencia entre familia y trabajo debido a las dificultades que encuentra para llegar y para mantenerse en puestos directivos.
- Un porcentaje elevado de las mujeres directivas y empresarias han nacido en Burgos, concretamente el 66,7%, frente al 74% de los hombres. Un 26,7% de las mujeres con responsabilidades de dirección han nacido en otra provincia y solo el 6,6% de las mujeres directivas/empresarias han nacido en el extranjero.
- Muchas de las mujeres directivas/empresarias en Burgos tienen formación superior, concretamente el 68,9%, porcentaje más elevado que el de los hombres (45,2%). La mujer directiva/empresaria está preparada profesionalmente para desempeñar su trabajo, tiene una formación académica en educación superior y a pesar de su formación, le cuesta más acceder a un puesto directivo.

2) Directivas por cuenta ajena

- El número de directivas por cuenta ajena ha aumentado durante las dos primeras décadas del siglo XXI en todos los periodos, con independencia de la coyuntura económica de expansión, recesión y recuperación, pasando de 84 a 125, lo que representa un incremento acumulado muy significativo del 48,8%. En 2002 aproximadamente suponían una de cada 5 directivos y a pesar del fuerte incremento relativo, en 2020 apenas representan una de cada 4 directivos.
- Respecto al lugar de residencia, el conjunto de directivos/as se concentra en mayor porcentaje en la capital y su alfoz debido a su tamaño poblacional y a la concentración de actividad empresarial. En el caso de las mujeres directivas, este porcentaje es aún más elevado, el 54,4%, por la mayor facilidad para su incorporación temprana a la actividad laboral en la capital y su entorno, por la existencia de una cultura más proclive y una estructura empresarial más abierta y menos familiar.
- El número de años cotizados a la Seguridad Social indica que las mujeres directivas (21,9 años) tienen menos años cotizados que los hombres (26,6 años), lo que significa que la mujer se ha incorporado más tarde a la actividad laboral y/o que ha cesado temporalmente en su actividad.
- En relación con la actividad económica, las mujeres directivas se distribuyen en mayor porcentaje en el sector servicios (66,4%), frente al resto de los sectores económicos, industria, construcción y agropecuario. Dentro del sector servicios también tienen una mayor presencia relativa en los subsectores de comercio (44,6%), administración pública y seguridad social (21,7%), actividades inmobiliarias (10,8%) y actividades sanitarias (6%). Esta distribución refleja una mayor representación de las directivas en aquellos sectores de actividad tradicionalmente más feminizados.
- En cuanto al número de trabajadores, las mujeres directivas están al frente sobre todo de empresas pequeñas, donde en términos relativos están sobre representadas. En las empresas de mayor tamaño, de más de 250 trabajadores, su presencia es menor, pero también se encuentran más representadas en términos relativos.

3) Autónomas societarias

- Las autónomas societarias han aumentado en mayor porcentaje que los autónomos societarios en todos los periodos, acumulando un incremento en todo el periodo (2002-2020) del 67,1%. Aunque la evolución es positiva, aún está lejos de alcanzarse la paridad propia de una sociedad igualitaria por género no sólo en el ámbito económico, sino también en otros ámbitos familiar, social etc.
- En relación con la distribución por sectores de actividad, la mayoría de las autónomas societarias se concentran en el sector servicios, casi 4 de cada 5

autónomas. Proporción netamente distinta a la distribución de los autónomos, ya que sólo algo más de la mitad de los mismos, ejercen su actividad en este sector. La representación y la dedicación de la mujer en el resto de los sectores es inferior a los hombres.

- Dentro de los servicios, casi el 40% de las autónomas societarias dirigen actividades fundamentalmente relacionadas con el comercio, seguido de la hostelería, al igual que las directivas por cuenta ajena. En hostelería es donde el porcentaje de autónomas societarias está por encima de los autónomos societarios. También el porcentaje de autónomas societarias es ligeramente superior al de los autónomos societarios en actividades profesionales, científicas y técnicas, en actividades sanitarias y servicios sociales, en educación, en actividades administrativas y servicios auxiliares y, sobre todo, en actividades financieras y seguros.
- Los autónomos societarios han cotizado más años que las autónomas societarias, en una media superior a los 5 años, igual que sucedía entre las directivas por cuenta ajena. Únicamente un 2,9% de las autónomas societarias, tienen cotizados más de 40 años, frente al 11% de los autónomos societarios.
- La base media de cotización es superior en el colectivo de autónomos societarios, 1.489 € mensuales que el de las mujeres autónomas societarias, 1.358 €. Dentro de estas, las que cotizan más de 2.000 euros, representan el 11,4% del total de autónomas societarias, frente al 17,8% de los autónomos societarios. Estas diferencias en las bases de cotización suponen que las prestaciones de la seguridad social serán menores en su conjunto para el colectivo de autónomas, con repercusiones en las percepciones futuras de jubilación.

4) Situación de las empresas dirigidas por mujeres que facturan más de un millón de euros

- La provincia de Burgos contabiliza 991 empresas que facturaron más de un millón de euros en 2018, de las cuales únicamente 108 empresas, el 10,89%, están dirigidas por mujeres.
- La presencia de empresarias/directivas en Burgos es baja en comparación con los varones, además puede suceder que como el entramado de empresas que predomina es de pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas estén dirigidas en realidad por un hombre y en cambio en el registro mercantil figure una mujer como ejecutiva. Casi un tercio del total de empleados de empresas dirigidas por mujeres, el 29,2% se concentra en tres empresas en Burgos capital.
- Las empresas dirigidas por mujeres, según el número de trabajadores, destacan en sectores como el industrial y el de entidades de prestación de servicios a empresas, este último con una media de 123,8 trabajadores. Le siguen los sectores servicios sanitarios, sociales y educativos, que cuentan con empresas de una media de 68,5 trabajadores, muy similar a las empresas industriales, con un promedio de 63,5 trabajadores.

- Las empresas dirigidas o presididas por mujeres que facturan más de un millón de euros al año operan en distintos sectores económicos. Donde mayor presencia tienen es en el sector del comercio y hostelería. Le sigue el sector industrial y, en especial, la industria alimentaria.
- Las mujeres empresarias/directivas dirigen sobre todo pequeñas empresas, que son las que predominan en la provincia de Burgos. El mayor porcentaje de empresarias/directivas (37%) facturan entre 1 y 1,99 millones de euros. El 11,1% de las empresarias/directivas presenta un volumen de ventas entre 10 y 49,9 millones de euros y es este grupo el que refleja un mayor volumen de ventas en total, 294,6 millones de euros, representando el 31,1% de las ventas y, además, concentra el 30,7% de los empleados.
- En Burgos capital es donde se contabiliza un mayor volumen de ventas en empresas gestionadas por mujeres (el 37,9%). El resto de municipios de la provincia, excluidos Aranda de Duero, Miranda de Ebro y el alfoz, suman el 22,6% de las ventas.

II. Aproximación cualitativa a las mujeres directivas y empresarias

- La diversidad en las trayectorias y proyectos empresariales de las mujeres directivas es muy significativa porque indica la existencia de diferentes vías de acceso a puestos de dirección y de gestión y permite cultivar cierto optimismo respecto a la integración laboral de la mujer directiva en el contexto de la provincia de Burgos.
- Las mujeres que crean su propia pequeña empresa coinciden en describir unos inicios “sin pretensiones”, sin tener en el horizonte una “gran” empresa, tanto atendiendo al número de personas empleadas como a su facturación. Estas mujeres emprendedoras no se consideran a sí mismas como “directivas”, sino como trabajadoras de su propia empresa, independientemente del tamaño de la misma.
- Las mujeres que ocupan puestos directivos tienen una trayectoria académica, laboral y profesional orientada hacia la dirección y gestión y, por ello, se identifican como directivas.
- Tanto las mujeres empresarias como las directivas de grandes empresas coinciden en apuntar la necesidad de conocer todos los departamentos de la empresa para poder liderarla y tener éxito.
- Destaca la baja presencia de mujeres empresarias y directivas en el ámbito rural, a pesar de que todas ellas se sienten bien en este entorno y ven imprescindible su participación para el desarrollo y sostenibilidad del medio rural y para evitar la despoblación.
- Las mujeres empresarias y directivas entrevistadas reconocen la influencia de estereotipos de género, tanto por parte de los hombres como de las propias mujeres, especialmente en lo que se refiere a la naturalización de los cuidados en las mujeres, que dificultan su acceso a los puestos directivos.

- No obstante, también perciben una realidad muy dinámica y en transformación, especialmente en lo que se refiere a cambios en la cultura corporativa y en los valores de la empresa, con un reconocimiento de la mujer a nivel salarial y en la estructura directiva y organizativa y también de la aportación de las trabajadoras al logro de los objetivos de la empresa.
- Todas las mujeres entrevistadas apoyan los planes de igualdad en su empresa y se muestran confiadas y orgullosas debido a que en sus empresas ya se contemplan estas medidas, independientemente de que en su empresa haya un Plan de Igualdad explícito. No obstante, también expresan un rechazo a políticas y medidas de discriminación positiva y cuotas, por lo que pueden suponer de no reconocimiento de las capacidades reales de las mujeres.
- El camino que proponen hacia la igualdad no es la confrontación y el conflicto entre hombres y mujeres, sino la apuesta por el diálogo y la colaboración y coinciden en afirmar que el futuro de las mujeres está en sus propias manos.
- Si bien la mayor parte de las mujeres empresarias y directivas entrevistadas no identifican de manera rotunda la idea de un estilo de liderazgo característico de las mujeres, también señalan que las mujeres directivas aportan algunos aspectos que tradicionalmente se han vinculado con las mujeres, como la empatía, su mayor emotividad y su capacidad resolutoria y para trabajar en equipo, que aportan un valor añadido a la empresa.
- Para combatir la desigualdad manifiesta de las mujeres en el ámbito laboral, las mujeres entrevistadas proponen una serie de actuaciones entre las que destacan:
 - Necesidad de compartir y distribuir equitativamente las actividades domésticas y familiares entre hombres y mujeres para hacerlas compatibles con la proyección profesional de todos los miembros del núcleo familiar.
 - Implementación de medidas que favorezcan y estimulen la mayor presencia de la mujer en el ámbito laboral, especialmente en los puestos de dirección y gestión, y que cuenten con el consenso de los diferentes actores involucrados para evitar incertidumbres y sobrecargas de trabajo.
 - Desarrollo de infraestructuras tecnológicas que faciliten la incorporación de las mujeres empresarias y directivas en el mundo rural.
 - Identificación de referentes femeninos que potencien el liderazgo de las mujeres.
- La investigación sobre la situación laboral de las mujeres empresarias y directivas ha mostrado la importancia de contar con datos unificados y que utilicen las mismas categorías entre las distintas fuentes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. La investigación sobre las mujeres directivas y empresarias.....	6
2. Aspectos metodológicos.....	8
3. Aproximación cuantitativa a los perfiles sociolaborales de las mujeres directivas y empresarias.....	11
3.1 Análisis de los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA).....	11
3.2. Análisis de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS).....	15
3.3. Análisis de los datos de <i>Castilla y León Económica</i>	24
4. Aproximación cualitativa a las mujeres directivas y empresarias.....	28
4.1. Trayectorias profesionales.....	28
4.2. La cotidianeidad de las mujeres directivas y empresarias.....	32
4.3. Igualdad en el ámbito laboral y empresarial: situación y medidas.....	45
4.4. Estilos de liderazgo.....	56
CONCLUSIONES.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64

INTRODUCCIÓN

La mejora de la situación social y laboral de las mujeres constituye uno de los grandes avances de la sociedad europea y española en las últimas tres décadas; sin embargo, como pone de manifiesto el estudio sobre la igualdad de género realizado por el Instituto Europeo de Igualdad de Género (EIGE) para 2019, el Índice de igualdad solo ha subido un punto desde 2017, hasta 67.4, lo cual significa un ritmo de crecimiento bajo¹. Igualmente, el Informe de la Comisión Europea de abril de 2020 sobre la aplicación del Plan de Acción de la UE 2017-2019², también apunta hacia los mismos resultados: el progreso, en este caso relacionado con la brecha salarial, sigue siendo lento. Asimismo, en este Informe también se llama la atención sobre la relevancia de determinadas *causas profundas* que siguen obstaculizando el proceso hacia la igualdad y que hacen peligrar los avances planteados por la legislación y por la implementación de planes de igualdad en diferentes ámbitos (regional, nacional, supranacional). Entre estas causas profundas que dificultan el proceso hacia la igualdad el Informe señala, entre otras, “la segregación generalizada del mercado laboral, un reparto desigual de las responsabilidades familiares, unas políticas en materia de conciliación de la vida familiar y la vida profesional inadecuadas, así como una insuficiente transparencia salarial”³.

En el caso de España, se ha legislado sobre la igualdad (Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres) y, de forma más concreta, para la igualdad en el trabajo, como se recoge en el Estatuto de los Trabajadores y en la legislación más reciente del 13 de octubre de 2020, cuando se aprobaron dos reales decretos que tienen como objetivo garantizar la igualdad retributiva y la efectividad de los planes de igualdad⁴. Asimismo, en términos generales se podría afirmar que la inserción laboral de la mujer ha mejorado en los últimos veinte años; de hecho, los datos indicarían que las mujeres se estarían recuperando de los efectos negativos de la crisis económica global del 2008⁵ de forma más exitosa que los hombres; de hecho, la tasa de empleo de las mujeres al inicio de 2020 (45,2%) es la más elevada desde 2005 según se desprende de la EPA 2020.

Sin embargo, los datos siguen apuntando desigualdades en lo que se refiere a: (i) las tasas de empleo, que son siempre inferiores para las mujeres en todos los rangos de edad; así, a pesar de que las mujeres se están recuperando de la crisis mejor que los hombres, la tasa de empleo de las mujeres sigue manteniéndose por debajo de la de los hombres, con una diferencia de más de 10 puntos⁶. (ii) La jornada laboral: el trabajo a

¹ https://ec.europa.eu/spain/news/20191031_what-tell-us-the-new-report-of-gender-equality%3F_es

² Informe de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones relativo a la aplicación del Plan de Acción de la UE 2017-2019 «Abordar la brecha salarial entre hombres y mujeres».

³ <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2020/ES/COM-2020-101-F1-ES-MAIN-PART-1.PDF>

⁴ Datos del Ministerio de Igualdad <https://www.inmujer.gob.es/>

⁵ La crisis económica de 2008 afectó antes a los hombres (crisis del sector de la construcción en el que predominan los hombres) que a las mujeres. Así, mientras que la tasa de empleo entre los hombres comienza a descender desde 2007, en el caso de las mujeres no es hasta 2010 que la tasa empieza a descender hasta el año 2013 cuando empieza a recuperarse.

⁶ El hecho de que sean las mujeres entre 25-29 años las que presentan las tasas más altas de empleo (68,14%), puede considerarse desde un prisma optimista (buena inserción laboral de las mujeres más jóvenes), pero también desde un prisma más pesimista (trabajos precarios sin cualificar especialmente en el sector servicios).

jornada parcial afecta también en mayor medida a las mujeres que a los hombres⁷; y (iii) las tareas desempeñadas: sólo tres de cada diez puestos directivos están ocupados por mujeres). En el ámbito regional, la Comunidad de Castilla y León no presenta unas perspectivas halagüeñas en lo que se refiere a la tasa de empleo de las mujeres, que se sitúa casi cuatro puntos por debajo de la media nacional (y a once puntos de la Comunidad Autónoma con la tasa más alta). Por el contrario, en la provincia de Burgos las estadísticas muestran una situación algo más optimista que la media nacional, con una tasa de empleo de las mujeres en la provincia (46,6%) superior a la media nacional (44,42%), y con una tasa de paro (11,84%) inferior en cinco puntos a la media nacional (16,24%).

Con el doble objetivo de analizar los datos estadísticos sobre las características sociodemográficas y laborales de las mujeres empresarias y directivas en el ámbito local de la provincia de Burgos, y de estudiar su opinión y valoración sobre las causas profundas que pueden limitar el desarrollo profesional de las mujeres empresarias y directivas, miembros del Área de Sociología de la Universidad de Burgos, bajo la dirección de Esther Díez Simón y de Beatriz Izquierdo Ramírez, y con la participación de Mónica Ibáñez Angulo y Juan Manuel Ibeas Miguel, suscribieron una colaboración formal con la FAE de Burgos y la contribución de Cajaviva y la Fundación Caja Rural, estaban interesados en realizar un estudio sobre las mujeres directivas y empresarias en la provincia de Burgos.

La metodología de trabajo ha conjugado el análisis cuantitativo de datos estadísticos procedentes de diversas fuentes⁸, y el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a mujeres empresarias y directivas en Burgos. Las mujeres entrevistadas representan situaciones empresariales diversas en cuanto a los sectores de producción, incluyendo el sector agrario, el industrial y los servicios, y en cuanto a las formas de gestión y propiedad, incluyendo desde pequeñas empresas con menos de cinco empleados, hasta multinacionales con más de cien. El estudio se inició en el mes de febrero de 2020 e inicialmente planteaba la realización de entrevistas presenciales a las mujeres empresarias y/o directivas en la provincia de Burgos; sin embargo, con la situación sobrevenida por la covid-19, las entrevistas se realizaron en formato online⁹. Agradecemos, por ello, a todas las mujeres empresarias y directivas que han participado en este estudio, su disponibilidad para realizar la entrevista y haber compartido sus reflexiones siempre interesantes con el equipo investigador.

⁷ Los datos referidos a la duración de la jornada laboral también indican que un porcentaje significativamente más alto de mujeres que de hombres tienen una jornada parcial (una de cada cuatro mujeres trabajadoras). De nuevo, la interpretación optimista, indicaría que esta Jornada a tiempo parcial permitiría la conciliación familiar, mientras que una interpretación más pesimista, indicaría que muchas más mujeres que hombres no tienen acceso al pleno empleo.

⁸ Los datos estadísticos, como se especifica en este Informe, proceden de la Tesorería General de la Seguridad Social, de la Encuesta de Población Activa y datos sobre empleo y sexo del Instituto Nacional de Estadística.

⁹ En un principio, también se evaluó la posibilidad de llevar a cabo una encuesta a directivas empresarias de Burgos con preguntas cerradas para conocer su perfil y su presencia en las empresas. Esta encuesta se descartó porque al coincidir el desarrollo de la investigación con la expansión de la pandemia y la reorganización del trabajo en los diferentes departamentos de las empresas, consideramos que no era un buen momento para saturar con otro cuestionario al personal de gestión, que era a quien iban a ser enviados los cuestionarios.

Este informe presenta los principales resultados de esta investigación y se estructura en cuatro apartados.

En un primer apartado, bajo el epígrafe “La investigación sobre las mujeres directivas y empresarias”, se recoge el marco teórico que ha guiado esta investigación. Partiendo de los análisis desarrollados por investigaciones recientes sobre esta materia en España, se describen cuáles han sido las temáticas abordadas, como por ejemplo los rasgos sociodemográficos, las actitudes y expectativas de las mujeres directivas, así como los tipos de liderazgo. Las conclusiones a las que se han llegado permiten un cierto grado de optimismo, en especial en lo que se refiere al reconocimiento del valor adicional que puede tener la incorporación de las cualidades asociadas tradicionalmente a las mujeres en la dirección de la empresa.

El segundo apartado, “Aspectos Metodológicos”, se ha destinado a mostrar el proceso de investigación. En primer lugar, se define la metodología cuantitativa, describiendo las fuentes de los datos utilizados, sus características y sus limitaciones; y, en segundo lugar, se define la metodología cualitativa, describiendo las características principales de las entrevistas en profundidad realizadas a un total de 19 mujeres empresarias y directivas de Burgos.

En el tercer apartado, titulado “Aproximación cuantitativa a los perfiles sociolaborales de las mujeres directivas y empresarias”, se presenta el análisis de los microdatos estadísticos referidos a la situación laboral y profesional de las mujeres directivas en Burgos. En las tablas y los gráficos que acompañan este apartado, se analizan los datos sobre ocupación y cargos de responsabilidad en la provincia de Burgos, así como los datos sociodemográficos de las mujeres empresarias y directivas de Burgos.

A partir de las entrevistas realizadas a diecinueve mujeres empresarias y directivas en Burgos, en el cuarto apartado, titulado “Aproximación cualitativa a los perfiles sociolaborales”, se plantean cuatro diferentes dimensiones o perspectivas para el análisis de la situación laboral de las mujeres empresarias y directivas.

En primer lugar, desde la perspectiva de las “Trayectorias Profesionales”, se abordan las reflexiones de estas mujeres empresarias y directivas relacionadas con su acceso a puestos directivos, mostrando las diferentes estrategias que han desarrollado: desde mujeres emprendedoras que han creado su propia empresa, bien ellas solas o con otros socios, hasta mujeres directivas y ejecutivas de empresas transnacionales. Las mujeres que han creado su propia empresa coinciden en describir unos inicios “sin pretensiones”, sin tener en el horizonte una “gran” empresa, tanto atendiendo al número de personas empleadas como a su facturación. En algunas ocasiones, no obstante, estas pequeñas empresas han entrado con éxito en el mercado convirtiéndose en referentes nacionales e internacionales y con elevadas facturaciones de ventas por encima de los cinco millones de euros. Estas mujeres emprendedoras, no se consideran a sí mismas como “directivas”, sino como trabajadoras de su propia empresa, independientemente del tamaño de la misma. Las mujeres que ocupan puestos directivos en la gestión y administración de empresas que no han creado ellas mismas presentan trayectorias laborales que, a diferencia de las mujeres emprendedoras, tienen una manifiesta proyección profesional y académica orientada hacia la dirección y gestión.

En segundo lugar, desde la perspectiva de “La cotidianeidad de las mujeres directivas y empresarias”, se muestra cómo influyen determinadas construcciones de género en el desempeño de tareas de dirección y gestión. Las diecinueve empresarias y directivas entrevistadas reconocen la influencia de estereotipos de género en las barreras que dificultan su acceso a los puestos directivos, barreras que en muchas ocasiones se ponen ellas mismas. En algunos casos, aspectos que en el ámbito de las relaciones sociales se valoran positivamente pueden convertirse en una barrera que impide el reconocimiento de los logros profesionales de las mujeres, como cuando se identifica su éxito profesional con su belleza. En todos los casos, las mujeres directivas han manifestado la importancia de formar un buen equipo de trabajo, tanto en las empresas grandes como en las pequeñas, que permita delegar funciones y que genere confianza. En las empresas pequeñas y familiares las mujeres propietarias y/o socias entrevistadas ocupan los puestos de gestión y dirección y son ellas quienes toman todas las decisiones. En las empresas grandes y multinacionales, las mujeres directivas entrevistadas han señalado la importancia que han tenido su formación académica y/o su experiencia profesional en el sector de producción de la empresa o en la gestión y dirección de empresas, para desarrollar sus tareas de dirección, gestión y administración. La presencia de mujeres empresarias y directivas en el medio rural es baja; no obstante, se sienten bien en este entorno y ven imprescindible su participación para el desarrollo y sostenibilidad del medio rural y para evitar la despoblación; igualmente, ven imprescindible mejorar la conexión a internet en las zonas rurales para que su trabajo se pueda desarrollar en similares condiciones a las del medio urbano, fomentando y consolidando iniciativas empresariales promovidas por mujeres.

En tercer lugar, desde la dimensión de la “Igualdad en el ámbito laboral y empresarial”, se muestra cómo se manifiestan determinadas construcciones de género en el mundo empresarial y las estrategias que se han desarrollado para lograr la igualdad. Las diecinueve empresarias y directivas entrevistadas reconocen que todavía se detectan lastres y reminiscencias machistas en el mundo de la empresa, pero también perciben una realidad muy dinámica y en transformación. Entre esos lastres señalan cómo la naturalización de los cuidados en las mujeres (mayores, dependientes y niños) obstaculiza la carrera profesional de las mujeres y proponen la necesidad de compartir y distribuir equitativamente las actividades domésticas y familiares entre hombres y mujeres para hacerlas compatibles con la proyección profesional de todos los miembros del núcleo familiar. Entre los aspectos que se están transformando, estas mujeres señalan importantes cambios en la cultura corporativa y en los valores de la empresa, con un reconocimiento de la mujer a nivel salarial y en la estructura directiva y organizativa y también de la aportación de las trabajadoras al logro de los objetivos de la empresa. Respecto a las medidas desarrolladas hacia la igualdad en el trabajo, estas mujeres directivas y empresarias manifiestan actitudes abiertas a la conciliación y a otras medidas de flexibilidad. Además, se muestran confiadas y orgullosas de que en sus respectivas empresas ya se contemplan estas medidas. La adopción de políticas por parte de la administración a favor de la igualdad en las empresas se ven de forma positiva, conscientes de que muchas de ellas son necesarias, pero consideran que deben implementarse teniendo en cuenta los diferentes actores y, en concreto, al empresariado. Estiman que aún es mucho lo que queda por hacer y para ello consideran fundamental la educación, la búsqueda de referentes femeninos y potenciar las dotes de mando y liderazgo de las mujeres.

En cuarto lugar, desde la perspectiva de los “Estilos de Liderazgo”, se analiza la opinión de las mujeres directivas entrevistadas respecto a la existencia, o no, de diferentes formas de liderazgo *femeninas* o *masculinas*. La gran mayoría se muestra dubitativa ante esta pregunta y son muy pocas las entrevistadas que identifican de manera rotunda esta diferencia. Aun así, la mayoría sí dejan entrever en las conversaciones algunas pinceladas sobre el liderazgo de las mujeres aportando algunas características que se vinculan socialmente al género femenino, como la empatía. Una empatía a la que se recurre en varias ocasiones, y que en algunos casos se conecta con la capacidad que tienen las mujeres de comprender situaciones que afectan principalmente a las mujeres, como los problemas de conciliación, pero que en otros momentos se extiende de forma generalizada apelando a su mayor emotividad. Más allá de los aspectos emocionales se aportan otros argumentos diferenciadores como la capacidad resolutive de las mujeres. Asimismo, y como elemento altamente diferenciador, destaca la reflexión de algunas directivas sobre la desconexión que hacen las mujeres (frente a los hombres) entre los ámbitos laboral y social.

El Informe se cierra con las Conclusiones Generales de la investigación y con el listado de Referencias Bibliográficas recientes que el equipo investigador ha considerado relevantes para el análisis de la situación laboral de las mujeres empresarias.

Finalmente, queremos agradecer a Cajaviva, Fundación Caja Rural Burgos, a la FAE, a las mujeres directivas y empresarias que hemos entrevistado y a aquellas otras personas que nos han apoyado en la recopilación de datos estadísticos todo su apoyo y disponibilidad para realizar este estudio.

1. La investigación sobre las mujeres directivas y empresarias

Según datos recientes publicados por la Comisión Europea (2019), tan solo el 34% de los cargos directivos de las empresas en España es ocupado por mujeres. Una cifra reducida que manifiesta el reparto desigual del poder y de las tomas de decisión empresarial, pero que ha ido incrementándose en los últimos años como consecuencia de los numerosos cambios socioeconómicos, educativos y legislativos que se han producido en la sociedad española. Precisamente, la singularidad de este colectivo ha convertido a las mujeres directivas en objeto de estudio de diferentes investigaciones a nivel estatal, si bien las aportaciones recientes son más bien limitadas.

Tomando como referencia todos estos trabajos, la gran mayoría se han centrado en el análisis de los rasgos sociodemográficos de las mujeres y, al mismo tiempo, en reflexionar acerca de su poder en el ámbito de las organizaciones empresariales (Ramos et al, 2003; Ramos, 2005; Instituto de la Mujer; 2009; Charlo y Núñez, 2012; Berbel, 2014;). En sí, uno de los objetivos prioritarios ha sido tratar de identificar los obstáculos "*materiales y simbólicos*" como los denomina Berbel (2014) que impiden la total incursión de las mujeres en los cargos de dirección. Una tarea que, sin duda, resulta esencial para avanzar hacia la configuración de una empresa mucho más justa.

En relación al análisis de su perfil, éste se ha desarrollado, en ocasiones, en paralelo a la caracterización de los directivos varones, tratando de identificar los factores que favorecen la sub-representación de las mujeres en los ámbitos de poder empresarial. Los resultados son de gran interés; por un lado, se destaca el mayor nivel formativo de las mujeres directivas respecto de sus homólogos varones, así como su juventud, derivado de la reducida presencia de mujeres directivas en las generaciones previas. Además, se observa que las mujeres tienen una media menor de número de hijos, siendo significativa la proporción de directivas que no tienen hijos frente a sus compañeros (Instituto de la Mujer, 2009; Charlo y Núñez, 2012).

Pero algunos de estos trabajos han incorporado al análisis también factores intrínsecos, identificando las actitudes y expectativas de las mujeres directivas. Una perspectiva que plantea si la influencia de la socialización de género diferenciada interviene en el desarrollo de determinadas actitudes en la aspiración a puestos de mayor responsabilidad. En realidad, como sostienen Ramos et al (2003), estas aproximaciones analizan si la construcción de la subjetividad e identidad de género dificulta que las actitudes más demandadas en las esferas de poder empresarial resulten menos atractivas para las mujeres, lo que provoca una menor identificación con muchas de ellas. En definitiva, la gran mayoría de estas investigaciones intentan reflejar la solidez de las barreras materiales y de organización de las propias empresas, pero también de las familiares y actitudinales en la progresión de las mujeres hacia puestos de responsabilidad.

Más allá de la tipificación de estas barreras, diferentes estudios se han centrado en el análisis de las formas de liderazgo masculino y femenino; es decir, si los hombres y las mujeres directivas adquieren formas distintas y diferenciadas de ejercer su liderazgo. Una disyuntiva que, como Ramos (2005) reconoce ha generado un interesante debate sobre el que existe una gran discrepancia.

Algunas investigaciones han apelado a la inexistencia de rasgos identificativos diferenciados entre los hombres y las mujeres directivas; las diferencias, en el caso de existir, se vinculan más a factores relacionados con la propia estructura organizacional. Una cultura organizacional que continúa siendo muy tradicional (Ramos, 2005; Pricewaterhouse, 2012), caracterizándose por un *fuerte masculinismo* que ha llevado a reconocer el estilo de dirección propio de los hombres como el más adecuado para el desarrollo empresarial.

Una posición que también reproducen en sus estudios Charlo y Nuñez (2012) para quienes, en muchas ocasiones, las mujeres ejecutivas asumen en un *proceso de mimetismo* cualidades tradicionalmente asignadas al género masculino para verse así legitimadas. En este proceso, muchas de estas mujeres se adaptan a una noción de liderazgo autocrático por el que llegarían a rechazar rasgos de su personalidad adquiridos a lo largo del proceso de socialización.

Frente a esta perspectiva, otras autoras (Loden, 1987; Helgesen, 1992) destacan diferencias significativas entre el liderazgo masculino y femenino que son, además, necesarias. Desde este enfoque, las mujeres configuran formas de poder más relacionales, más flexibles y menos jerárquicas. Un estilo de dirección que combina aspectos racionales y emocionales, y se basa en estrategias de cooperación para conseguir los objetivos de las organizaciones.

En definitiva, se observa que en los últimos años e inmersos en un ecosistema empresarial cada vez más cambiante, las diferencias entre hombres y mujeres en la dirección cada vez son más aceptadas y, lo que es más importante, se reconoce el valor adicional que la incorporación de las cualidades asociadas tradicionalmente a las mujeres puede tener para la empresa. Este aspecto es extremadamente importante; frente al estilo de dirección tradicional, se pone énfasis en los modos distintos que tienen de ejercer su liderazgo las mujeres, considerándolo como valor en alza que enriquece los estilos de dirección en las empresas, y, lo que es más importante a nivel empresarial, mejora su rentabilidad (Ramos et al, 2003; Ramos, 2005; Instituto de la Mujer, 2009).

2. Aspectos metodológicos

Para abordar los principales objetivos de esta investigación se ha optado por una aproximación metodológica que combina el análisis de bases de datos estadísticas procedente de fuentes oficiales, con un enfoque cualitativo en el que la entrevista en profundidad a mujeres empresarias y directivas se convierte en la principal herramienta de investigación social.

Como se avanza en la Introducción, no existe a nivel estatal una base de datos estadística que aglutine de manera unificada toda la información estadística que se precisa para trazar un perfil sociodemográfico de los hombres y mujeres directivas. Precisamente por este motivo muchos de los estudios que se mencionan en el apartado anterior han confeccionado para sus investigaciones bases de datos *ad hoc* a partir de encuestas. Partiendo de ese mismo escenario, esta investigación ha recurrido a dos fuentes de información estadística distintas pero, al mismo tiempo, complementarias: la Encuesta de Población Activa (EPA) elaborada por el INE, y los datos procedentes de la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS).

En primer lugar, se ha utilizado la EPA, tomando como variable temporal los años 2007, 2013 y 2019. Unos años que responden a momentos socioeconómicos importantes y que han tenido un efecto significativo a nivel empresarial. Uno de los principales problemas ha sido acotar el colectivo objeto de estudio; esto es, las mujeres directivas. A partir de las posibilidades que ofrece esta Encuesta, los criterios de selección han sido los siguientes:

- Mujeres que a la pregunta sobre "Ocupación principal" han respondido "*Dirección de las empresas y de las Administraciones Públicas*",
- Mujeres que a la pregunta sobre "Situación profesional respecto del empleo principal" ha señalado las opciones siguientes: 1. "*Empleador no miembro de cooperativa, con empresa en franquicia*" / 2. "*Empleador no miembro de cooperativa, con empresa sin franquicia*" / 3. "*Empresario sin asalariados o trabajador independiente, con empresa en franquicia*" y / 4. "*Empresario sin asalariados o trabajador independiente, sin empresa en franquicia*".

En segundo lugar, se han explotado las bases de datos proporcionadas por la TGSS. Este Organismo oficial ha confeccionado dos bases de datos inéditas para la elaboración de este estudio a solicitud del equipo de investigación de la Universidad de Burgos. Se ha diseñado una primera base de datos a partir de las trabajadoras que realizan tareas de dirección o gerencia y tienen el control efectivo (Régimen Especial de Trabajadores Autónomos- Cuenta propia). Una segunda base de datos incorpora a las trabajadoras de las sociedades mercantiles capitalistas de la que son accionistas y/o administradoras, aunque no perciban remuneración por su cargo (Régimen General-Cuenta ajena).

La consulta está realizada sobre el fichero vivo de Gestión a fecha de 10 de agosto de 2020, atendiendo a campos específicos de la Tesorería que identifican distintos colectivos de trabajadores. Se ha solicitado de forma anonimizada y dissociada información estadística relativa a las variables siguientes: tramos de edad, lugar de nacimiento, años de cotización, base de cotización, sector de actividad CNAE, municipio.

Otras variables de interés como el nivel formativo o salario no ha podido proporcionarse al no estar incorporadas a estas bases de datos.

Además de estas dos fuentes estadísticas principales, se han agregado información procedente de la revista *Castilla y León Económica* que en su número 285 publicada al inicio de este mismo año elabora un monográfico con datos socioeconómicos relativos a las 5.000 principales empresas de Castilla y León que facturaron más de un millón de euros en el año 2018.

Junto a este tipo de información, una segunda parte de este trabajo se orienta, desde una perspectiva cualitativa al análisis de la información procedente de las entrevistas en profundidad realizadas a mujeres directivas y empresarias. Estas entrevistas han logrado plasmar las experiencias, opiniones y reflexiones de las mujeres directivas y empresarias acerca de los diferentes aspectos sobre los que se estructura la entrevista.

Las entrevistas siguen un guion predeterminado estructurado a partir de cuatro dimensiones principales. Se trata, no obstante, de un guion abierto al que se ha ido incorporando y/o descartando diferentes temas en función de las características de la persona entrevistada. Estas dimensiones son las siguientes:

1. Trayectoria profesional y personal. El objetivo ha sido conocer la trayectoria profesional de las mujeres entrevistadas; su formación y desarrollo profesional en diferentes ámbitos de la empresa además de algunos rasgos personales.
2. Presencia de las mujeres en la empresa. La entrevista aborda la situación de las mujeres en las empresas y su evolución en los últimos años en un intento por identificar las barreras que favorecen su escasa presencia en puestos de responsabilidad empresarial.
3. Igualdad en la empresa. Situación y medidas. En esta dimensión se recoge la perspectiva de directivas y empresarias ante diferencias y desigualdades de género y frente a estrategias y políticas de igualdad en las empresas: conciliación, planes de igualdad, discriminación positiva y cuotas.
4. Sobre el liderazgo femenino o masculino. Se incorpora a la entrevista el debate sobre el que se centran estudios previos acerca de la existencia (o no) de un estilo de liderazgo femenino con rasgos ligados socialmente a las mujeres, frente a otro masculino, y las percepciones que sobre liderazgo tienen las mujeres entrevistadas.

La selección de las mujeres entrevistadas se ha realizado a partir de diferentes criterios utilizando el ranking de empresas elaborado por la *Revista Castilla y León Económica* publicado en febrero de 2020. El primero de estos criterios ha sido el número de trabajadores/as de la empresa, seleccionando a mujeres que dirigen grandes empresas, así como a otras que dirigen empresas de tamaño mediano, y aquellas que lideran su propia empresa y son trabajadoras autónomas. Además de este criterio, se han utilizado otros como el sector al que pertenece la empresa, y su ubicación en un entorno rural o urbano. El asesoramiento de FAE y su profundo conocimiento del ámbito de la empresa en Burgos, ha sido de gran utilidad para seleccionar a determinadas informantes que se han considerado clave.

Como se subraya en la introducción de este Informe, las restricciones derivadas del COVID 19 han sido determinantes en el desarrollo del trabajo de campo de esta investigación, con especial incidencia en el proceso de contactar y realizar estas entrevistas. Descartada su realización de forma presencial, todas ellas se han desarrollado vía telemática utilizando diferentes plataformas online. Finalmente, se han llevado a cabo un total de 19 entrevistas entre los meses de junio y octubre de 2020.

El Cuadro siguiente describe algunas características de las mujeres entrevistadas que ayudan a contextualizar el análisis cualitativo de las entrevistas que se han realizado.

Cuadro 1. Principales rasgos en la caracterización de las mujeres entrevistadas

E1	Cercana a jubilación, directiva empresa familiar pequeña, entorno urbano, sector comercio.
E2	Mediana edad, empresaria autónoma, entorno urbano, sector educativo
E3	Mediana edad, directiva empresa familiar tamaño medio, entorno rural, sector comercial
E4	Mediana edad, empresaria autónoma, entorno rural, sector turístico
E5	Mediana edad, empresaria autónoma, entorno urbano, sector servicios
E6	Mediana edad, empresaria autónoma, entorno urbano, sector hostelería
E7	Mediana edad, directiva empresa tamaño medio, entorno urbano, sector servicios
E8	Mediana edad, directiva empresa familiar tamaño medio, entorno urbano, sector alimentación
E9	Mediana edad, directiva empresa familiar tamaño medio, entorno urbano, sector construcción
E10	Mediana edad, empresaria autónoma, entorno urbano, sector hostelería
E11	Mediana edad, empleada empresa pequeña, entorno urbano, sector turístico
E12	Mediana edad, directiva gran empresa, entorno urbano, sector industrial
E13	Mediana edad, directiva gran empresa, entorno urbano, sector industrial
E14	Mediana edad, directiva empresa familiar tamaño medio, entorno urbano, sector construcción
E15	Media edad, empresaria autónoma, entorno rural, sector comercio
E16	Mediana edad, directiva de gran empresa, entorno urbano, sector industrial
E17	Mediana edad, empresa familiar pequeña, entorno rural, sector agrario
E18	Mediana edad, empresa familiar tamaño medio, entorno urbano, sector transportes
E19	Mujer joven, empresaria autónoma, entorno rural, sector turístico

Fuente. Elaboración propia.

3. Aproximación cuantitativa a los perfiles sociolaborales de las mujeres directivas y empresarias

Las fuentes para el análisis de las directivas son muy limitadas. No existen muchas estadísticas con información donde se puedan desagregar datos relativos a las mujeres directivas y empresarias en Burgos. Para intentar aproximarnos, hemos hecho un análisis que combina los proporcionados por la Encuesta de Población Activa (EPA) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), y los datos procedentes de la Tesorería General de la Seguridad Social. Una tercera fuente procede de la información empresarial recopilada por la *Revista Castilla y León Económica* (2020).

3.1. Análisis de los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA)

Para estudiar la evolución y el perfil de las mujeres con responsabilidad en la actividad económica, se ha utilizado la EPA, tomando como referencia el cuarto trimestre de los años 2007, 2013 y 2019. Estos años se han elegido por ser el año 2007 el de mayor actividad laboral del mercado español, previo a la crisis que se inició a partir del 2008. La crisis tuvo graves consecuencias laborales, provocó que el año 2013 fuera el de menor actividad laboral en la última década. A partir de este año se inició una tímida recuperación, que se aceleró en los años posteriores hasta recuperarse a los niveles de 2007 durante el año 2019 a nivel nacional. El actual 2020, como consecuencia de la intensa crisis sanitaria y económica está teniendo un fuerte impacto negativo en la actividad laboral, pero aún no se ha concluido y la incertidumbre por la prolongación e intensificación de la crisis sanitaria hacen muy complejo hacer cualquier previsión.

Como se detalla en el apartado metodológico, el primer problema a la hora de analizar los datos es determinar quiénes son las mujeres con cargos de responsabilidad en la actividad económica, es decir, identificar a aquellas mujeres autónomas, directivas o empresarias (Colectivo ADE, en este caso, mujeres ADE: autónomas, directivas o empresarias o también administradoras y directivas de empresas).

Con los datos que recoge la EPA hemos convenido que son aquellas que a la pregunta de "Ocupación principal" han respondido señalando la opción 1 "Dirección de las empresas y de las Administraciones Públicas", así como aquellas que a la pregunta de "Situación profesional respecto del empleo principal" ha señalado las opciones siguientes:

1. Empleador no miembro de cooperativa, con empresa en franquicia.
2. Empleador no miembro de cooperativa, con empresa sin franquicia.
3. Empresario sin asalariados o trabajador independiente, con empresa en franquicia.
4. Empresario sin asalariados o trabajador independiente, sin empresa en franquicia.

Tabla 1. Datos de la EPA sobre ocupación y cargos de responsabilidad en la provincia de Burgos

Periodo	2007 4 TR	2013 4 TR	2019 4 TR
Total Encuestados (>16 años)	1431	1401	1398
Mujeres Encuestadas (>16 años)	717	724	721
Total Ocupados	759	653	722
Mujeres Ocupadas	299	291	347
Tasa de ocupacion (%)	53,04	46,61	51,65
Tasas ocupacion femenina (%)	41,70	40,19	48,13
Autonomos, Directivos y Empresarios (ADE)	139	129	129
Mujeres ADE	31	35	45
% Directivo/Ocupados	18,31	19,75	17,87
% Mujeres/Directivos	22,30	27,13	34,88

Fuente: Elaboración propia a partir Microdatos EPA IV Trimestre años 2007, 2013 y 2019. INE.

A partir de los datos recogidos en la Tabla 1, correspondientes a la provincia de Burgos, se observa que la crisis iniciada en 2008 redujo de forma significativa la tasa de ocupación, en un -12,1%, hasta 2013. A partir de este año comienza la recuperación económica hasta 2019, aunque no fue tan intensa en Burgos como a nivel nacional por lo que no se alcanzaron los niveles previos, solo se incrementó en un 10,8%, de tal modo que la tasa de ocupación durante todo el periodo disminuyó en un -2,6%.

La tasa de ocupación femenina es inferior a la tasa total, especialmente en 2007, pero su evolución en el periodo es mucho más positiva, tan solo disminuyó un -3,9% durante la crisis financiera, para incrementar en un 19,7% durante la recuperación (el doble que la tasa global). Esto se traduce en que durante el periodo comentado la tasa haya crecido un 15,4% hasta alcanzar el 48,13%, muy cerca de la tasa para el conjunto de la población. Durante todo el periodo ha continuado la progresiva incorporación de la mujer al trabajo en Burgos y si el diferencial entre la tasa global y la tasa femenina era de 11,3 puntos porcentuales en 2007, doce años más tarde es de tan solo 3,5 puntos.

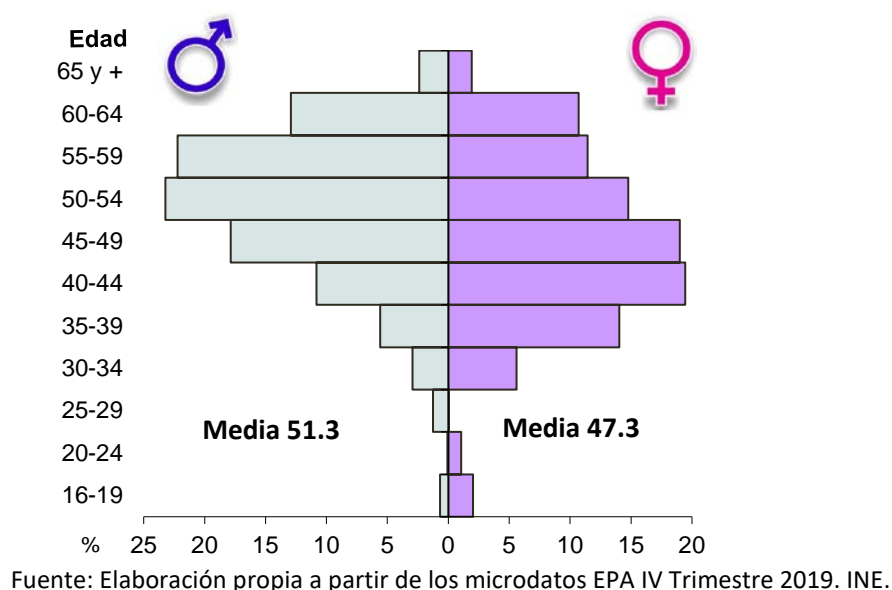
En cuanto al colectivo de ADE, señalar que según los criterios de selección suponen en su conjunto un porcentaje del 18% del total de ocupados, que en términos porcentuales varía ligeramente en función de la coyuntura económica, siendo ligeramente mayor en la coyuntura de crisis, especialmente por el incremento de autónomos y un poco menor en periodos de expansión económica. La participación de la mujer en este colectivo era de tan solo el 34,9% en 2019 muy por debajo, casi la mitad, de la masculina. Sin embargo, la participación de la mujer se ha incrementado de forma significativa en el periodo, tanto durante la recesión como en la recuperación, un 56,4% en total, pues en 2007 no suponía ni la cuarta parte de los cargos de responsabilidad.

El número de encuestas al colectivo ADE en la provincia de Burgos es muy reducido y mucho más las realizadas a las mujeres de este colectivo, por lo que la significación estadística de las cifras concretas es muy escasa. Sin embargo, sí puede ser relevante la evolución y las tendencias que las mismas recogen.

● Caracterización del colectivo ADE en Burgos

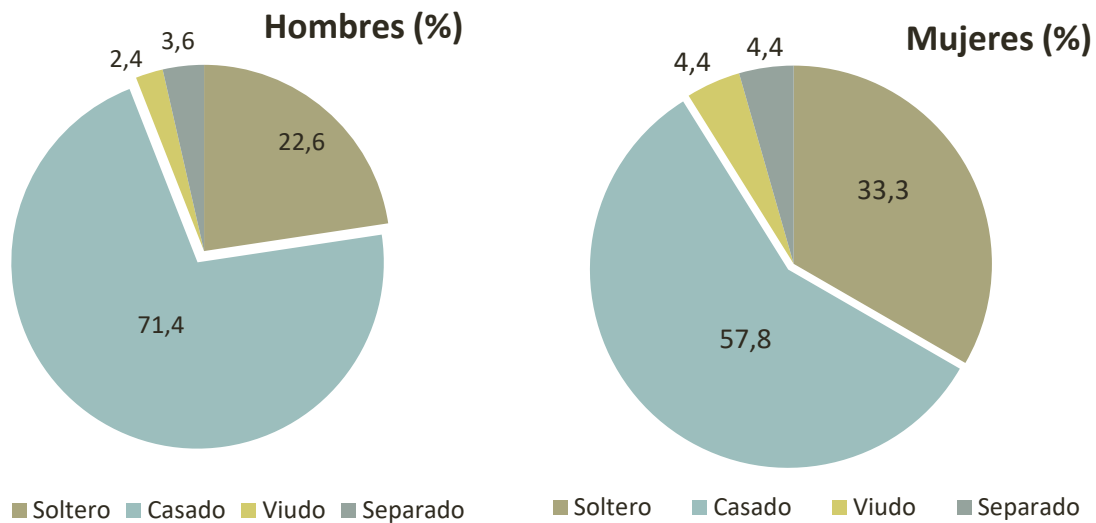
El colectivo ADE femenino se concentra mayoritariamente en la franja de edad de 40 a 50 años, años centrales de la vida laboral. A partir de 50 años se reduce paulatinamente el porcentaje de mujeres directivas, en cambio se incrementa el porcentaje de hombres directivos. Es llamativo que haya más directivas y empresarias que directivos y empresarios en los grupos de edad de menos de 49 años, que sin duda es reflejo de su más reciente incorporación a las responsabilidades en la actividad económica. La edad media de las mujeres ADE es de 47,3 años, que es inferior en 3 años a la de los hombres.

Gráfico 1. Pirámide de edades del colectivo ADE en la provincia de Burgos



El estado civil de los responsables de las empresas de Burgos es mayoritariamente el de casados, concretamente el 57,8% de las mujeres y 71,4% de los hombres. Quizás la mujer por las dificultades que tiene para llegar y mantenerse en puestos directivos, tiene que elegir entre familia y trabajo. El 33,3% de las mujeres están solteras, frente al 22,6% de los hombres.

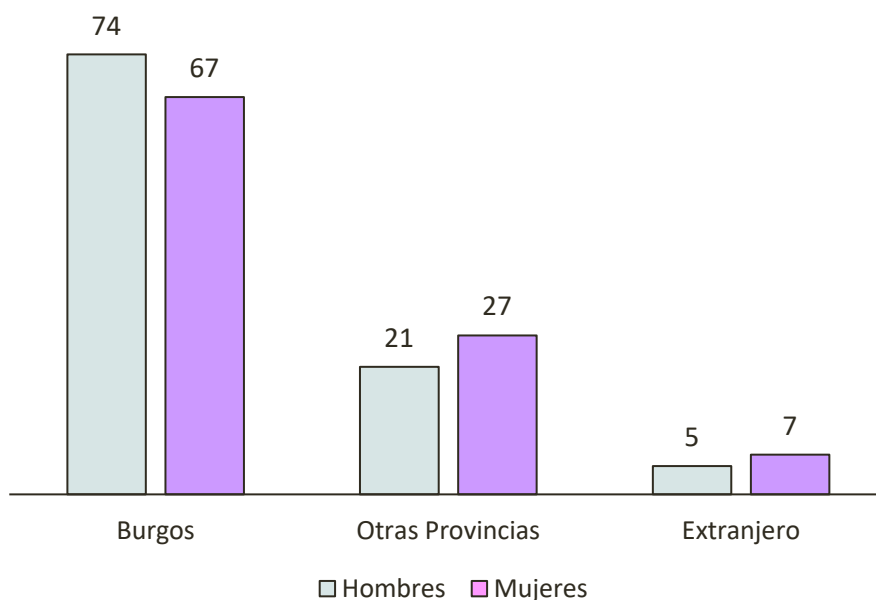
Gráfico 2. Estado civil del colectivo ADE en la provincia de Burgos



Fuente: Elaboración propia a partir Microdatos EPA IV Trimestre 2019. INE.

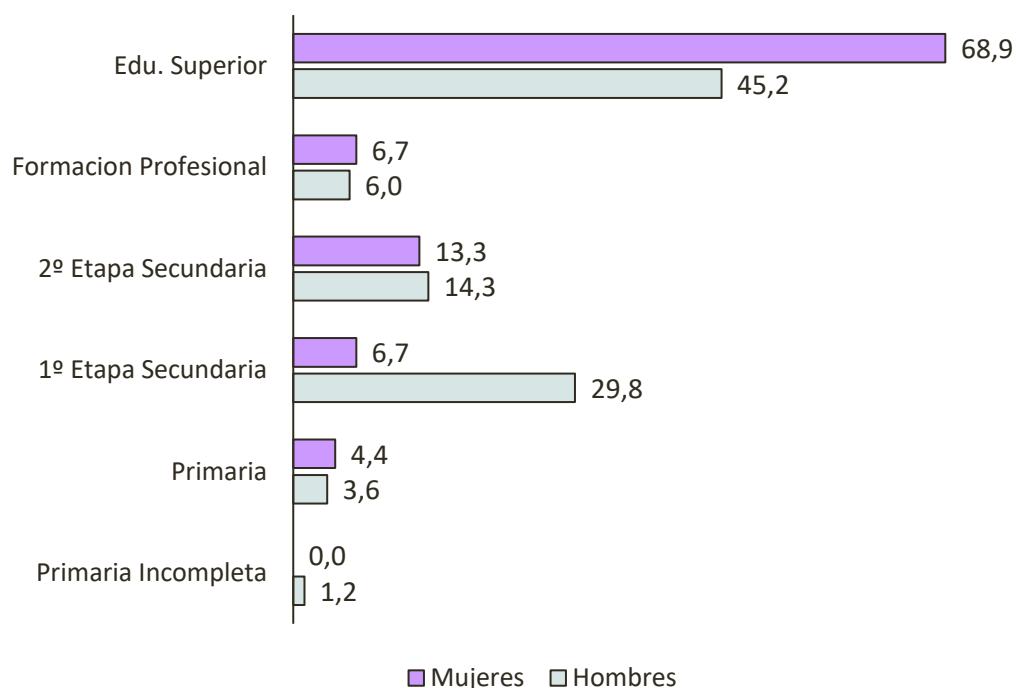
Un porcentaje elevado de las mujeres directivas y empresarias han nacido en Burgos, concretamente el 66,7%, frente al 73,8% de los hombres. Un 26,7% de las mujeres con responsabilidades de dirección han nacido en otra provincia y solo el 6,6% de las mujeres directivas/empresarias han nacido en el extranjero.

Gráfico 3. Lugar de nacimiento del colectivo ADE en la provincia de Burgos (%)



Fuente: Elaboración propia a partir Microdatos EPA IV Trimestre 2019. INE.

Gráfico 4. Formación del colectivo ADE de la provincia de Burgos (%)



Fuente: Elaboración propia a partir Microdatos EPA IV Trimestre 2019. INE.

Como se refleja en el Gráfico, muchas de las mujeres directivas/empresarias en Burgos tienen formación superior, concretamente el 68,9% frente al 45,2% de los hombres. Este porcentaje refleja que la mujer directiva/empresaria está preparada profesionalmente para desempeñar su trabajo, tiene una formación académica en educación superior y a pesar de su formación, le cuesta más acceder a un puesto directivo. Los hombres con menor formación acceden más fácilmente a puestos directivos.

En definitiva, el análisis de los datos muestra que el colectivo ADE femenino en Burgos apenas supone poco más de un tercio del total. Sin embargo, su incremento está siendo muy rápido. Además, en relación con el colectivo masculino es más joven, tiene una mayor diversidad por lugar de origen y situación familiar y una mayor formación.

3.2 Análisis de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS)

Respecto a los datos de la Tesorería de la Seguridad Social referidos a Burgos, destacamos dos colectivos de cotizantes que hemos asimilado a directivas, por una parte, el colectivo que figura como “consejero-administrador o asimilados por cuenta ajena”, cotizante en el Régimen General de la Seguridad Social y por otro lado, el colectivo de autónomas societarias¹⁰ que cotizan en el Régimen Especial de

¹⁰ Un autónomo societario es un profesional que es socio de una de una sociedad mercantil (Sociedad Limitada, Sociedad Anónima ...) y que cotiza como autónomo. Es un régimen obligatorio para aquellos socios que:

- sean propietarios de al menos el 25 % de las participaciones de la sociedad y realizan labores de dirección o administración en la misma.

Trabajadores Autónomos (RETA), se considera que ambos colectivos de directivas realizan funciones de dirección o gerencia y tienen el control efectivo sobre el conjunto o parte de la actividad económica de la empresa, pero se van a analizar por separado.

● Directivas por cuenta ajena

En cuanto a las directivas por cuenta ajena la Tabla 2 refleja que durante el intervalo estudiado, las dos primeras décadas del siglo XXI, su número se ha incrementado en todos los periodos, con independencia de la coyuntura económica de expansión, recesión y recuperación, pasando de 84 a 125, lo que representa un incremento acumulado muy significativo del 48,8%. Por otra parte, comparado con el número de hombres directivos, la evolución de estos ha sido en las distintas coyunturas económicas más dispar, experimentando lo que se puede considerar un estancamiento, al pasar durante el conjunto del periodo estudiado de 332 a 339, lo que supone un incremento acumulado de tan sólo de un 2,1%.

Tabla 2. Evolución del número de directivas/os por cuenta ajena

	2002	2008	2014	2020
Hombre	332	365	357	339
Mujer	84	94	115	125
Total	416	459	472	464
Valores porcentuales de hombres y mujeres				
Hombre	79,8	79,5	75,6	73,1
Mujer	20,2	20,5	24,4	26,9
Total	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

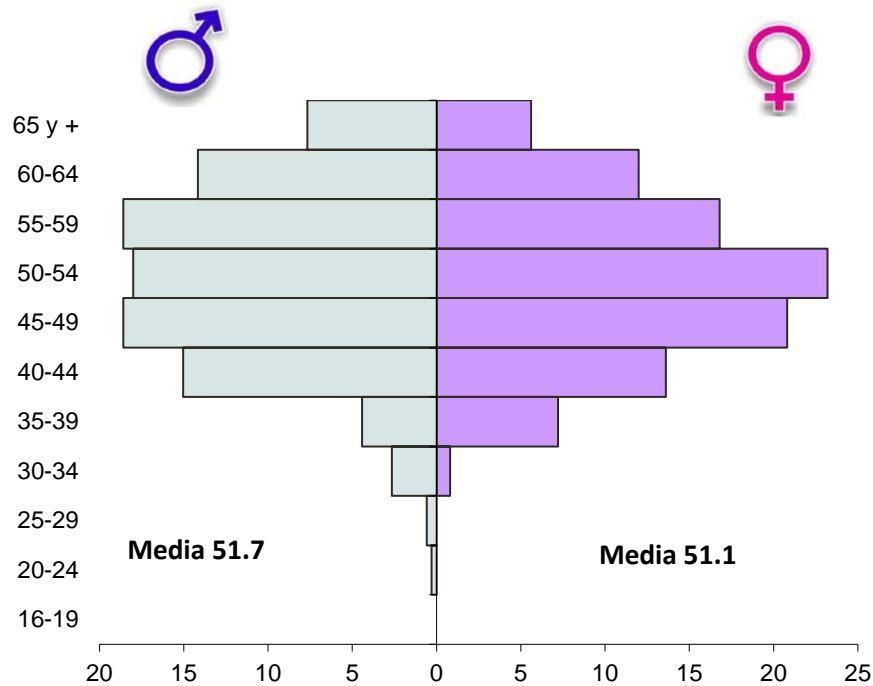
El porcentaje de directivas por cuenta ajena siempre ha estado muy por debajo del de los hombres en todo el siglo XXI. En 2002 apenas suponían una de cada 5 directivos y a pesar del fuerte incremento relativo, en 2020 apenas si representaban una de cada 4 directivos. La incorporación a puestos directivos durante estas dos primeras décadas ha sido muy significativa, pero todavía está muy alejada de alcanzar una situación de paridad en las responsabilidades en las empresas.

En cuanto a la edad es llamativo que según los datos de la Seguridad Social el promedio de edad, de hombres y mujeres directivas por cuenta ajena es bastante similar, aunque algo inferior el de las mujeres. La edad media de los hombres directivos por cuenta ajena es 51,7 años, mientras que el de las mujeres directivas es 51,1 años. No obstante, el colectivo femenino presenta una mayor concentración en torno a las edades de 50 a 54 años frente al colectivo de los hombres que, en el mismo intervalo de edad, presenta una dispersión mayor. Se puede interpretar que el hombre accede a edades más tempranas a puestos directivos que las mujeres, debido a razones familiares, culturales etc. La menor presencia porcentual de las mujeres en edades más elevadas

-
- sean propietarios de al menos el 33 % de las participaciones de la sociedad y trabajen en la sociedad mercantil.
 - Trabajen en la empresa y convivan con un socio que sea propietario de al menos el 50% del capital social.

posiblemente sea debido a que su incorporación al mercado laboral y a las responsabilidades empresariales ha sido más tardía.

Gráfico 5. Pirámide de edades de las/os directivas/os por cuenta ajena 2020 (%)

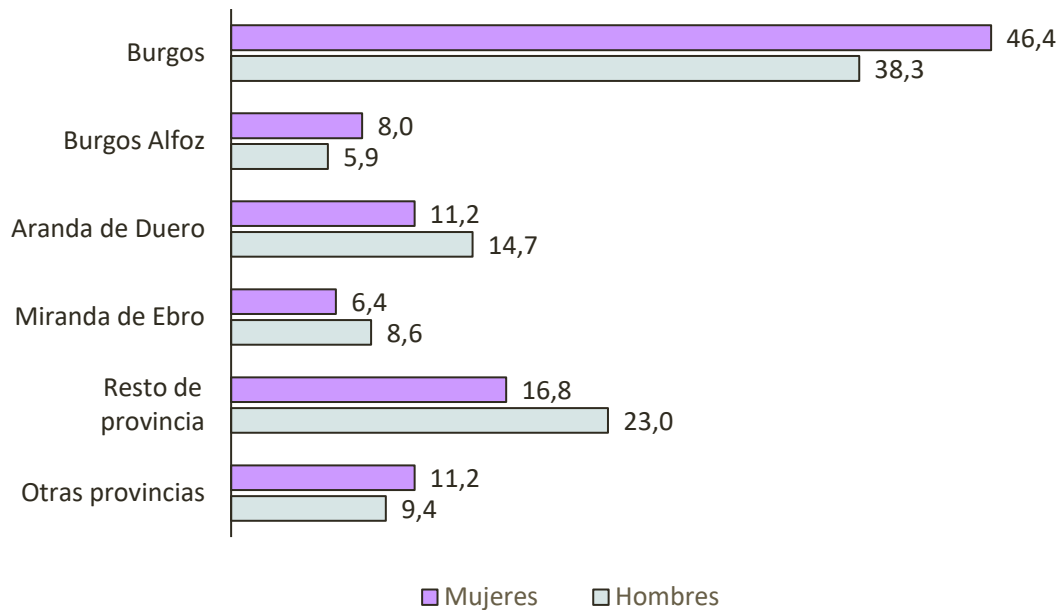


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Respecto al lugar de residencia, el conjunto de directivos/as se concentra en mayor porcentaje en la capital y su alfoz como era esperable por su tamaño poblacional y de concentración de actividad empresarial. En el caso de las mujeres directivas, este porcentaje es aún mayor, concretamente el 54,4%.

Posiblemente por la mayor facilidad de incorporación de forma más temprana a la actividad laboral en la capital y su entorno y por la existencia de una cultura proclive y una estructura empresarial más abierta y menos familiar.

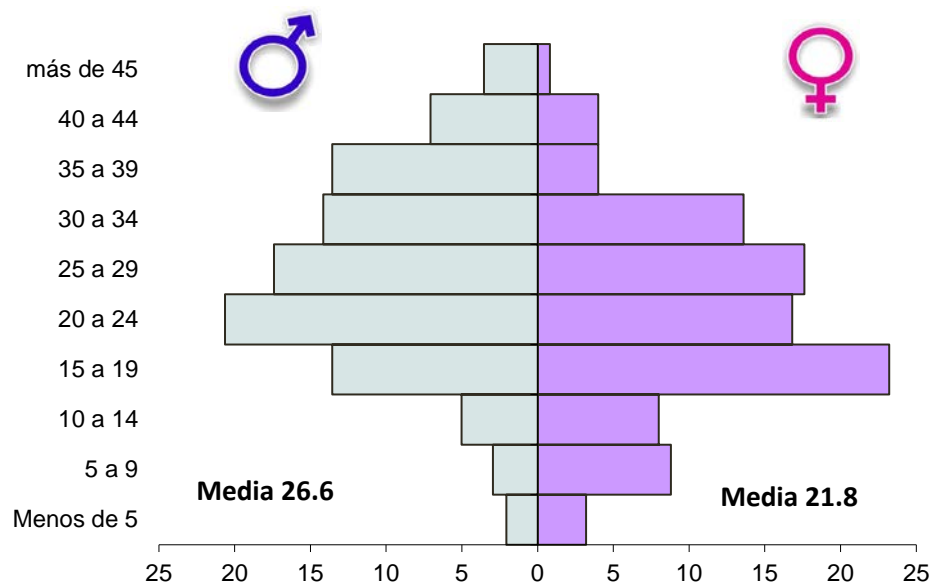
Gráfico 6. Lugar de residencia de las/os directivas/os por cuenta ajena 2020 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

A pesar de que la edad media de los directivos y de las directivas como hemos señalado anteriormente, es bastante similar, aunque ligeramente más baja la de las mujeres. Es llamativa la diferencia, en cuanto a los años cotizados a la seguridad social, los hombres 26,6 años y 21,9 años las mujeres, lo que significa que la mujer se ha incorporado más tarde a la actividad laboral o que ha cesado temporalmente en su actividad.

Gráfico 7. Años cotizados por las/os directivas/os 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

En relación con la actividad económica, las mujeres directivas se distribuyen en mayor porcentaje en el sector servicios frente al resto de los sectores económicos, industria, construcción y agropecuario, donde su representación porcentual es inferior. Dentro del sector servicios también tienen una mayor presencia relativa en los subsectores de comercio, administración pública, actividades inmobiliarias y actividades sanitarias. Esta distribución refleja los estereotipos de género en la distribución del trabajo y la mayor representación de las directivas en aquellos sectores de actividad más feminizados.

Tabla 3. Distribución por actividades económicas de las directivas/os 2020

TODOS	Valores absolutos		Porcentajes	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
A.- Agricultura y ganadería	6	2	1,8	1,6
B-E.- Industrias	106	27	31,3	21,6
F.- Construcción	52	13	15,3	10,4
G-U.- Servicios	175	83	51,6	66,4
Total	339	125	100	100

SERVICIOS	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
G.- Comercio y Reparación de Vehículos	76	37	43,4	44,6
H.- Transportes y Almacenamiento	21	5	12,0	6,0
I.- Hostelería	11	4	6,3	4,8
J.- Información y Comunicación	1	0	0,6	0,0
K.- Actividades Financieras y Seguros	2	1	1,1	1,2
L.- Actividades Inmobiliarias	5	9	2,9	10,8
M.- Actv. Profesionales, Científicas y Técnicas	14	3	8,0	3,6
N.- Actividades Administrativas y Serv. Auxiliar	3	1	1,7	1,2
O.- Admón Pública, Defensa y Segur. Social	30	18	17,1	21,7
P.- Educación	3	0	1,7	0,0
Q.- Actividades Sanitarias y Servicios Sociales	5	5	2,9	6,0
R.- Actv. Artísticas, Recreativas y Entretenimiento	4	0	2,3	0,0
G-U.- Servicios	175	83	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Por último, en cuanto al número de trabajadores, las mujeres directivas están al frente sobre todo de empresas pequeñas, donde en términos relativos están sobre representadas. En las empresas de mayor tamaño, de más de 250 trabajadores su presencia es menor, pero también se encuentran más representadas en términos relativos. Tanto en el conjunto de empresas de menor volumen de trabajadores, como en las de mayor, el número de directivas es de casi una de cada tres directivas, por encima de la media de directivas, que como ya se ha comentado es una de cada cuatro directivos.

Tabla 4. Número de trabajadores/as en la empresa

	Valores		Porcentajes	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Menos de 5	98	48	28,9	38,4
5 a 9	83	30	24,5	24,0
10 a 24	82	25	24,2	20,0
25 a 49	33	5	9,7	4,0
50 a 99	23	9	6,8	7,2
100 a 245	5	1	1,5	0,8
250 a 499	7	4	2,1	3,2
500 a 999	1	0	0,3	0,0
Más de 1000	7	3	2,1	2,4
Total	339	125	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

●Autónomas societarias

El otro colectivo a estudiar es el de las autónomas societarias. El grupo de autónomos societarios en su conjunto es mucho más numeroso, además ha ido aumentando a lo largo del periodo estudiado con independencia de la coyuntura económica, acumulando un incremento del 34,2%. Sin embargo, el mayor crecimiento se experimentó en los primeros años del siglo con la fuerte expansión económica, en que se incrementó el colectivo en un 23,1%.

Tabla 5. Evolución del número de autónomas/os societarias/os

	2002	2008	2014	2020
Hombre	3.698	4.337	4.448	4.611
Mujer	1.074	1.535	1.690	1.795
Total	4.772	5.872	6.138	6.406
Valores porcentuales de hombres y mujeres				
Hombre	77,5	73,9	72,5	72,0
Mujer	22,5	26,1	27,5	28,0
Total	100	100	100	100

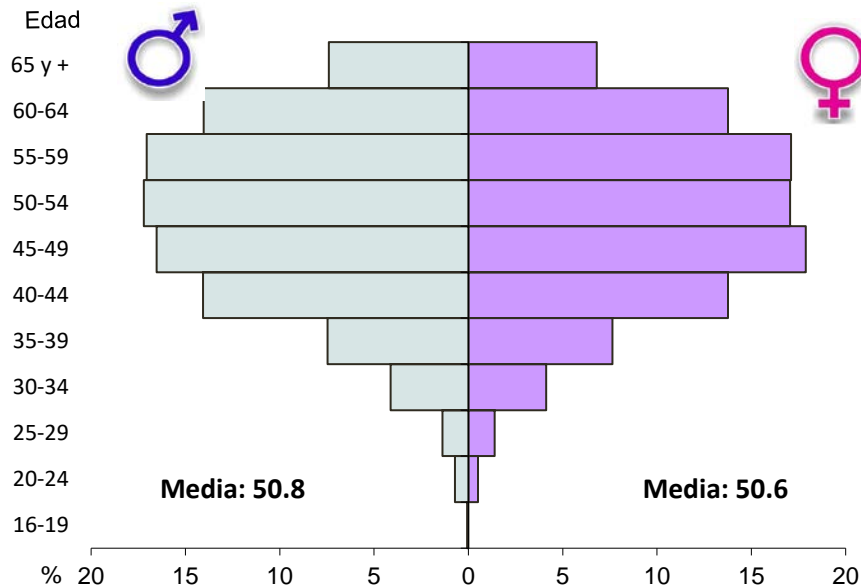
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

En el caso de las autónomas societarias los incrementos han sido en mayor porcentaje en todos los periodos, acumulando un incremento en todo el periodo del 67,1%. Significativo es el aumento en los primeros años en que alcanzó el 42,9%. Este incremento ha originado que su presencia en el colectivo haya aumentado en términos relativos, en proporciones similares a las indicadas para las directivas por cuenta ajena antes analizado, pues también han pasado de ser una de cada cinco, 22,5%, a ser más de una de cada cuatro, 28%. Aunque la evolución es positiva, aún se está lejos de alcanzar la conveniente paridad y será reflejo de una sociedad igualitaria por género no sólo en el ámbito económico, sino también en otros ámbitos familiar, social etc.

Por edades, sucede algo similar a las directivas por cuenta ajena, que la media de edad de los hombres y la de las mujeres es muy similar, aunque las directivas por cuenta ajena

tienen una edad ligeramente superior en medio año. Además, la distribución por edades en ambos géneros es muy similar.

Gráfico 8. Pirámide de edades de las/os autónomas/os societas 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

El 97% de las autónomas societas han nacido en España. El reducido número de autónomas de origen extranjero proceden en poco más de la mitad de los países pertenecientes a la UE.

Tabla 6. País de nacimiento de las/os autónomas/os societas

	Valores Absolutos		Porcentajes	
	Hombre	Mujeres	Hombre	Mujeres
España	4.481	1.740	97,2	97,0
UE	88	28	1,9	1,6
Otros	42	26	0,9	1,4
Total	4.611	1.794	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

En cuanto a su lugar de residencia, mayoritariamente, 46,1%, de las mujeres residen en la capital burgalesa. Como es de esperar, existe una mayor representación del colectivo de autónomas en los tres grandes núcleos poblacionales de la provincia: Burgos, Aranda de Duero (12.7) y Miranda de Ebro (6.9). Más allá de estos tres núcleos, hay que destacar cómo el 21% reside en la provincia y un 6.9% en el Alfoz de Burgos. Las proporciones para los hombres son muy similares y apenas existen diferencias.

En relación con la distribución por sectores de actividad, la mayoría de las autónomas se concentran en el sector servicios, al que dedican su actividad casi 4 de cada 5 autónomas. Dato netamente distinto a la distribución de los hombres autónomos, que sólo algo más de la mitad de los mismos, ejercen su actividad en este sector.

Consecuentemente la representación y la dedicación de la mujer en el resto de los sectores es mucho menor y en menor proporción que lo que dedican los hombres. Es destacable la diferencia en el sector de la construcción, al que se dedican más del 1 de cada 5 autónomos, cuando no llega a 1 de cada 10 autónomas las que trabajan en este sector.

Tabla 7. Distribución por actividades de las/os autónomas/os societarias 2020

TODOS	Valores absolutos		Porcentaje	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
A.- Agricultura y ganadería	165	42	3,6	2,3
B-E.- Industrias	779	215	16,9	12,0
F.- Construcción	1.006	175	21,8	9,7
G-U.- Servicios	2.661	1.363	57,7	75,9
Total	4.611	1.795	100	100

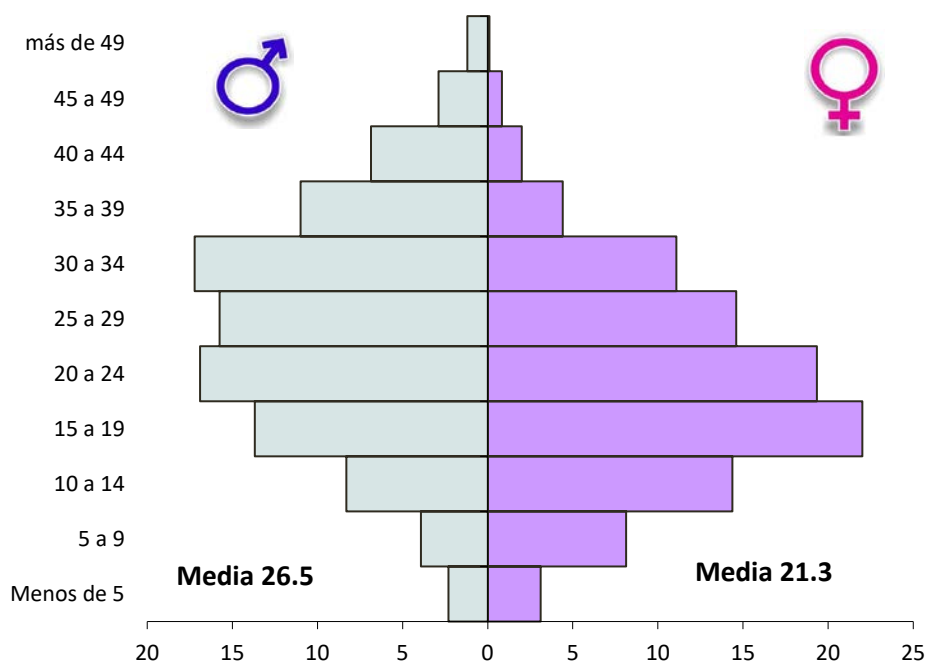
SERVICIOS	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
G.- Comercio y Reparación de Vehículos	1.169	540	43,9	39,6
H.- Transportes y Almacenamiento	313	91	11,8	6,7
I.- Hostelería	291	187	10,9	13,7
J.- Información y Comunicación	75	9	2,8	0,7
K.- Actividades Financieras y Seguros	73	41	2,7	3,0
L.- Actividades Inmobiliarias	53	43	2,0	3,2
M.- Actv. Profesionales, Científicas y Técnicas	269	148	10,1	10,9
N.- Actividades Administrativas y Serv. Auxiliar	112	65	4,2	4,8
O.- Admón Pública, Defensa y Segur. Social	2	0	0,1	0,0
P.- Educación	46	39	1,7	2,9
Q.- Actividades Sanitarias y Servicios Sociales	84	99	3,2	7,3
R.- Actv. Artísticas, Recreativas y Entretenimiento	66	25	2,5	1,8
S.- Otros Servicios	108	76	4,1	5,6
G-U.- Servicios	2.661	1.363	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Dentro de los servicios, casi el 40% de las autónomas societarias están dirigiendo actividades fundamentalmente relacionadas con el comercio, seguido de la hostelería como sucedía también entre las directivas por cuenta ajena. No obstante, es un porcentaje mayor de autónomos societarios los que están al frente de actividades relacionadas con el comercio y la reparación de vehículos, lo contrario que sucedía con las directivas por cuenta ajena. Es en la hostelería donde el porcentaje de autónomas societarias está por encima de los autónomos societarios. También el porcentaje de autónomas societarias es ligeramente superior al de los autónomos societarios en actividades profesionales, científicas y técnicas, en actividades sanitarias y servicios sociales, en educación, en actividades administrativas y servicios auxiliares y en actividades financieras y seguros, sobre todo.

Los autónomos societarios han cotizado más años que las autónomas societarias, en una media superior a los 5 años, igual que sucedía entre las directivas por cuenta ajena. Además, la distribución de años cotizados es más dispersa en las mujeres que en los hombres. El mayor porcentaje de mujeres se concentra en el tramo de los 15 a 19 años cotizados, que son el 22% del total del colectivo. Disminuyendo de forma escalonada en los tramos de más años cotizados, en porcentajes más o menos regulares de 3,8 puntos cada tramo. Ellas se han incorporado más tarde al mercado laboral o han tenido algún receso en su actividad laboral. Más de 40 años cotizados solo lo tienen el 2,9% de las autónomas societarias, frente al 11% de los autónomos societarios.

Gráfico 9. Años cotizados por las autónomas societarias



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Las bases de cotización¹¹ del colectivo de autónomos se concentran en la base mínima tanto en el caso de los hombres como en el de las mujeres, tres de cada cuatro; aunque es mayor el porcentaje de autónomas en el tramo de base mínima que supera el 80%. La base media es también superior en el colectivo de autónomos, 1.489 € mensuales frente a los 1.358 € en el de autónomas. Estas diferencias en las bases de cotización suponen que las prestaciones de la seguridad social serán menores en su conjunto para el colectivo de autónomas que cotizan sobre bases inferiores, prestaciones que tienen repercusiones especialmente en el largo plazo, en las percepciones futuras de jubilación.

¹¹ La cotización para los autónomos societarios tiene una base mínima más alta que el conjunto de autónomos. La base mensual mínima para el año 2020 es 944,40 € para los autónomos, mientras que para los autónomos societarios es de 1.214,10 €. La base mensual máxima en ambos casos es de 4.070,10 €.

Tabla 8. Bases de cotización mensuales de las/os autónomas/os societas/os 2020

	Valores		Porcentajes	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Menos de 1000 €	65	54	1,4	3,0
1.000 a 1.499 €	3.394	1.445	73,6	80,5
1.500 a 1.999 €	303	103	6,6	5,7
2.000 a 2.499 €	573	148	12,4	8,2
2.500 a 2.999 €	101	20	2,2	1,1
3.000 a 3.499 €	30	8	0,7	0,4
3.500 € y superiores	145	17	3,1	0,9
Total	4.611	1.795	100,0	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

3.3. Análisis de los datos de *Castilla y León Económica*

Otra fuente utilizada para cuantificar las directivas ha sido la *Revista Castilla y León Económica*, que en su número 285 de febrero de 2020 recoge las 5.000 mayores empresas de Castilla y León que facturaron más de un millón de euros en 2018. La provincia de Burgos contabiliza 991 empresas, de las cuales 108 empresas está dirigidas por una mujer. Por tanto, solamente el 10,89% de las empresas tiene al frente de ella a una mujer.

Tabla 9. Empresarias de Burgos según sectores de actividad

	Valores absolutos			Valores porcentuales		
	Nº Empe.	Ventas (Mill.€)	Empleados	% Empe.	Ventas	Empleados
Construcción	13	83,2	369	12,0	8,8	9,5
Industria	22	382,5	1.396	20,4	40,4	36,0
Industria Agroalimentaria	14	96,4	311	13,0	10,2	8,0
Comercio y hostelería	36	308,6	526	33,3	32,6	13,6
Servicios a Empresas	6	28,3	743	5,6	3,0	19,1
Serv. Sanitarios, sociales y educ.	6	17,1	411	5,6	1,8	10,6
Transporte	9	28,5	118	8,3	3,0	3,0
Serv inmobiliarios	2	2,2	7	1,9	0,2	0,2
	108	946,8	3.881	100	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir Castilla y León Económica, nº 285 de febrero de 2020.

Por sector económico, las mujeres como directoras/presidentas están presentes en distintos sectores económicos, como se puede observar en la tabla. Es el sector del comercio, distribución y hostelería (reparación de vehículos, estaciones de servicios, talleres, recambios, librerías, decoración, comercialización de cereales etc) donde están más representadas. Le siguen el sector industrial y el sector de industrias agroalimentarias, que se ha desagregado del conjunto del sector industrial por la importancia numérica de las empresas dirigidas por una mujer.

Sin embargo, por el número de trabajadores que dirigen es en el sector industrial donde gestionan un mayor número de personas y en el sector de entidades de prestación de servicios a empresas. Es en este sector donde el tamaño de las empresas que dirigen por

trabajador es mayor, con 123,8 trabajadores por empresa. Seguido del sector servicios sanitarios, sociales y educativos donde las empresas que presiden cuentan con una media de 68,5 trabajadores, similar a los que gestionan de media en las empresas industriales, 63,5 trabajadores.

Por último, el sector económico dirigido por mujeres que mayor volumen de ventas concentra es el sector industrial, además de ser el sector donde las ventas medias por empresa son mayores.

Tabla 10. Domicilio social de las empresas dirigidas por mujeres

	Valores absolutos			Valores porcentuales		
	Nº Empre.	Ventas (Mill.€)	Empleados	% Empre.	Ventas	Empleados
Aranda de Duero	19	152,7	487	17,6	16,1	12,5
Burgos	48	358,7	2.424	44,4	37,9	62,5
Burgos Alfoz	11	95,7	287	10,2	10,1	7,4
Miranda de Ebro	10	125,6	400	9,3	13,3	10,3
Otros	20	214,1	283	18,5	22,6	7,3
	108	946,8	3.881	100	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de Castilla y León Económica, nº 285 de febrero de 2020.

Las mujeres empresarias/directivas básicamente se concentran en la capital, pero también están distribuidas por toda la geografía burgalesa. La capital destaca con 48 mujeres al frente de una empresa, lo que representa que el 44,4% de las mujeres están al frente de una empresa, seguida de la zona de Aranda de Duero con 19 mujeres empresarias/directivas, que representan el 17,6%. En los municipios cercanos a la capital hay 11 mujeres empresarias/directivas en empresas que facturan más de un millón de euros, y representan el 10,2%. En Miranda de Ebro solo se recogen 10 mujeres que dirigen una empresa, el 9,3%. En el resto de los municipios de la extensa provincia hay 20 mujeres empresarias/directivas, el 18,5%.

Estos datos reflejan la concentración de la presencia de las mujeres empresarias/directivas en la capital y en su alfoz, así como en los dos municipios más grandes de la provincia: Aranda de Duero y Miranda de Ebro. Además, estas mujeres empresarias/directivas de la capital tienen a su cargo a un número importante de empleados, a 2.424 empleados, que representan el 62,5% de los empleados. En cuanto a las ventas en función del municipio, sigue siendo Burgos capital donde se contabilizan un mayor número de ventas en empresas gestionadas por mujeres.

En cambio, llama la atención que otros municipios, que no son precisamente Aranda de Duero y Miranda de Ebro, siguen a la capital en número de ventas, el 22,6% de las ventas se produce en empresas dirigidas por mujeres de otras zonas de la provincia con menor peso poblacional.

Tabla 11. Empresarias de Burgos según el tamaño de empresa que dirigen

Número de trabajadores	Valores absolutos			Valores porcentuales		
	Nº Empre.	Ventas (Mill.€)	Empleados	% Empre.	Ventas	Empleados
01-04	22	91,5	64	20,4	9,7	1,6
05-09	21	60,6	144	19,4	6,4	3,7
10-24	28	85,8	438	25,9	9,1	11,3
25-49	22	257,3	763	20,4	27,2	19,7
50-99	6	138,7	452	5,6	14,7	11,6
100-199	6	217,7	885	5,6	23,0	22,8
>200	3	95,2	1.135	2,8	10,1	29,2
	108	946,8	3.881	100	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de Castilla y León Económica, nº 285 de febrero de 2020.

En la provincia de Burgos predominan las PYMES y las mujeres empresarias/directivas dirigen sobre todo empresas pequeñas. 43 mujeres empresarias/directivas dirigen empresas de menos de 10 trabajadores, el 39,8% de las mujeres empresarias/directivas. Donde más empresarias/directivas se observan es en empresas de 10 a 24 trabajadores, el 28% de las mujeres empresarias/directivas. En empresas entre 50 y 99 trabajadores y entre 100 y 199 trabajadores hay 6 empresarias/directivas en cada uno de estos grupos, es decir, el 5,6% de mujeres y sólo 3 empresarias/directivas en empresas de más de 200 trabajadores, el 2,8%. Además, por volumen de ventas, destacan las empresas entre 25 y 49 trabajadores, con un total de ventas de 257,3 millones de euros, el 27,2% de las ventas, seguidas de las empresas que tienen entre 100 y 199 empleados con 217,7 millones de euros, es decir, el 23% de las ventas. Casi un tercio de los empleados, el 29,2% se concentran en empresas de más de 200 trabajadores que están dirigidos por tres empresarias/directivas

Tabla 12. Empresarias de Burgos por volumen de ventas de las empresas que dirigen

Volumen de ventas (Mill €)	Valores absolutos			Valores porcentuales		
	Nº Empre.	Ventas (Mill.€)	Empleados	% Empre.	Ventas	Empleados
1,00-1,99	40	57,8	501	37,0	6,1	12,9
2,00-4,99	36	110,7	653	33,3	11,7	16,8
5,00-9,99	15	98,8	752	13,9	10,4	19,4
10,0-49,9	12	294,6	1.193	11,1	31,1	30,7
50,0-99,9	4	242,3	748	3,7	25,6	19,3
>=100,0	1	142,5	34	0,9	15,1	0,9
	108	946,8	3.881	100	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de Castilla y León Económica, nº 285 de febrero de 2020.

Por último, en cuanto al volumen de ventas según los datos de la revista Castilla y León Económica, el mayor porcentaje de empresarias/directivas facturan entre 1 y 1,99 millones de euros, concretamente el 37%, seguidas están las que facturan entre 2 y 4,99 millones de euros que son 36% del total de 108 y que representan un tercio de las empresarias/directivas. Solamente una empresa dirigida por una mujer ha facturado

más de 100 millones de euros. El 11,1% de las empresarias/directivas presenta un volumen de ventas entre 10 y 49,9 millones de euros y es este grupo el que refleja un mayor volumen de ventas en total, 294,6 millones de euros, representando el 31,1% de las ventas y además concentra el 30,7% de los empleados.

La presencia de mujeres empresarias/directivas en empresas de la provincia de Burgos es baja en comparación con los varones que están al frente de las empresas, además puede suceder que como el entramado de empresas que predomina es de pequeñas y medianas empresas, muchas de estas empresas están dirigidas en la realidad por un hombre y en cambio a nivel del registro mercantil figura una mujer como ejecutiva.

4. Aproximación cualitativa a las mujeres directivas y empresarias

Las entrevistas realizadas con diecinueve directivas y empresarias de Burgos, nos han permitido reflexionar con ellas sobre su situación sociolaboral. En los epígrafes siguientes hemos analizado aquellos aspectos que las propias mujeres directivas entrevistadas han considerado más relevantes en sus proyectos y trayectorias profesionales, en su vida cotidiana como mujeres y como directivas, en sus estilos de liderazgo y en sus percepciones sobre la igualdad entre mujeres y hombres en las empresas que dirigen.

4.1. Trayectorias profesionales

A partir de las entrevistas realizadas, destaca la variedad de trayectorias profesionales y personales de las mujeres empresarias y directivas en lo que se refiere al sector de actividad laboral de la empresa (construcción, transportes, negocios venta al público, educación, producción), a su formación académica y experiencia profesional (estudios superiores relacionados con la administración y gestión de empresas, ingenierías, formación profesional), a sus motivaciones para crear y/o dirigir la empresa, al número de trabajadores/as que tiene la empresa y su facturación, y a su relación de propiedad con la empresa (propietarias, socias fundadoras, accionistas, asalariadas).

No obstante, relacionadas con la gestión y dirección de empresas (e.g. relaciones laborales, empresariales, económicas), o bien estudios superiores en el sector de producción de aún a riesgo de generalizar, podemos establecer tres perfiles:

- (i) Mujeres con estudios superiores que son propietarias, y/o accionistas y directivas de pequeñas-medianas empresas que han creado ellas mismas junto con otros socios, habitualmente un familiar cercano, como alternativa al trabajo asalariado (E2, E4, E6, E7, E15, E17, E19);
- (ii) Mujeres con estudios superiores que han heredado o comprado la empresa a otros familiares, que han mantenido una cierta vinculación con la empresa familiar (si bien esta relación no siempre ha sido oficial y estas mujeres han tenido o sigan teniendo experiencia profesional fuera de la empresa familiar), aunque en algunos casos nunca se hubieran planteado ser directivas en la misma (E1, E3, E5, E8, E9, E10, E14, E18);
- (iii) Mujeres con estudios superiores que trabajan como directivas en grandes empresas sin que existan relaciones de parentesco (E12, E13, E16)¹².

La práctica mayoría de estas mujeres tiene estudios superiores, bien en administración de empresas o similares titulaciones la empresa (e.g. ingenierías); no obstante, todas ellas señalan la importancia del aprendizaje continuo y de conocer los diferentes departamentos de la empresa para poder dirigirla:

“Soy ingeniera vocacional [...] yo me veía más en la parte técnica y no tanto en la gestión. Han sido las circunstancias las que le han ido llevando hacia donde estoy ahora, aunque mi conocimiento de la parte técnica, sí me ha ayudado”. (E12)

¹² Finalmente, en un caso, la mujer entrevistada no ostentaba ningún puesto en la dirección y/o gerencia de la empresa, sin embargo, era la vicepresidenta de la federación de empresas de su sector (E11).

En esta primera parte no nos detendremos en la influencia de aquellos factores no explícitos (e.g. la segregación por sexo que se manifiesta en determinadas profesiones y puestos de trabajo, las dificultades para la conciliación laboral, personal y familiar), porque son objeto de una temática específica en otro epígrafe de este trabajo. Sí es importante resaltar, no obstante, que el éxito de estas mujeres emprendedoras y/o directivas puede considerarse un *doble* éxito, en el sentido de haber logrado sus expectativas y en el sentido de haberlo conseguido en un contexto laboral masculinizado en el que muchos estereotipos de género siguen todavía vigentes¹³ y todavía se privilegia el trabajo productivo que genera bienes y servicios, minusvalorando el trabajo relacionado con el sustento de la vida (e.g. trabajo reproductivo, el del cuidado y el bienestar), con el ocio o con la participación política. Podría, incluso, hablarse de un “triple éxito” si también se tienen en cuenta las ambiciones personales y profesionales de muchas mujeres que, como sugieren Chinchilla y León, son también “madres, esposas, profesionales... es decir, todo” (cit. Selva 2012).

- **Mujeres que crean su propia empresa, solas o con otros socios/as**

Ocho de las diecinueve mujeres entrevistadas han creado su propia empresa, bien ellas solas, o bien, como parece ser más habitual, han iniciado la empresa conjuntamente con otros socios, habitualmente con familiares cercanos. Los sectores de actividad en los que se encuadran estas empresas incluyen la restauración y hostelería, distribución, educación, servicios, venta directa al público, sector agropecuario.

Excepto en un caso, la situación más habitual es que estas mujeres hayan tenido otros empleos y que, tras unos años como asalariadas, hayan decidido montar su propia empresa con otros/as socias:

“Aunque trabajé por algún tiempo en una empresa de Burgos, considero que mis inicios fueron como autónoma cuando tenía 22 años”. (E7)

Las empresas se han creado como alternativa al trabajo asalariado y/o porque se ven posibilidades en el sector, bien porque está en crecimiento, o bien porque no hay otras empresas que se dediquen a ello. En un principio, estas empresas se crean con un número reducido de empleados/as, aunque la evolución de las mismas ha variado entre aquellas que se han convertido en empresas de tamaño medio, con facturación anual cercana o por encima del millón de euros:

“Siempre he trabajado en hostelería, durante 30 años, siempre trabajando para otros hasta hace 19 años que monté un restaurante de carretera que tuve durante 13 años trabajando sin parar por muchas horas al día; cuando hicieron el desvío de carretera el negocio quebró

¹³ Entre estos estereotipos de género se pueden mencionar, entre otros, los modelos de gestión masculinizados (*think manager-think male/man* popularizado por Schein que impide ver a las mujeres en puestos de liderazgo), las culturas organizativas predominantemente masculinas que estigmatizan el liderazgo femenino como obstaculizador del progreso, o la existencia de un techo o barreras de cristal que impiden la promoción de las mujeres hacia puestos directivos.

[...] y me decidí por alquilar un hotel rural hace 6 años. No era mi sueño [...]. (E4)

“Empecé trabajando en otra empresa, pero hace ya 21 años mi marido y yo creamos la empresa que vinculamos a una franquicia”. (E2)

“En un principio era una empresa muy pequeña, con sólo una contratación, pero después tuvo un crecimiento muy rápido [...] La empresa se está expandiendo a nivel nacional con 4 franquicias [...] Evolución muy positiva: he recibido varios reconocimientos del mundo empresarial”. (E7)

“Montamos la empresa mi pareja y yo a finales de los años 80; primero era una empresa muy pequeña pero luego fue creciendo. La evolución ha sido muy positiva”. (E6)

Respecto a la gestión y proceso de toma de decisiones y papel directivo de las mujeres, al tratarse de empresas de tamaño pequeño o medio, las decisiones las toman estas mujeres propietarias de la empresa, que son a su vez las directivas, las gerentes, y las principales socias; no obstante, en algunos casos, también se contratan los servicios de alguna empresa especializada en contabilidad. En general, sin embargo, estas mujeres no se consideran directivas, sino que se consideran mujeres trabajadoras que tienen una empresa:

“Es una empresa familiar, aunque hay socios que son familiares, la mayor parte de las acciones son mías y de mi marido. Las decisiones las tomamos conjuntamente mi marido y yo [...] No me considero una “super-directiva”, sino una persona trabajadora”. (E2)

“Antes había gestionado un albergue juvenil, pero no es lo mismo. Recientemente [dos semanas antes de realizar la entrevista], he decidido contratar a una empresa para gestionar el hotel [...]. No me identifico como una mujer empresaria”. (E4)

La crisis económica de 2008 y la pandemia de 2020 son los dos eventos principales que han influido en el devenir de estas mujeres empresarias y/o directivas. En algunos casos, perder el trabajo previo ha sido precisamente el motor para que algunas de ellas decidieran emprender una actividad empresarial y, en otros casos, ha servido para reorientar la actividad:

“Hemos tenido que hacer frente a la desaparición de la franquicia y tuvimos que volver a empezar”. (E2)

“Como anticipo [al proyecto más complejo de abrir y gestionar un camping-resort] y debido a la situación por covid en que yo me quedé sin trabajo decidí poner en marcha un tema de comida para llevar”. (E19)

● Mujeres que heredan, compran o trabajan en una empresa familiar

Ocho de las mujeres empresarias y/o directivas entrevistadas han heredado la empresa de familiares cercanos, o bien son socias accionistas y participan en la gestión de la empresa, o la dirigen ellas mismas (E1, E3, E5, E8, E9, E10, E14 y E18).

Algunas de estas mujeres siempre han querido trabajar en la empresa familiar y han encaminado sus estudios y su formación y su vida hacia ello; de ahí que el trabajo y la gestión en la empresa han constituido su principal experiencia profesional. En otros casos, sin embargo, varias de estas mujeres tenían otros empleos antes de hacerse cargo de la empresa familiar:

“Estaba de alguna forma predestinada a trabajar ahí y asumí el relevo de forma natural”. (E14)

“Siempre he querido trabajar como administrativa de empresa”. (E9)

“Antes de 2008 no trabajaba en la empresa; he estado siempre vinculada, ayudando, pero no oficialmente. Yo sigo manteniendo mi trabajo además de dirigir y gestionar la empresa”. (E10)

Las mujeres entrevistadas han manifestado cuáles han sido las diferentes motivaciones que les ha animado a tomar la decisión de integrarse en la empresa familiar y cuáles han sido los diferentes eventos que han motivado (o propiciado) una transición en su trayectoria laboral. Algunas de las mujeres entrevistadas se han integrado en la empresa familiar cuando se han tenido que jubilar los familiares que la gestionaban. En este sentido, se podría afirmar que estas mujeres están resolviendo con éxito el reemplazo generacional de la dirección y gestión de una empresa familiar¹⁴:

“Esto ha sido de rebote [...] mi padre ya tiene 90 años. En el dos mil quince mi cuñado se quiso jubilar, un poquito antes de tiempo. Estaba ya muy cansado y lo dejó. Al final me tocó a mí. Me había tomado un año sabático y bueno al final que quedé y le sustituí yo”. (E8)

También hay otras mujeres que se han implicado e integrado a la empresa al ver que ésta no iba bien y que su participación en la misma podía mejorar la situación. Así, algunas mujeres han comprado la empresa familiar, o la mayor parte de las acciones, y gestionan y dirigen la empresa. Otras mujeres, por el contrario, se han integrado en la empresa familiar como personas asalariadas, bien en puestos de gestión y administración, o bien conociendo la empresa “desde dentro”, pasando por los diferentes ámbitos de la empresa (almacén, ventas, gerencia):

“La empresa primero la tenían mi madre y mis tíos, luego se lo quedó mi madre y mi tía [...] y en 2008 mi marido y yo la compramos”. (E10)

“Yo tenía la oposición aprobada y estaba trabajando, pero cuando pedí excedencia por cuidados hija pequeña, me entró la curiosidad por la empresa familiar y ahí me di cuenta de que no funcionaba bien y decidí

¹⁴ Tradicionalmente, el reemplazo generacional en la dirección y gestión de la empresa familiar que tradicionalmente ha recaído en los hombres, no en las mujeres.

empezar a trabajar y poner orden, primero trabajando en el almacén hasta llegar a ser la gerente". (E1)

Y, en otros casos, han sido precisamente los socios familiares quienes han solicitado la incorporación de estas mujeres a la empresa familiar:

"Yo trabajaba en una empresa de construcción de más de 400 empleados en labores de administración y prevención [...] no he tenido el trabajo que me llenara y aquí la empresa necesitaba más apoyo, en la oficina. Al final me lo propusieron y por eso vine y empecé a trabajar en 1995". (E3)

● **Mujeres que trabajan en una empresa y llegan a ser directivas**

Únicamente tres de las mujeres directivas y/o empresarias entrevistadas trabaja como asalariada en puestos de dirección y gestión que no han creado ellas ni ningún familiar directo (E12, E13 y E16). La trayectoria laboral de estas tres mujeres es paralela, con la salvedad de que una de ellas ha desarrollado la mayor parte de su actividad profesional en la misma empresa, pasando por sus diferentes departamentos (E12), mientras que las otras dos han trabajado también en otras empresas en puestos de gestión:

"Aunque trabajé en otra empresa antes, prácticamente mi vida laboral se circunscribe a esta empresa [...] He pasado por todos los Departamentos, pero mi gran paso fue cuando pasó al Taller, a Calidad de Taller... ese mundo sí que era estrictamente de hombres; una parcela de hombres [...] De ahí pasé a Dirección de producción, después a Directora de la Dirección Industrial, luego a la Dirección General, y de ahí al Consejo de Administración". (E12)

"Trabajé unos años como consultora en Madrid, y llegado el momento mi marido y yo decidimos trasladarnos a Burgos buscando una calidad de vida mejor [...] En Burgos trabajé en otra empresa antes de incorporarme a la actual [...] Lo que más me gusta es la gestión, se me da bien y por eso me he dedicado a ello a lo largo de toda mi vida laboral". (E13)

"He estado trabajando siempre en grupos multinacionales [...] en empresas de la Rioja y País Vasco, ocupando cargos como Jefa de control de gestión y Directora financiera". (E16)

4.2. La cotidianidad de las mujeres directivas y empresarias

El mantenimiento de estereotipos sociales respecto al trabajo y la división sexual del mismo son dos de los obstáculos que las mujeres deben superar al incorporarse al mundo laboral. Tal y como manifiestan las entrevistadas, el hecho de ser hombre o de ser mujer condiciona el acceso al trabajo, beneficiando de esta forma a los hombres. Aun así, son cada vez más las mujeres que se incorporan al mundo empresarial, llegando

a ocupar cargos directivos. Este cambio ha ocurrido de forma progresiva y ha sido uno de los más importantes que ha vivido y está viviendo nuestra sociedad:

“El estereotipo que tenemos es que sean las mujeres las que se tienen que quedar en casa, pero no es un tema empresarial, sino un tema familiar”. (E9)

“Nos queda mucho por avanzar, vamos mejorando paso a paso, los cambios requieren tiempo”. (E6)

“Hay muchos prejuicios. No es que haya hombres machistas. No, no, hay prejuicios también en las mujeres. Las propias mujeres... las hay muy machistas. Entonces yo creo que todavía hay mucho por hacer”. (E8)

Todavía hoy, los puestos clave dentro de una empresa, independientemente del sector, están ocupados mayoritariamente por hombres, pero la visibilidad y presencia de las mujeres directivas es cada vez mayor, tanto a nivel nacional como internacional, y ha ido aumentando su participación en el proceso de toma de decisiones:

“La situación de la mujer ha mejorado mucho, pero sigue habiendo situaciones de desventaja. Es un mundo algo cerrado para las mujeres. La mayoría de los directivos y empresarios son hombres (cerca del 80%), una proporción alejada de la que se da en otros países europeos. Además, cuando hay mujeres en la dirección se les trata de esposas, hijas de los jefes...”. (E7)

“La incorporación de las mujeres a las empresas ha sido paulatina, están muy lejos de los cargos directivos, si bien se va igualando la brecha”. (E13)

“El panorama laboral de las mujeres va despacio..., me empiezo a encontrar con más, pero pocas”. (E12)

“Ahora las mujeres están más representadas, antes muy pocas. Van cambiando las perspectivas: ahora se valora más su trabajo, antes no se consideraba a las mujeres para puestos de dirección”. (E11)

La presencia de mujeres directivas en profesiones, empleos y sectores tradicionalmente muy masculinizados, como el sector agrícola, el sector del vino, la máquina-herramienta... ha ido aumentando paulatinamente. Se están eliminando todos esos estereotipos que obstaculizaban el acceso de las mujeres a ciertos sectores y estos cada vez se van volviendo más igualitarios:

“En el mundo en el que yo estoy (sector agrícola), que es un mundo mayoritariamente masculino... les ha costado mucho ver a una mujer que mande. Cada vez veo que son más las mujeres que gestionan una empresa del sector agrícola..., ha cambiado y no es lo mismo ahora que hace 25 años”. (E3)

“El ámbito de la máquina herramienta es un mundo de hombres, pero en ningún caso me he encontrado con un mundo machista. La industria

de la máquina-herramienta es un mundo muy masculinizado. Hay una evolución, pero va lento". (E12)

"Lo de ser mujer es muy complicado, sobre todo en el tema del vino. El mundo del vino es muy machista. Cuando nosotros empezamos, no existía la mujer en el tema del vino.... Me molestaba mucho que por ser mujer me llamaran para entrevistas, para mesas redondas. Eso se ha dado muchísimo. Ha cambiado la mentalidad de los hombres..., no todos. Se han incorporado más mujeres, hay muchas mujeres etnólogas, eso ha cambiado de hace 32 años ahora, es la noche y el día". (E6)

Para lograr este cambio, se ha producido una sensibilización del problema, así como un cambio de mentalidad dentro de la empresa. Además, se han desarrollado una serie de medidas legislativas entre las que destaca, entre otras, la promulgación de la Constitución Española, del Estatuto de los Trabajadores y de la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. Todo ello ha propiciado más igualdad, circunstancia que perciben las entrevistadas:

"Ha facilitado mucho la labor para que la mujer esté trabajando y ocupe cargos importantísimos, sin la necesidad de que tenga que criar al hijo ella.... La mujer como directiva creo que se está igualando muchísimo.... Veo que cada vez más mujeres directivas gestionando empresas grandes, que tenemos representación femenina...". (E4)

"Un trato más igualitario comparativamente con la experiencia sufrida cuando comencé. Se está mejorando, pero también, queda todavía mucho para llegar a la igualdad". (E7)

Si observamos la legislación, el artículo 35 de la Constitución Española recoge que "Todos los españoles tienen el deber de trabajar y derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a la remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo", marco imprescindible para la eliminación de obstáculos que impedían a la mujer desarrollar su derecho a trabajar.

El Estatuto de los Trabajadores también reconoce ese principio de igualdad. Su artículo 4.2 establece: "En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

c) A no ser discriminados directa e indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta Ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español".

A pesar de los avances propiciados con esta legislación, todavía es mucho lo que queda por avanzar en el día a día, tal y como señala una de las entrevistadas:

"Cuando hay gente que ahora dice que esto está ya dominado, que tenemos las mismas oportunidades, que hay una igualdad total... no es

verdad.... Seremos igual ante la ley, pero luego, al final, en la práctica no, no, todavía hay trabas.” (E8)

Por último, la promulgación de la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres ha contribuido a incrementar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas y en puestos de dirección.

Buena parte de las entrevistadas se muestran satisfechas con la situación que en este aspecto se da en sus empresas:

“Estoy orgullosa que en la actualidad en el Comité de Dirección de 11 personas son 5 mujeres”. (E12)

No obstante, no deja de llamar la atención el hecho de que, en la actualidad, en determinadas actividades del sector industrial, las mujeres todavía no se presentan a puestos de producción, pensando que se requiere esfuerzo físico, aunque no es así, debido a la automatización de muchas tareas. En cambio, en este tipo de empresas sí que se presentan mujeres a puestos técnicos, que requieren responsabilidad y que tienen que ver con la Calidad, la Prevención...

“...70 trabajadores están en la producción, donde no hay ninguna mujer, ya que no se presenta nunca ninguna mujer, algo “curioso”, ya que hay muchas partes que están automatizadas y no requieren un esfuerzo extra. En los últimos 5 años, si se han incorporado más mujeres en temas más técnicos y productivos; han entrado mujeres en temas de Calidad, en Prevención, y ahí me sorprendió que se presentara una mujer y la cogimos porque era la persona más válida con diferencia”. (E16)

Tal y como señalan las directivas entrevistadas, la incorporación de mujeres trae a la empresa consecuencias positivas por su valía, su potencialidad y por sus propias características. Pero todavía se exige más a las mujeres empresarias que a los hombres y ellas tienen que demostrar más su valía profesional. Los trabajadores suelen tomar más en serio a su jefe si se trata de un hombre y a muchos, sobre todo a los varones, no les gusta ser mandados por una mujer. Las mujeres continúan superando obstáculos una vez incorporadas al mercado laboral, como ocurre con los procesos de promoción:

“Hemos tenido algún problema con algunos chicos del almacén porque eso de que les mande una chica... no, no, no... Dicen que no les importa, pero no. Encima ella ... mueve los palés... y ellos no la siguen el ritmo..., que sea una mujer... Eso no lo llevan muy bien. No lo acaban de ver”. (E6)

“Hay que demostrar mucho más que un hombre. A un hombre no se le cuestiona, se da por hecho que sabe, que está capacitado. A una mujer si se le cuestiona. Hay que superar obstáculos. A mí hasta me lo ha llegado a decir a la cara un trabajador, que no daba un duro por mí, que pensaba que, vamos..., que en tres meses me iba a ir. Ya llevo cinco años”. (E8)

“Me he encontrado con hombres en el entorno empresarial que no les gusta que su jefa sea una mujer y se sienten incómodos; pero esto es la minoría y es con quien hay que trabajar”. (E9)

Aunque el número de directivas en las empresas es muy bajo en comparación con los hombres, todas ellas están ocupando un puesto directivo por su valía profesional, por sus propios méritos, porque les apasiona su trabajo y tienen una buena autoestima:

“La mujer que llega a un puesto de dirección es porque le apasiona y le gusta mucho su trabajo, tiene buena autoestima y por lo tanto eso es ya una gran ventaja y si tiene tiempo sin duda llega donde se proponga. Las pocas directivas que conozco están en su puesto porque lo valen”. (E18)

Son varias las características que tienen las mujeres que gestionan una empresa. Son trabajadoras, organizadas, atentas y flexibles, tienen mucha psicología, intuición y capacidad para tomar decisiones, generan confianza, honestas, están dispuestas a asumir riesgos y saben escuchar, simplificar los problemas e investigar. Tienen claro lo que quieren, donde quieren llegar y las decisiones que tienen que tomar y se sienten a gusto con ello, no les falta ilusión y son valientes. Además, una de las características más señaladas por las entrevistadas es la empatía; saben ponerse en el lugar de sus trabajadores, de sus clientes y de sus proveedores. Una cualidad más propia de la mujer directiva que del hombre:

“Ser bastante trabajador, ...con los trabajadores ser empático... con los clientes.... Organización, flexibilidad, ... sobre todo psicología y empatizar”. (E6)

“Honestidad, empatía, es una mezcla de muchas cosas..., tienes que tener ilusión, trabajar en una empresa sin ilusión malo..., que te guste lo que haces es imprescindible..., ser valiente..., te la juegas muchísimas veces... Lo que sí tenemos más las mujeres que los hombres es la empatía”. (E1)

“Integradoras, eficiente, decisiva (pero igual que un hombre)”. (E5)

Además, son conscientes de sus responsabilidades y de las obligaciones específicas que tienen con el personal de la organización y en general, con la sociedad. Concretamente, las empresarias que gestionan un negocio situado en el medio rural saben el valor que crean para el entorno y su papel para evitar la despoblación:

“Está bien que el estado de ayudas para contratar a una mujer, pero igual que a un joven. Ahora quieren fomentar a la mujer en el mundo rural, no sé cómo porque muchas no viven aquí, es un arma de doble filo, no sé cómo gestionar todo esto”. (E3)

Las empresarias que han montado su empresa o su negocio en el medio rural están muy satisfechas de contribuir a la creación de valor en las zonas rurales y también se

encuentran muy a gusto residiendo allí, son muchos los problemas a los que tienen que hacer frente como la despoblación, las nuevas tecnologías, la cobertura de internet, la falta de servicios y de infraestructuras, pero a pesar de las dificultades, ven en la mujer una oportunidad para fijar población en el medio rural:

“Yo estudié para montar una empresa y he conseguido montar una empresa..., es una empresa agraria.

Mi sueño se ha cumplido y se ha cumplido además por el hecho de que me he venido a vivir al pueblo... Porque estoy viviendo de lo que yo realmente quería, con mi empresa y en el pueblo. No pensaba que iba a vivir de esto, pero es que estoy muy contenta, super orgullosa y, a día de hoy, no lo cambiaría por nada”. (E17)

Las empresarias rurales destacan la necesidad de estar muy informadas, de conocer todas las normativas que aparecen, así como las ayudas que puedan salir y se puedan beneficiar:

“Yo siempre digo la información es poder, entonces cuanto mayor información tengas, mejor vas a poder saber orientar tu negocio....

Yo soy una persona que me muevo mucho, leo muchas informaciones, pues para estar al día de la PAC, de si sale alguna publicación en el BOCYL que nos pueda ser útil, a nivel de ayudas, de nuevas normativas, de reglamentación, de cómo cumplir exactamente con toda la normativa que se nos manda. Hay que estar muy, muy informado”. (E17)

Algunas mujeres jóvenes han decidido montar una empresa en su pueblo con mucha ilusión, pero también con mucho miedo al fracaso, ya que han hecho una gran inversión, ayudadas y apoyadas por su familia y temen no poder devolver ese dinero, que les han prestado para su empresa:

“Antes de poner en marcha el proyecto, ya me supuso un miedo a nivel personal, enfrentarme a la incertidumbre, al posible fracaso... me daba mucho miedo. Pero tuve la suerte de contar con el apoyo de toda mi familia. Me dio mucho miedo enfrentarme al futuro, y si no sale bien, y si no funciona, y qué dirán”. (E19)

Las directivas/empresarias entrevistadas son personas con muchas inquietudes, que en los momentos difíciles no se vienen abajo, sino que deciden enfrentarse a las dificultades haciendo por ejemplo otras cosas, diversificando su actividad. Son constantes en su trabajo:

“Siempre estoy haciendo cosas, porque creo que hay que innovar, hacer cosas diferentes, ofrecer a la gente cosas diferentes. Soy consciente que no podemos esperar a que el cliente venga, tenemos que salir a buscarle y la única manera es ofreciendo cosas alternativas...”. (E4)

La cultura empresarial de muchas empresas multinacionales está influenciada por los valores y características del país de origen de la multinacional. Por ejemplo, en algunas empresas los directivos son muy protectores con las mujeres de la empresa debido a su mentalidad propia del país de procedencia, aunque a la hora de proponer y ascender a una mujer que no es de su país como directiva, no muestran ningún problema, lo importante es la valía de la persona:

“Está claro que en India tienen una visión muy protectora de las mujeres, sobre todo las de su familia, pero con las mujeres extranjeras es diferente. Esos directivos son los que me propusieron ascender al puesto de Directora General”. (E16)

Todas las mujeres entrevistadas no dudan en afirmar las dificultades que tienen las mujeres de acceder a puestos directivos, pero también tienen claro que depende de la empresa y de las mismas mujeres. Ponen de manifiesto como en numerosas ocasiones son las propias mujeres las que ponen obstáculos a la hora de optar a puestos de responsabilidad:

“Entiendo que hay empresas que realmente hayan compartimentado, diciendo que el poder va para los hombres y el resto de tareas con funciones más administrativas para las mujeres, y no tanto la dirección y el liderazgo, pero yo creo que muchas trabas también son una traba personal... una traba personal clara”. (E16)

Las mujeres que acceden a estos puestos lo hacen con la intención de permanecer. Muchas de estas directivas han empezado en puestos más bajos, lo que les ha aportado un conocimiento en profundidad de la empresa:

“Cómo no entendía la manera de funcionar la empresa, dije donde quiero empezar, entonces empecé en el almacén..., entonces poquito a poquito hasta llegar a ser la gerente.

Miré los procesos de abajo a arriba... Fui viendo errores desde abajo... Fui viendo todo lo que se hacía. Intenté rectificar. Era una forma de entender todo, de abajo a arriba. Sin saber nada de dirección de empresas, de arriba abajo es muy difícil, en cambio de abajo a arriba es más fácil, así te acabas enterando de casi todo”. (E1)

Las mujeres empresarias/directivas entrevistadas no ven diferencia entre el papel de un hombre y de una mujer en la empresa, les cuesta establecer distinciones entre ambos porque lo importante son las competencias y capacidades de cada uno.

Además, muchas de las mujeres directivas entrevistadas intentan omitir en su discurso las diferencias de género, centrándose en lo importante que es la persona, su valía y su capacidad, al margen que sea hombre o mujer para desempeñar un puesto directivo.

Las empresarias entrevistadas a la hora de gestionar su empresa han tenido un referente personal, un modelo que les ha ayudado en las labores directivas. Destaca que esta figura suele ser un hombre, que generalmente se trata de un familiar cercano, como su padre o su tío. Ellas intentan seguir con la forma de dirigir de la familia, pero introduciendo cambios relacionados con la nueva realidad socioeconómica:

“Mi padre siempre ha sido empresario, ha hecho muchas cosas y yo creo que lo llevo en la sangre. Así, directamente”. (E8)

“Mi referente ha sido mi padre, y para éste, mi madre, una mujer de un pueblo... que tuvo 12 hijos y fue muy emprendedora montando varios negocios. Una mujer cuyo ejemplo ha estado siempre presente”. (E14)

“Mi tío, lo admiro por la forma que tiene de gestionar, son muchas las funciones las que lleva él a cabo. La capacidad de trabajo que ha tenido mi familia también es admirable.... Ellos llevan toda la vida y piensan que no hay otra manera de llevar las cosas. Les cuesta, pero ahora están cambiando bastante la manera de hacer las cosas, pero no los quiero quitar ningún mérito. La empresa es paternalista”. (E2)

Otra diferencia que mantienen con los directivos hombres es que ellas tienden a cuidar más su aspecto y su ropa. Además, muchas de las mujeres que ocupan cargos directivos tienen una formación en ciencias y en ingeniería, pero también en ciencias sociales:

“Sigo el consejo de mi suegra, una mujer muy sabia, y que es: según te ven así te tratan. Hay que mantener una estética, pero no porque seas mujer.... Pasando desapercibida, sin llamar la atención y no molestar a nadie que se tenga enfrente. Estamos con mucha gente y cada uno/a le parecen bien/mal unas cosas y cada uno/a tenemos nuestro estilo de vestimenta: sin molestar a nadie”. (E9)

“Hay mucha profesional, que luego no se eligen las mejores, que a veces, todavía, se eligen para que den una imagen. La imagen es la cabeza”. (E6)

Para la mujer directiva es muy importante el equipo de trabajo. Trabajan de forma colectiva y conjunta para lograr sus objetivos. Destacan equipos humanos cualificados, flexibles, adaptables y cohesionados, donde cada una de las personas aportan sus conocimientos y su experiencia a la organización y donde todos se apoyan. Un buen ambiente de trabajo es aquel donde hay interacción, buenas relaciones, implicación del personal y confianza:

“... Que los hombres y las mujeres..., que todos aportamos. Lo que decía del equipo, las formas de ver las cosas de un hombre y una mujer a veces son diferentes distintos, pero eso enriquece muchísimo”. (E8)

La comunicación fluida, ágil y bidireccional es otra de las características de la directiva. Sin comunicación difícilmente funciona el equipo de trabajo. Además, les gusta

compartir los objetivos con sus empleados, para hacerles a todos partícipes en la consecución de los mismos y así generar una mayor implicación. Las mujeres directivas se apoyan en su equipo para tomar decisiones:

“He tenido la suerte que hay un buen equipo. Gente que lleva muchísimo tiempo en la fábrica, que lo conoce muy bien, muy leal, muy fiel; pues entonces me he apoyado en la gente que sabe y gente que lleva aquí 30 años o 40 años”. (E8)

“Comunicar lo que estamos haciendo y para qué, que todo el mundo entienda muy bien cuáles son los objetivos, para que todo el mundo aporte lo máximo de sí mismo y generar confianza a través de la escucha. Comprender que la riqueza de un equipo es la diferencia, que cada uno tenemos unas habilidades diferentes y eso es lo que hace rico al equipo. Que uno más uno sea más que dos. Pero para eso hay que generar mucha confianza, que la gente se atreva a decidir junto a otros, sin miedo al error, al fracaso y eso cuesta mucho. Y sobre todo cuando se parte de una posición en la que uno pensaba y el resto a ejecutar. Aquí he visto a gente que tenía miedo a volar”. (E8)

Todas las directivas entrevistadas fomentan una cultura empresarial centrada en sus trabajadores, en el respeto, en la confianza hacia sus trabajadores y de estos hacia ella, todo ello se retroalimenta. Ven como no es posible trabajar con calidad, si las condiciones de trabajo no son favorables para los trabajadores. Aún, así, en cuanto al tema de delegar funciones, a muchas directivas les cuesta hacerlo; a pesar de verlo necesario, no lo hacen.

“Los compañeros y la gente que trabaja aquí también siempre me han apoyado, en principio ese es el éxito, es como una familia y tiramos del carro e intentamos luchar para conseguirlo”. (E2)

“No sabemos delegar..., creemos que nadie lo va a hacer mejor que lo que lo vas a hacer tu”. (E4)

Llama la atención que muchas de las mujeres entrevistadas a pesar de ser empresarias, ellas no se identifican como tal. Se ven más como una trabajadora de la empresa.

“Empresaria soy, es verdad, y lucho por ello..., pero no una superdirectiva. Soy una trabajadora, porque siempre he trabajado y eso del trabajo lo tengo muy interiorizado... yo trabajo, claro que también trabajas siendo una buena empresaria”. (E2)

“Bueno no sé si empresaria. Con tanta competencia es difícil”. (E1)

Esta visión cambia en función de si es una empresaria del medio rural o del medio urbano. Las mujeres empresarias de las zonas rurales, en cambio, se identifican más como empresarias que las de la ciudad:

“Me identifico totalmente como empresaria. Esto es una empresa agraria. Soy empresaria, por supuesto. Al final tienes lo mismo que en una empresa, tienes trabajo, en este caso, de campo y de oficina y en momentos puntuales tienes que contratar a trabajadores”. (E17)

Se consideran responsables del mantenimiento de los puestos de trabajo y en general de la empresa y se preocupan por la mejora de la calidad y por la satisfacción de los clientes, que son en sus empresas lo más importante y consideran que hay que mimarles, “hay que mantenerles”:

“Intento que el cliente salga lo máximo posible contento. Para mí nunca el objetivo es el dinero, ¡así me va! Claro.... Es la satisfacción del cliente, para mí que el cliente vaya diciendo que ha estado fenomenal, que se ha sentido como en casa, para mí es lo más gratificante que puede haber”. (E4)

“Nosotros nos debemos al cliente, sino hay clientes como en estos meses, nos vamos todos a la calle”. (E6)

Un tema importante y que genera una gran división entre hombres y mujeres es que estas últimas invierten mucho más tiempo realizando tareas del hogar o cuidando a sus hijos. Muchas de ellas reconocen priorizar el ámbito familiar, en detrimento del ámbito laboral. Por ello deben hacer buena gestión del tiempo, para que su trabajo de gestión en la empresa se realice sin producir cambios en su vida privada:

“Hay que quitar miedo a las mujeres sobre los puestos de responsabilidad... lo que yo sí que veo es que a medida que tienes más responsabilidad que mandas más sobre ti, tienes más control sobre tu tiempo y sobre tu organización, y las cosas resultan más fáciles en cuanto a organizarte, tienes más autogestión... y esa autogestión te facilita la conciliación...yo gestiono mi tiempo... y eso llega con la responsabilidad... y eso no se ve...”. (E12)

“Las mujeres son al final las que deciden ceder parte del tiempo de la vida profesional para quedar ellas a cargo de la familia”. (E9)

Esto afecta también a la disponibilidad de las mujeres frente a la de los hombres. Muchos puestos de dirección y de responsabilidad conllevan una disponibilidad horaria, lo que en muchas ocasiones se convierte en un freno para las mujeres, que se ven obligadas a estar al cuidado de sus hijos o de otros miembros de la familia:

“Al ser propietaria de una empresa... tienes una vida empresarial más intensa que la personal”. (E9)

“Los hombres tienen, en general, mucha mayor disponibilidad.... Llega un trabajo urgente, para empezar al día siguiente, a las 6 de la mañana. Con los hombres en 10 minutos está solucionado. Las mujeres no pueden por el tema familiar”. (E7)

Además, debido a la sobrecarga de trabajo en la empresa y en la familia, las aspiraciones de muchas directivas en la empresa son menores. Son más conformistas, cuando llegan a una determinada posición y a un determinado salario no tienen necesidad de seguir promocionándose. Se ponen unos límites en su carrera profesional. La educación recibida por muchas mujeres, así como la propia dinámica de la sociedad influyen para que una vez llegado a un determinado nivel en la empresa, muchas mujeres decidan no seguir ascendiendo en la empresa:

Bueno dices ¡hasta aquí he llegado! Me quedo aquí tranquilita. Tengo ya un estatus que me siento bien. Tengo un sueldo que está bien. Pues yo aquí me quedo". (E8)

Una cuestión que llama la atención es que algunas directivas piensan que ahora las generaciones jóvenes no muestran ansias de ocupar puestos directivos, como era el caso de las generaciones anteriores, quizás por las dificultades que tienen de acceder al mercado laboral, que tanto para ellos como para ellas lo más importante es tener y mantener un puesto de trabajo:

"De todas maneras yo veo que está sucediendo en la sociedad en general, no sólo en las mujeres sino también en los hombres eh... yo estoy notando que las nuevas generaciones no tienen ese afán de prosperar, y de liderazgo y de ascender que teníamos y que nos inculcaron a nosotros... lo cual no tengo definido si es bueno o es malo... pero para mí es una realidad". (E16)

Las relaciones sociales que mantienen las directivas con los trabajadores de la empresa son relaciones igualitarias, aunque muchas mujeres directivas destacan que sus trabajadores las ven como "su jefa". Además, perciben las relaciones entre directivos y directivas más o menos igual, aunque la existencia de grupos cerrados en función del sector dificulta en algunas ocasiones, cada vez menos, esa relación igualitaria:

"Tu generas un equipo que es el que se va adaptando a las maneras de un empresario y una empresa. Mis trabajadores no tienen problemas. Son relaciones igualitarias. No existen tensiones... he generado un equipo con el que estoy muy satisfecha y las relaciones son igualitarias". (E9)

"A nivel directivo las relaciones dependen de sectores. Más o menos las relaciones son igual. No obstante, existen círculos cerrados que dificultan el acceso de las mujeres. Círculos cerrados, donde además funciona el amiguismo". (E7)

Por otro lado, al contrario que los hombres directivos, que buscan relacionarse de manera informal con sus compañeros fuera de la empresa, la mujer directiva no ve necesario esas relaciones de ocio. Cuando termina su reunión de trabajo prefiere volver a su casa con su familia:

“A lo mejor las directivas más jóvenes... Yo cuando salía de trabajar me venía a casa porque tenía tres chicas.... Cuando he tenido que salir a comer con gente, me ha tocado muchas veces, salía.... He salido, pero he vuelto a mi casa cuando acababa para estar en casa con mis hijas y mi marido”. (E1)

La forma de desarrollar el trabajo en la empresa ha cambiado a lo largo del tiempo y de una manera especial en las últimas décadas. Además, el tiempo dedicado al ocio para la mujer cada vez tiene más relevancia, siendo más evidente la diferenciación entre tiempo de trabajo y tiempo personal y de ocio. A la mujer directiva le gusta aprovechar al máximo su tiempo tanto en el trabajo como a nivel personal y social. La situación actual, debido a la Covid, ha obligado a reducir las relaciones sociales en las empresas como comidas, reuniones informales con clientes etc., lo que ha permitido a la mujer centrarse más en el trabajo y en el tiempo privado:

“Esas comidas de empresas, ese quedar para después con compañeros o con clientes... eso se ha reducido mucho... hace 15 años era raro el día que no tenías una comida con clientes o con proveedores... y ahora, como mucho, dos o tres al mes.... Yo también pienso que a veces es mejor centrarse más en el trabajo... y está bien que sepas algo de la vida personal de tus compañeros o tus clientes... pero tanto, tanto tiempo no venía a cuento... y ahora con la Covid se ha aniquilado por completo... Yo creo que todos estamos ganando en tiempo personal y de eficiencia y no creo que he perdido el contacto con compañeros... ni con clientes ni proveedores... ahora consumo menos tiempo”. (E16)

Además, con la Covid se ha ganado en profesionalidad porque determinadas comidas, reuniones sociales etc., que muchas no eran del agrado de las mujeres directivas, se han suprimido, siendo ahora todo más profesional:

“Y eso nos ha ayudado a las mujeres... porque sí hubo una época en la que sí había una serie de reuniones más allá del trabajo puro y duro ¿no? En las cuáles las mujeres no queríamos entrar... visitas a determinados ambientes (se ríe) ... entonces a mí ahora no me consta que existe... ni con mis comerciales ni nada... y ellos mismos agradecen que no tenga que ir a ese tipo de cosas... ahora creo que es todo mucho más profesional”. (E16)

Las nuevas tecnologías y el desarrollo de una nueva modalidad de trabajo, el teletrabajo hace que la mujer disponga mejor de su tiempo para gestionar la empresa y además atender a la familia. El teletrabajo, alimentado ahora con la pandemia, se presenta como una nueva forma flexible de trabajar. Estos avances tecnológicos introducidos por las empresas han ayudado a las mujeres directivas al desarrollo de su trabajo. La tecnología supone un instrumento potente y flexible para la gestión de la empresa:

“La flexibilidad es importante, por ejemplo, cuando hemos tenido que teletrabajar nos ha pillado un poquito por sorpresa porque no lo tenía bien gestionado. Yo puedo trabajar tres horas aquí, otras dos horas en

mi casa Yo he podido trabajar en casa con los niños. Que yo pueda gestionarme mi trabajo es importante porque al final eres más eficiente, no hace falta estar presencialmente tantas horas ...". (E3)

Internet es para las directivas una forma de abrirse a nuevos mercados y de ampliar su estrategia de negocio. Aprovechar las potencialidades que brinda Internet para formar redes para el intercambio de experiencias, conocimientos, opiniones... puede contribuir al desarrollo de las empresas:

"Aquí no llega la fibra óptica que lo necesitamos. Internet no va bien, va muy lento. Si mejoran las infraestructuras tecnológicas va a poder venir mucha gente aquí si quiere, porque hay mucha gente que no quiere". (E3)

Muchas directivas, aunque no todas, también forman parte de asociaciones, especialmente del sector en el que trabajan: asociación de hosteleros, a la Federación de Empresarios del Comercio, a la Asociación de Empresarios de Agencias de Viajes etc. A través de estas intercambian experiencias, conocimientos sobre el sector, la legislación, medidas que pueden afectar a sus empresas, etc. Muchas de ellas ven positivo establecer redes de directivos y directivas:

"Formamos parte de FAE. Mantenemos comunicación con la Cámara de Comercio de Burgos. Tenemos relaciones con diferentes ayuntamientos y empresas de la comarca y también otras..., para coordinar actividades e intercambiar experiencias. Esto es muy interesante para nosotras.

También hemos tenido colaboraciones puntuales con asociaciones de empresarios de Álava y Vizcaya para participar en actividades que han organizado en sus territorios". (E15)

"Hay que estar en todas las Comisiones, tenemos que tener más paridad, tenemos que estar en las comisiones de empresarios y empresarias de Castilla y León, no sólo en las Asociaciones de mujeres, en las primeras es donde tienes fuerza. Yo lo que quiero es que en esas Mesas en las que estoy, cada vez haya más mujeres... si hay un congreso de mujeres directivas voy, pero no creo que haya que crear órganos en paralelo, no hay que crear Clubs de mujeres directivas... hay que hacer visibles a las mujeres en los que ya hay...". (E12)

Las mujeres directivas han visto reconocido y apoyado su trabajo a través de premios y otras distinciones y luchan para eliminar los estereotipos y los roles de género. Ellas han introducido medidas para lograrlo, negociando un convenio colectivo para eliminar las discriminaciones sociales que se arrastran desde la creación de sus empresas y perseguir así una igualdad de oportunidades real y efectiva para todos y todas:

"He recibido el premio a joven empresario..., he obtenido el reconocimiento como autónomo del año, reconocimiento como PYPE...". (E7)

“Ha habido cierto paternalismo, en el sentido de que se les pagaba algún plus a los hombres. Pues, es el cabeza de familia. A las mujeres no. Total, el salario de la mujer, pues es una ayuda para el sostenimiento de la casa, en cambio, el hombre, como que necesitaba un plus, porque es el hombre de la casa. Eso se acabó. Eso al final lo igualamos. En una renegociación del convenio, aproveché y ya se igualó. Me lo encontré de narices. No sabía ni que existía”. (E8)

Por último, destacar que dada la incertidumbre actual del mercado laboral como consecuencia de la pandemia y la crisis económica está provocando que mujeres con puestos de responsabilidad en la empresa y con una gran valía profesional prefieren trabajar en el sector público y tener una vida más tranquila, sin preocupaciones...

“Y yo me pregunto... no puede ser... qué hemos hecho mal... (riendo) y no... ella me respondió que quería una vida más sencilla sin tantas responsabilidades”. (E16)

4.3 Igualdad en el ámbito laboral y empresarial: situación y medidas

Las empresarias y directivas entrevistadas reconocen la existencia de desigualdades de género en el seno de las empresas que afectan al mundo laboral, en general, y a trabajadoras, empresarias y directivas, en particular. Sitúan el origen de estas desigualdades en el ámbito social, doméstico e incluso, en el personal, desde donde se proyecta a la esfera laboral y empresarial.

Responsabilizan como causa última de esta situación, a los roles familiares y a la división de tareas asociados a estos. De hecho, hacen referencia reiterada a los condicionamientos sociales de tipo histórico y tradicional como responsables de estas diferencias:

“Limitan, sí. Son muchos miles de años que la mujer ha sido la que se quedaba en la cueva, cuidando a la prole y eso está ahí. El hombre a salir a cazar y nosotras nos quedábamos cuidando a los ancianos, a los niños, cuidando la cueva. Y eso está ahí”. (E8)

Las entrevistadas son conscientes de las desventajas que sufren las mujeres en el mercado laboral y en general, en la sociedad. En el mercado de trabajo, con frecuencia, se enfrentan al dilema de priorizar responsabilidades domésticas y familiares o las laborales. En el caso de los cargos directivos esta decisión es mucho más radical, determinante y decisiva.

Coinciden en que no existe una disposición distinta ante el trabajo entre hombres y mujeres, aunque sí una actitud diferente hacia la familia, influida social y culturalmente. Las circunstancias personales y la biografía, condicionan la toma de decisiones en este aspecto.

Las mujeres se implican en el trabajo y están preparadas para las tareas de dirección, del mismo modo que los hombres; además intentan compaginar demandas

contrapuestas, como las cargas o tareas familiares y el trabajo. Esta situación, sin embargo, con frecuencia les afecta negativamente en su proyección y trayectoria profesional, con especial intensidad en momentos claves de su biografía, muy vinculados, por ejemplo, al nacimiento y cuidado de los hijos.

Al margen de las diferentes explicaciones, muy influidas por experiencia vital propia de cada una de las entrevistadas, todas ellas coinciden en reconocer la existencia, en el mundo laboral, de desigualdades de género, mediatizadas fundamentalmente por la maternidad.

Tal y como señala una de las entrevistadas, hoy por hoy, la maternidad puede ser un obstáculo para la contratación de una trabajadora por parte de una empresa:

“A muchas mujeres no las cogen porque se pueden quedar embarazadas, es una faena. Para la mujer es una piedra que lleva encima. La mujer si está embarazada, tiene el permiso de maternidad y luego puede pedir reducción de jornada; yo creo que esto a las empresas les echa para atrás y esto, en parte, es lógico, porque descalabra la empresa. Te lo digo como mujer y como empresaria”. (E1)

Algunas de las entrevistas también traslucen cierto escepticismo ante la posibilidad de cambios sustanciales en este terreno, al menos a corto plazo, debido a factores de orden biológico y también a las resistencias de los hombres frente a la adopción de nuevos roles familiares:

“El instinto maternal es inherente, innegable, y eso no va a cambiar, [...] el papel de las madres para los hijos es fundamental, [...] el papel de los hombres en el cuidado, a corto plazo, no tengo tan claro que vaya a cambiar, dudo de que se vaya a igualar esta carga”. (E14)

La mayoría de las entrevistadas que ha pasado por esta experiencia vital, reconoce en la maternidad un punto de inflexión en su vida personal y profesional:

“Sin duda alguna el mayor obstáculo que yo he tenido ha sido ser mamá, me ha cambiado la vida empresarial completamente, primero por el embarazo y después en el nacimiento y crianza. Menos mal que he tenido hijos a los 40 años y ya tenía mucho camino hecho”. (E18)

“La maternidad es una traba importante. Yo también lo sentí, yo lo sufrí, lo sufrí en la multinacional. Mi primer hijo me lo medio perdonaron, con mi segundo me pusieron la cruz. Es así, es así de triste. Llegas a un nivel y sabes que de ahí ya no vas a subir más. No porque tú no valgas. Porque bueno, ya se supone que no estás tan al cien por cien, ¿no?”. (E8)

Consideran especialmente difíciles los primeros años de maternidad, sobre todo al intentar compatibilizar cargos de dirección y el cuidado de los hijos, aunque con el paso de los años y su crecimiento, esto termina por convertirse en algo casi anecdótico:

“La maternidad, los primeros años son muy duros, son muy duros. [...]. Luego, ya me parece una tontería. Yo que mis hijos los tengo mayores y no me parece que me lastren nada, pero, aun así, hay gente que piensa que sí, que me lastran”. (E8)

Muchas de las mujeres entrevistadas coinciden en señalar la existencia de una presión social que obliga a decidir entre familia y profesión, especialmente en cargos de dirección. Esta dificulta, cuando no imposibilita, compatibilizar ambas esferas:

“Hasta que tuve a mis hijas [tres en total], ejercí un liderazgo presente y activo, pero desde que nacieron, esta situación cambió bastante. Una situación a nivel laboral más complicada. [...]. Hay mucha presión para que las mujeres sean capaces de continuar su trabajo sin renunciar a su vida familiar, [pero] eso es imposible [...]. Hay mucha presión [...]. Las mujeres, que son igual de válidas que los hombres, hacen una elección personal para estar con sus hijos, y eso es algo que la sociedad actual no respeta”. (E14)

En general, a partir de su propia experiencia, afirman que finalmente lograron compaginar de modo satisfactorio, tanto la faceta profesional como lo familiar, aunque siempre con sobrecargas, con situaciones de desventaja y, en algún caso, con ayudas externas, tal y como afirma una de las entrevistadas:

“Una situación laboral complicada, pero que no me ha resultado tan difícil porque he estado muy apoyada por los tres familiares que trabajan en la empresa. Además de forma rotunda son un equipo, que siempre se apoyan los unos a los otros”. (E14)

La práctica totalidad de las entrevistadas reconoce dificultades para el desempeño laboral y para asumir cargos de responsabilidad y dirección, al igual que para impulsar el emprendimiento.

Una alternativa frente a esta situación, que permitiría una mayor presencia de la mujer, podría ser, tal y como se señala, que el hombre también trabajase en el hogar, entendiendo estas actividades en sentido amplio, incluido el ámbito de los cuidados, de hijos, de padres..., de afectos y desvelos. Esa dedicación plus de la mujer, repercute sobre el trabajo profesional:

“Para mí lo más importante es que el hombre realmente trabaje al 50% en la familia, en las tareas del hogar, en el cuidado de los hijos, en el cuidado de los padres” [...]. Yo creo que en general nos toca más a nosotras y eso repercute en el trabajo. Si todas las noches te toca a ti levantarte y tienes que llevarle al médico eso repercute en el trabajo. Entonces yo creo que lo fundamental sería que el hombre realmente haga de verdad un 50 %”. (E8)

Hasta tal punto valoran la importancia de compartir estas tareas en el hogar, que consideran que con ello se lograría, en gran medida, superar importantes limitaciones

que encuentra la mujer para el ejercicio de su actividad profesional y para asumir mayores responsabilidades:

“Tenemos la suerte de que siempre hemos trabajado los dos, mi marido y yo. Como siempre los dos hemos trabajado fuera, pues nos complementábamos perfectamente. La casa sabemos que es de los dos, el niño es de los dos y entonces las cosas de casa hay que hacerlas y yo no le tengo que decir, por ejemplo, a mi marido ¡Pon la lavadora! O él no me tiene que decir a mí, lo que se supone que es de mujer. [...]. Por lo tanto, dilema no, cada uno sabemos que tenemos nuestro trabajo y entonces nos encargamos de las cosas que hay que hacer, que son de los dos. Al final la empresa es de los dos, la casa es de los dos, el niño es de los dos...”. (E17)

En todo caso, de forma mayoritaria, la mujer enfrenta decisiones fundamentales en el ámbito de la empresa que habitualmente el hombre nunca llega a plantearse y con frecuencia, esta decide priorizar la faceta personal a costa de la laboral:

“El problema es que, para muchas mujeres, cuando forman familia (tienen hijos/as) o cuando tienen familiares enfermos a su cargo, su prioridad suele ser la familia. [...] lo importante es sacar adelante las responsabilidades familiares y las profesionales. Es una decisión personal”. (E9)

La mujer, ante esta disyuntiva, termina rebajando sus aspiraciones y adopta cierto conformismo, lo que influye muy negativamente en su proyección profesional, sobre todo en cargos directivos:

“La mujer muchas veces se ve en la tesitura de que hay que elegir entre la profesión y familia. Entonces, ahí, muchas veces gana la familia. Y no es que te retires totalmente, pero ya sabes que no vas a..., el techo te lo pones tu misma. (E8)

Esta incertidumbre con demasiada frecuencia provoca recelos en la empresa, en especial si se trata de promocionar a las mujeres, lo que puede tener consecuencias muy negativas para sus carreras profesionales:

“El problema es que las mujeres, cuando tienen responsabilidades familiares, suelen optar por las familiares. Ello genera inseguridad entre el empresariado, porque no sabe si las mujeres que ha estado formando van a continuar o van a abandonar; así, si abandonan, ello significaría que el equipo de trabajo se desmorona y habría que comenzar de nuevo formando a nuevas personas. Así, el empresario tiene un miedo más latente de que abandone el proyecto cuando está formando a una mujer que cuando está formando a un hombre”. (E9)

De hecho, a menudo, esto provoca que en el caso de tener que contratar a un directivo, se priorice al hombre sobre la mujer y, por lo tanto, que se discrimine a la mujer:

“Creo que el mayor obstáculo que tenemos las mujeres frente a los hombres es principalmente la maternidad. Yo, como empresaria, si tengo que contratar a un directivo y tengo dos CV de un hombre y una mujer iguales o similares, con los ojos cerrados contrataría al hombre, si se queda embarazada me deja un año en la estacada y tengo que volver a empezar con otra persona”. (E18)

Esta discriminación, no solo se produce entre empresarios y directivos, ya que se da, también, en el seno de la plantilla de trabajadores. Muchas veces son los trabajadores e incluso las propias trabajadoras, quienes se muestran reticentes y rechazan a sus compañeras:

“Cuando cogimos a una chica para el almacén todo el mundo nos decía: ‘¡Estás loca! ¿Y si tiene niños?’. Tenía dos. [...] Hasta las chicas de aquí, no querían una chica. Porque ellas pensaban que ‘¡a ver si nos toca a nosotras ir también a ayudarla porque ella no puede!’ [...] Y la tuvieron un poco al principio... vamos que no la ayudaron mucho al principio. ‘¡Tú sabrás!’ Y a alguien nuevo... Igual a un chico no le habían dicho esto, sabes. A ella, sí. Que nosotras mismas no nos lo ponemos fácil. Que ellas dijeron que no querían una chica y que no querían una chica [...]. Aparte de que nos gustó, aquí no se lo pusieron fácil, o sea ¡también tiene su cosa!”. (E 6)

● Planes de Igualdad en las empresas

Consideran intolerable cualquier manifestación de discriminación laboral y comparten el objetivo de garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Afirman que la discriminación no tiene cabida en su organización empresarial. Insisten en que las relaciones que se dan en el seno de sus empresas son igualitarias:

“En mi empresa sin duda son igualitarias; no toleramos ni permitimos machismos”. (E18)

En general, se muestran favorables a la aprobación y aplicación de políticas tendentes a garantizar la igualdad de hombres y mujeres en las empresas y, mayoritariamente, valoran de forma positiva los Planes de Igualdad:

“Yo creo que sí, son necesarios. Habrá gente que no lo necesite, pero me imagino que sí, que la mayoría de las empresas sí que tendrán que hacer una reflexión sobre lo que están haciendo y cómo lo están haciendo”. (E8)

Aquellas directivas de empresas que por número de trabajadores tienen obligación de implementar planes de igualdad, los consideran necesarios y, de hecho, manifiestan estar trabajando en su implementación:

“Los Planes de igualdad están bien, [estamos elaborando el nuestro]. Al trabajar por convenio está todo bien atado... cuando se empiezan a atar las cosas se ve todo lo que hay que limar, y eso es muy positivo y lo valoro muy positivamente”. (E12)

No solo se muestran favorables a estos planes, sino que además consideran que sus empresas ya cumplen buena parte de sus objetivos:

“Sí, sí lo tenemos como proyecto pendiente. Yo estoy encantada de hacerlo, pero creo que no vamos a tener que hacer prácticamente nada, porque es que ya existe, es que ya existe la igualdad en salarios, el número en la plantilla está muy equilibrado entre hombres y mujeres y es que hay una igualdad de salarios total, total. Las tablas salariales son exactamente iguales”. (E8)

“Mi empresa desde luego lo cumple, sobre todo en lo relativo a la flexibilidad horaria [...] son muchas más mujeres que hombres en labores de administración en este momento”. (E14)

Esta afirmación es algo también compartido por las pequeñas empresas, a las que pertenecen la mayoría de las entrevistadas, en general de menos de 50 empleados/as, y que debido a ello no tienen obligación de implementar estos planes, e incluso, en algún caso, se llega a sugerir la ampliación de estas medidas:

“Habría que poner más medidas, más medidas y mejores”. (E6)

No obstante, si bien la mayoría está de acuerdo en la necesidad de que el Estado fomente las políticas de igualdad, también consideran que deben desarrollarse sin imposiciones y contando con el empresario. Advierten de que, de lo contrario, no tendrán ninguna efectividad, puesto que siempre se podrán poner excusas para su incumplimiento. Además, si estas políticas se consensuan y tienen en cuenta a los diferentes agentes, se evitan consecuencias disfuncionales, negativas tanto para empresarios/as como para trabajadores/as:

“Desde el Gobierno se tiene que ayudar, yo creo que sí, pero conjuntamente con el empresario, porque si tú al empresario le obligas a hacer cosas que no le vienen bien, nunca va a coger a una persona. Te va a poner una disculpa, ‘pues mira... es que me gusta más el otro, tiene más capacidad el otro...’ lo que sea. No va a decir: ‘No te cojo por ser mujer, para que no haya problemas, me quito problemas’. En el caso de la maternidad esto es clarísimo. En concreto, no se puede contratar a una persona para sustituir a otra que el mismo día ha dado a luz. La baja por maternidad, eso tienes que preverlo un mes antes y no es día de dar de baja a una y coge a la otra... eso no”. (E6)

Por otra parte, se afirma que el peso de estas políticas y medidas no puede recaer sobre el empresario:

“La empresa tiene que pagar ese tipo de cosas. Yo creo que eso tendría que venir desde el Gobierno, todas esas pegadas las tenía que pagar el Gobierno, porque ahí, sí no habría problemas”. (E6)

Muy excepcionalmente, alguna de las entrevistadas, expresa posiciones contrarias a los planes de igualdad:

“No, no existen, quise implantarlo, pero me parece contraproducente para cualquier ámbito laboral. En mi empresa sabemos que todos tenemos capacidades diferentes y lo que pretendemos es estimular aquellas fortalezas de cada persona, para que todos aportemos en la misma dirección, sin envidias ni comparaciones. No me gustaría que fuera obligatorio. A mí me parece muy mal que la mujer, en el ámbito laboral, tenga más derechos que un hombre o se aproveche más de esos beneficios (bajas, lactancia, enfermedades de los hijos, médicos, flexibilidad horaria...), al final eso es un freno para que la mujer sea contratada”. (E18)

A partir de lo señalado, se puede concluir que, en general, consideran necesarias medidas que favorezcan la presencia de las mujeres en la empresa, pero no tienen una acogida incondicional. Además, enfatizan que las medidas adoptadas por las administraciones públicas generan muchas veces incertidumbre y sobrecargas en la empresa.

● **Discriminación positiva y cuotas**

Sobre la conveniencia de medidas de discriminación positiva, la mayoría de las entrevistadas considera que este tipo de políticas y programas crea desigualdad e incluso, agrava la discriminación de las mujeres, al recibir un trato diferenciado. Perciben las cuotas de género, casi unánimemente, como una medida discriminatoria, que no tiene en cuenta las características fundamentales para desempeñar un empleo, como la capacidad y formación de las mujeres:

“Me parecen forzadas, en algunos sectores puede que sea necesario, pero no me parece bien que tengas que coger a un perfil menos válido simplemente porque sea mujer; no me parece bien”. (E13)

“Me parece horrible, porque al final obliga a las empresas y a las instituciones a elegir entre personas que no son necesariamente las más válidas, sino que es un tema de cuotas, ¿no? En las empresas y en las instituciones tienen que estar las personas que son las más válidas, sean cien por cien hombres o cien por cien mujeres; me da igual. Luego, lo que ocurre, es que las personas que llegamos a determinados puestos por nuestra valía o por nuestra capacidad o por nuestro deseo de ascender,

que otras personas no lo tienen, pues al final siempre acaban pensado: '¡Ah, claro!', sobre todo en el caso de las mujeres, como hay que buscar un tema de cuota, ¿no? Entonces, no me gusta nada". (E16)

Afirman que el mérito personal debe ser el criterio principal para desempeñar un cargo o un trabajo en una empresa. Por consiguiente, rechazan la posibilidad de que se priorice a alguien por el mero hecho de ser mujer, en detrimento del hombre:

"La gente tiene que llegar por su valía. A mí no me gustan. Los trabajos tienen que ser porque valgas, tienes que valer por lo que eres". (E1)

Coinciden en señalar que si para acceder al mercado laboral o para ocupar un puesto directivo, se adoptan decisiones con el criterio de respetar cuotas, no solo se discrimina al hombre, sino que también se menosprecian las capacidades reales de las mujeres:

"No me gusta, me parece que tampoco es eso. Me parece que es un arma de doble filo que al final puede volverse en nuestra contra. Porque al final, entonces, parece que es que claro, te lo han regalado. ¿No? Pues, claro, como faltaba alguna mujer, pues venga, ahora de relleno tú. No, no, de eso nada". (E 8)

"Yo creo que cualquier tipo de discriminación es mala, porque por qué va a haber determinado número de cargos, en los puestos directivos de una empresa o del mismo gobierno, por ejemplo, si tu como mujer no tienes esa formación y no vas a poder desarrollar bien ese trabajo; por qué, por el mero hecho de ser mujer, vas a tener más ventajas que un hombre que sí tiene esa formación y esas habilidades personales. Yo eso no lo veo. Por muy bonito que lo quieran poner de positivo, no deja de ser una discriminación, en este caso al hombre, y esto a mí no me parece nada bien". (E17)

Coinciden en que debe primar la igualdad de derechos y oportunidades para todos y todas:

"No me gusta la presión que hay para la paridad e igualdad de las mujeres. No me gusta que haya que cumplir cuotas. Las mujeres tenemos la capacidad suficiente para ocupar cargos por méritos propios, sin necesidad de entrar por un tema de cuotas". (E14)

El rechazo de estas políticas no significa necesariamente conformismo, incluso, de hecho, hay quien propone, a modo de hipótesis, diferentes alternativas, como por ejemplo indagar en la posibilidad de una selección a ciegas:

"Que realmente ahí no haya ni prejuicio, porque sea un hombre o por la historia de la discriminación positiva: [...]. De alguna manera, para que se pueda elegir libremente, sin saber si es un hombre o una mujer. Los mismo con género, con raza, con nacionalidad...". (E8)

De forma minoritaria, algunas de las entrevistadas, se pronuncian a favor de la discriminación positiva, pero con reservas, siempre que se utilice con extremado cuidado, para compensar la discriminación que sufre la mujer. Por lo tanto, se entiende como una medida transitoria para resarcir una situación de injusticia y hacer realidad o posibilitar, de hecho, una igualdad real de oportunidades y no sobre el papel, en el acceso al mercado laboral. Esto es extensivo al establecimiento de cuotas en los Consejos de Administración, para garantizar la igualdad de oportunidades, aunque transitoriamente, para cubrir estos desajustes:

“Sobre las cuotas, tengo posiciones encontradas. En general, no soy muy amiga de las cuotas, porque generan muchas dudas y suspicacia, sobre por qué la gente está en un puesto determinado, si están por cuotas o están por méritos... Pero por otro lado digo, si se quieren romper barreras, muchas veces... no hay otra manera... entonces tengo posiciones encontradas”. (E12)

Las reticencias e incluso el rechazo hacia estas medidas, también surgen, a partir de una crítica al modo de implementarlas:

“Me parece muy bien, pero, por otro lado, a veces cogen mujeres porque tienen que hacer la cuota y es que eso tampoco me parece bien. [...] Lo que pasa, yo creo, es que muchas veces no se elige bien y se elige a la ligera, porque hay que llenar esa cuota, pero yo creo que hay mujeres muy válidas. [...]. Estamos hablando de que sepa o no sepa y profesional”. (E6)

Para superar la desigualdad, en contraposición a las cuotas, se proponen medidas más estructurales, por ejemplo, desde el plano de la educación:

“Si queremos igualdad hay que fomentarla... pero no excluir a nadie [...] ofrecer lo mismo a los niños y a las niñas”. (E12)

En el caso concreto del mundo rural, como contraargumento a las cuotas, se destacan las ventajas que, en general, tiene la empresaria agrícola en contraposición al hombre:

“La mujer en el mundo rural, ahora tenemos ventajas: nuestro cupón de autónomos cuesta menos que un cupón de autónomo normales. Yo, por el hecho de ser autónoma, dada de alta en agricultura igual que mi marido, pago menos que él por ser mujer; luego, además, una vez al año, sale una convocatoria de subvenciones que te bonifican también parte del cupón, o sea, aparte de que tú pagas menos, encima, luego, una vez al año, sale una convocatoria que te devuelve un 20% de tu base de cotización de todo el año anterior, durante tres años seguidos, por ejemplo. Eso por ser mujer y ser mujer rural. Hay otras muchas ayudas y convocatorias, que es uno de los baremos, que te puntúa más por ser mujer rural”. (E17)

● Conciliación

Desde la perspectiva de las mujeres directivas, tal y como se desprende de las entrevistas, siguen siendo ellas y, en general, las mujeres trabajadoras, quienes se ocupan de los asuntos domésticos:

“A nivel directivo es igual, es muy bonito lo que proyectamos, pero las mujeres siguen teniendo la carga de la casa y de los hijos. Se habla mucho de la liberación de la mujer, pero yo lo sigo viendo igual, digan lo que digan. Dicen que se ha liberado, pero no lo he visto. Es mucho bla, bla, bla y poco de realidad. Estoy convencida, las mujeres cargan con todo”. (E1)

Además, se afirma que nadie concilia y que, en esto, todo sigue igual. Las mujeres son quienes piden jornadas partidas o excedencias para el cuidado de los hijos:

“Las que concilian son ellas, las mujeres. Las que tienen que cambiar son ellas. Lo que veo es que está todo igual. Los hombres siguen mandando a las mujeres. Los maridos deciden el horario de ellas. Lo digo por lo que llevo de experiencia. Yo, por lo que veo, casi siempre de los niños se ocupan un poco más los padres, pero lo que es de la casa, la compra, organizar, la comida, sigue siendo la mujer la que lo hace básicamente”. (E1)

Señalan que la maternidad implica un cese temporal de la actividad laboral, pero esto no puede recaer sobre el empresario, sino que las administraciones deben correr con estos gastos.

No es una cuestión meramente económica, también de regulación, de tal modo que las bajas por maternidad, no pueden quedar al albur, por ejemplo, de cómo viene el embarazo o del momento del parto. De hecho, se llega a plantear la posibilidad de contratar a los trabajadores sustitutos, antes de que se produzcan las bajas por maternidad, para que estos se familiaricen previamente con el puesto y no supongan sobrecostes o sobrecargas para la empresa:

“Es duro para una empresa prescindir de un trabajador o trabajadora durante 16 semanas (...) no es justo que recaiga ese peso en las mujeres únicamente. (...) Los permisos [deben ser] tanto para hombres como para mujeres, es la única forma de que se contrate a las mujeres, que no se las discrimine en las empresas”. (E13)

En general, consideran necesarias medidas que fomenten la igualdad en la empresa, medidas que incentiven la contratación de mujeres, para contrarrestar el efecto negativo que puede tener la maternidad, a corto o medio plazo, debido a estereotipos y a situaciones que se dan.

Sin embargo, predomina el escepticismo sobre la posibilidad de lograr a corto plazo una plena conciliación:

“Sinceramente lo veo muy difícil que esto pueda pasar, para ello tendrían que dar las mismas bajas al hombre que a la mujer por maternidad y que el Estado cubra al 100% de las dos bajas y que la sociedad acepte que una mujer pueda tener responsabilidades laborales fuera del hogar y que su pareja acepte ser él el responsable de la familia... Los hombres (en general) llevan muy mal que su pareja tenga un trabajo superior al de él. (E18)

Se cuestiona, de hecho, que la incorporación del permiso por paternidad vaya a suponer que las empresas contraten a más mujeres:

“Yo no creo que sea significativo porque vamos a seguir eligiendo a las personas más válidas... no porque ahora los hombres tengan 12 semanas vamos a elegir más a una mujer que a un hombre...”. (E16)

Para explicar esta situación ponen el foco en la persona, en los factores personales más que en los sociales:

“Hoy por hoy, no hay muchos hombres que se reduzcan la jornada laboral por el cuidado de sus hijos/as. No es una cuestión social, sino personal. Mira en tu casa y tu entorno familiar, y mira a ver cómo lo haces...”. (E13)

No se descarta que algunas mujeres “aprovechen” de forma interesada los derechos laborales para de alguna forma proteger su empleo:

“Hay mujeres que aprovechan el derecho, que es un derecho fundamental, el periodo por maternidad, porque ese embarazo sea de riesgo ..., pero una cosa es partir de un derecho, y otro es partir de ese derecho como una hiperprotección, por encima de... Entonces yo sí que vivo, en el día a día, mujeres que sí deciden, por ejemplo, que desde el mes número tres, ya todos directamente tienen que ser embarazos de riesgo... y yo, perdona, pero no me lo creo...”. (E16)

Al mismo tiempo se sugiere, la posibilidad de que siga existiendo un peso del sustrato cultural en el que las mujeres se han desarrollado y educado, restando menos importancia a la necesidad de conciliación laboral:

“Yo quiero pensar que antes era por el peso de la familia y de los hijos..., lo llevaban exclusivamente las mujeres....pero ahora que la sociedad ha cambiado..., mira por ejemplo el caso de la baja por paternidad de los hombres que es de 12 semanas, entonces bueno... queda mucho peso cultural en el que las mujeres dicen pues yo sí que quiero desarrollarme, pero hasta un nivel... después de ahí ¡buff! no lo sé... Igual no es políticamente correcto... igual a alguien no le gusta lo que digo... pero es mi experiencia”. (E16)

Como conclusiones de este último punto, nuestras interlocutoras detectan en el mundo de la empresa lastres y reminiscencias machistas, pero reconocen una realidad muy dinámica y en transformación.

En general consideran, la naturalización de los cuidados en las mujeres (de mayores, dependientes y niños) como un grave problema y proponen la necesidad de compartir y distribuir equitativamente, entre hombres y mujeres, tareas domésticas y familiares, para facilitar su compatibilidad con la actividad y proyección profesional de todos y todas.

Las empresarias y directivas reconocen que hombres y mujeres deben tener las mismas oportunidades para ocupar puestos de dirección en las empresas. Coinciden en que no debe existir confrontación ni conflicto entre hombres y mujeres y se muestran favorables al diálogo y a la colaboración.

Manifiestan actitudes abiertas a la conciliación y a otras medidas de flexibilidad. Además, se muestran confiadas y orgullosas de que en sus respectivas empresas ya se contemplan estas medidas. La adopción de políticas por parte de la administración a favor de la igualdad en las empresas, se ven de forma positiva, conscientes de que muchas de ellas son necesarias, pero consideran que deben implementarse teniendo en cuenta los diferentes actores y, en concreto, al empresariado.

Observan importantes cambios en la cultura corporativa y en los valores de la empresa, con un reconocimiento de la mujer a nivel salarial y en la estructura directiva y organizativa y también de la aportación de las trabajadoras al logro de los objetivos de la empresa. Estiman que aún es mucho lo que queda por hacer y para ello es fundamental la educación, la búsqueda de referentes femeninos y potenciar las dotes de mando y liderazgo de las mujeres:

“Esto lo tenemos que hacer mejor y nos cuesta más a las mujeres que a los hombres; ha habido referentes, pero están borrados, y desde luego que faltan referentes femeninos”. (E13)

El futuro de las mujeres en el ámbito profesional, está en sus propias manos:

“Poco a poco se va viendo que la mujer realmente vale. Ahora las mujeres podemos hacer lo que queremos, podemos hacer lo que nos proponemos. El límite nos lo ponemos nosotras mismas”. (E17)

4.4. Estilos de liderazgo

Los estudios cualitativos sobre mujeres directivas y empresarias plantean como una de las principales dimensiones a abordar, si existen diferencias entre el liderazgo femenino y masculino. Esto es, si mujeres y hombres adoptan formas distintas de ejercer su liderazgo, de trabajar y relacionarse en el ámbito laboral.

Se trata de una pregunta compleja a la que las entrevistadas ofrecen respuestas cargadas de matices, mostrándose bastante dubitativas. En realidad, son muy pocas quienes identifican de manera rotunda esta diferencia; la mayoría incorpora en sus

relatos de manera constante el uso de vocablos como “quizás”, “puede”, o silencios que reflejan una postura vacilante ante esta cuestión. Además, algunas abordan este tema en tercera persona: “las mujeres son”, “se dice que las mujeres...” tomando una distancia consciente entre lo que opina la sociedad sobre ellas y su percepción personal.

Ante esta cuestión también advierten que “no se puede generalizar” (E10), y afirman que, a pesar de que puede haber dos estilos de dirigir una empresa, “no es determinante” (E12). Tal y como argumenta alguna de las entrevistadas, más allá de si eres hombre o mujer, otras características como el propio carácter de cada persona, y la formación son aspectos más significativos:

“No, yo creo que no. Yo creo que depende de la persona, no del sexo”. (E2)

Dentro de este mismo argumento, otra de las entrevistadas manifiesta la dificultad a la hora de establecer una diferenciación de género entre los hombres y las mujeres en relación a su capacidad de trabajo dentro de la empresa. Una diferencia que no debería existir, y que únicamente fomenta que se trate a hombres y mujeres de manera distinta simplemente por el hecho biológico de ser hombre, o mujer:

“A mí esta diferenciación entre hombres y mujeres me resulta muy compleja...yo pienso en personas...y es lo que me han enseñado en mi casa, en la universidad, y en el primer trabajo que desarrollé donde conseguí competencias profesionales únicamente por persona, con independencia de ser una mujer o un hombre”. (E16)

A pesar de estas afirmaciones, la mayoría de entrevistadas sí dejan entrever algunas especificidades sobre el liderazgo de las mujeres que vinculan socialmente al género femenino, como la empatía. Una empatía a la que se recurre en varias ocasiones, y que en algunos casos se conecta con la capacidad que tienen las mujeres de comprender situaciones que les afectan sobre todo a ellas, como los problemas de conciliación, pero que en otros momentos se extiende de forma generalizada apelando a su mayor emotividad. Los siguientes fragmentos aluden a ambas situaciones:

“quizás en general las mujeres tenemos más empatía y entonces quizás cuidamos más a la gente, tenemos más consideración con la conciliación, pues porque lo hemos sufrido también nosotras. Entonces cuando hay un problema de alguien que necesita conciliar o tiene algún problema personal, pues quizás nos volcamos más y lo entendemos más e intentamos facilitar, dentro de las posibilidades de la empresa”. (E8)

“yo creo que la empatía está vinculado a las mujeres totalmente. Luego el ser más cercano, yo creo que esto no lo tienen los hombres”. (E1)

Dentro del ámbito laboral, esta cercanía de las mujeres y su capacidad de escucha se valoran de forma positiva; se trata de una cualidad muy apreciada dentro de gestión de las empresas y valorada como necesaria frente al estilo predominante anterior (el de los hombres):

“Las mujeres somos más flexibles porque las mujeres escuchamos más que los hombres”. (E11)

“Dicen que las mujeres tenemos más en cuenta a la gente, a las personas, a las emociones”. (E3)

Es precisamente en esta esfera, la de las emociones, en la que se detienen algunas de las entrevistadas manifestando de manera rotunda, cómo la forma de ser de las mujeres se refleja en el modo de dirigir una empresa:

“Las mujeres llevaríamos nuestra forma de ser a la dirección de la empresa. Las mujeres somos más sensibles ante todo [...] somos mucho más sensibles al sufrimiento de las personas. Y si dentro de la empresa hay una persona que tiene que salir porque su padre está enfermo, una mujer le dejaría salir sin problemas”. (E10)

“son más directas, más afables, que sí que se nota cuando una mujer preside una empresa, que hay más frescura”. (E14)

“yo valoro mucho el feedback positivo, pienso que es muy importante valorar el trabajo bien hecho y para animar al trabajador. Pienso que hay que premiar más el comportamiento bueno; yo ahí he visto diferencias”. (E19)

Más allá de los aspectos emocionales se aportan otros argumentos diferenciadores como la capacidad resolutive de las mujeres. Por un lado, aunque algunas entrevistadas reconocen que algunos hombres también cuentan con esa capacidad de resolver los problemas, aluden a que esta capacidad resulta innata en el caso de las mujeres:

“hay veces que el hombre es un desastre total porque si algo nos caracteriza a las mujeres es la constancia que tenemos [...] somos mucho más constantes, somos mucho más entregadas a lo que estamos haciendo. Lo que nos proponemos, intentamos llevarlo a cabo”. (E4)

Junto a este, la constancia es otro rasgo más al que se refieren las entrevistas. Unos argumentos que se enmarcan dentro de la experiencia laboral y cotidianeidad de las mujeres entrevistadas, aunque también reflejan la interiorización de ciertos rasgos estereotipados que se vinculan socialmente a los hombres y las mujeres:

“Hay mujeres que somos mucho más resolutivas e intentamos dar salida a los problemas más resolutivamente”. (E10)

“más prácticas, más organizadas, toman las decisiones de forma más precisa y que, en general, pierden menos el tiempo en tomar decisiones”. (E14)

En relación a la toma de decisiones, la entrevistada a la que hace referencia este último fragmento relata la inexplicable prolongación de las reuniones más allá de lo necesario

cuando estas reuniones las conforma una mayoría de hombres. Para ella, sin embargo, se trataría más bien de una cuestión social en la que los hombres han delegado las cargas familiares en sus cónyuges sin tener “prisa” en dar por finalizada una reunión.

Al hilo de este argumento, y como elemento altamente diferenciador, es muy interesante la reflexión que ofrecen algunas directivas sobre la desconexión que hacen las mujeres (frente a los hombres) entre los ámbitos laboral y social. Esto es, relatan cómo las mujeres que se han ido incorporando a las altas esferas de dirección, no han asumido las formas sociales de trabajo de los hombres, que de forma habitual y sobre todo hace unos años, yuxtaponían la jornada laboral y el tiempo de ocio para establecer contactos y acuerdos:

“algo sí hay, alguna diferencia sí hay, sí creo que tenemos distintas cosas, igual por parte de las mujeres es más no sé cómo decirlo... más... lo veo un poco diferente y en distintos perfiles... las direcciones de compras, las mujeres son más estrictas, más objetivas, como que los hombres hay más cosas de... pues te compro y luego nos vamos a comer...[...] Yo tengo amigos que venden y me dicen... lo peor es una jefa de compras, porque esa no quiere ni ir a comer, ni ir al golf...ni ir a no sé dónde, no hay por dónde camelarla... ellas son precio y precio”.
(E12)

Unas formas de trabajo diferenciadas que se observan a nivel global, ya que esta misma entrevistada también lo ha percibido en contextos internacionales en los que trabaja de forma habitual:

“yo trabajo en muchos países... el haber entrado las mujeres en esos puestos altos sí que ha hecho que haya ido cambiando...los hombres que hacían negocios entre hombres, tenían una forma de trabajar...no sé diferente [...]. A mí me ha pasado en China, porque muchas veces han pensado que yo era un hombre y de repente ven que soy una mujer y se ve que se les ha caído todo el plan que tenían, ¿no?”. (E12)

Sin embargo, aunque algunas mujeres identifican estas formas de trabajar distintas, consideran que, más allá del género, se trata en gran medida de una cuestión generacional, y observan cómo en la actualidad, tanto los hombres como mujeres más jóvenes, intentar diferenciar sus esferas sociales y laborales:

“se observa un cambio generacional dentro de las empresas en las que cada vez se va diferenciando el tiempo de trabajo y el tiempo de ocio, cada vez más valorado”. (E14)

Para concluir este apartado, resulta muy interesante analizar la posición desde la que se sitúan algunas de las mujeres entrevistadas a la hora de ofrecer su opinión sobre las formas de liderazgo. En muchas ocasiones resulta evidente cómo, aunque no lo manifiestan abiertamente, gran parte de estas mujeres han interiorizado los roles tradicionales masculinos y femeninos en las formas de liderazgo. Así, relatan cómo

atributos sociales ligados con la masculinidad son, en algunos casos, adoptados por parte de las mujeres:

“Yo creo que no. He visto mujeres directivas muy déspotas y muy machos... y al revés. Yo no creo que vaya con el género, va con la persona, con la mentalidad y con el tipo de liderazgo. (E8)

“Pero también creo, y eso te lo digo a ti, que a veces las mujeres somos tocapelotas, los hombres son más fáciles [...] entre las mujeres puede haber envidias, entre dos mujeres que opten al mismo trabajo, puede que una le eche una zancadilla a la otra...Pero igual esto también pasa entre los hombres”. (E10)

Más allá de la idoneidad de ejercer un liderazgo marcadamente masculino o femenino, algunas de las entrevistadas encuentran que estas actuaciones que se acaba de mencionar, responden a una forma de actuar que adoptan algunas mujeres para “*hacerse valer*” dentro de la empresa. De algún modo, actuar de forma más contundente, “*dando órdenes*” les sirve para que su liderazgo sea más tomado en cuenta, sobre todo entre aquellos sectores (o trabajadores) que aún son más reacios a “*ver que una mujer les mande*” (E6):

“Yo creo que el liderazgo es igual. Pero claro, sí y no, con unas personas sí, con otras, no, porque si la gente no te ve como jefe [...] me dicen: ‘¿Dónde está tu marido que le quiero dar a probar una cosa?’, ‘Pues he venido yo a comprar esta saca, si vengo yo a comprarlo’, ‘pero es que... yo quería que lo probara tu marido’, o sea eso es... yo por mi misma lo que sea..., pero luego cómo te reciben... pues hay que actuar”. (E6)

CONCLUSIONES

Durante la realización de la investigación se han evidenciado las dificultades para obtener a través de las diferentes fuentes estadísticas oficiales una imagen cerrada y fidedigna de quiénes son las empresarias y directivas. Con el propósito de intentar superar esta limitación, el estudio de caso de las mujeres empresarias y directivas en Burgos, ha optado por la utilización de dos fuentes distintas, pero complementarias de información; por una parte, los datos de la Tesorería de la Seguridad Social y, por otra la Encuesta de Población Activa (EPA), además de la realización de entrevistas.

Las fuentes consultadas confirman que la mujer se ha incorporado de forma progresiva a los puestos directivos durante el presente siglo, e incluso en periodos de recesión económica se ha incrementado su participación, concretamente casi en un 50%; aun así en el ámbito empresarial son una cuarta parte del colectivo de directivos.

El perfil más habitual de la mujer directiva extraído del análisis es el de una mujer de 40 a 50 años, con una mayor diversidad en su situación familiar, con residencia y origen en la capital burgalesa, con estudios de educación superior, y que trabaja en el sector servicios, principalmente en empresas comerciales. Además, tiene cotizados a la Seguridad Social cinco años menos que los hombres (21 años frente a los 26 años de los hombres) y una base menor de cotización, lo que repercute en su jubilación.

Desde otra perspectiva, el análisis cualitativo nos ha permitido aproximarnos a las mujeres directivas y empresarias de Burgos y conocer de primera mano cómo ha sido su trayectoria laboral, cómo viven su cotidianeidad como mujeres y como empresarias, cómo abordan la igualdad en su empresa y si consideran sus estilos de liderazgo son diferentes a los de los hombres.

Respecto a sus trayectorias profesionales, el aspecto más relevante se refiere a la complejidad de sus trayectorias laborales y de sus proyectos empresariales. Así, hemos encontrado a directivas cuyo proyecto profesional y de vida se ha orientado hacia la dirección y la gestión y tienen formación académica especializada en la gestión; y también a mujeres que se han convertido en directivas un poco por inercia, sin que en su trayectoria y proyecto de vida se hubiera planteado la dirección de una empresa. Esta diversidad en las trayectorias y proyectos empresariales de las mujeres directivas es muy significativa porque indicaría la existencia de diferentes vías de acceso a puestos de dirección y de gestión y nos permitiría cultivar cierto optimismo respecto a la integración laboral de la mujer directiva en el contexto de la provincia de Burgos.

La cotidianeidad de las mujeres directivas y empresarias se ve mediatizada por los estereotipos y los roles de género todavía presentes en nuestra sociedad y a los que continuamente tienen que hacer frente las mujeres. Se observa sí cómo las condiciones de acceso de las mujeres al mercado laboral no han ido acompañadas de una equiparación con los hombres en los puestos directivos. Continúan perviviendo desigualdades en la representación de las mujeres en los niveles directivos y de responsabilidad. A las mujeres les cuesta más acceder a puestos de responsabilidad en las empresas a pesar de tener mayor formación, más empatía, ilusión, capacidad de trabajo... Son muchos los obstáculos a los que se enfrentan para acceder a puestos de toma de decisiones y de acceso al poder en la empresa como la maternidad, las cargas familiares, culturales...

La mentalidad de muchos hombres tiene que seguir cambiando, aceptando que la mujer ocupa puestos de responsabilidad y de toma de decisiones en las empresas. Las mujeres directivas y empresarias fomentan el trabajo en equipo, la comunicación, una cultura empresarial centrada en los trabajadores y unas relaciones sociales igualitarias. No temen ocupar puestos de poder y de decisión, pero no son tan ambiciosas como sus compañeros varones. Saben gestionar muy bien el tiempo, compaginando su trabajo de dirección con las responsabilidades familiares y domésticas.

Un reto importante es lograr la incorporación de mujeres directivas y empresarias al medio rural, que contribuyan al desarrollo y a la sostenibilidad de las áreas rurales y evite la despoblación y la desertización de muchas zonas, para ello es necesario contar con infraestructuras tecnológicas, que faciliten el trabajo en el mundo rural.

En lo concerniente a las desigualdades de género, se observa que estas aún persisten en el seno de las empresas, aunque su origen aparece asociado al desempeño de las tareas del hogar, a roles familiares y muy especialmente, a la maternidad. Las mujeres están preparadas y se implican en la actividad laboral y empresarial, pero compaginar las cargas familiares afecta de forma negativa a su proyección y carrera profesional.

Hombres y mujeres tendrían que tener las mismas oportunidades, para ello son necesarias políticas que permitan conciliar mejor vida familiar y laboral. Deben implementarse medidas que favorezcan y estimulen la mayor presencia de la mujer en el ámbito laboral y la asunción de mayores responsabilidades por estas, pero deben adoptarse con el consenso de los diferentes actores involucrados y evitar incertidumbres y sobrecargas a las empresas.

Existe un alto grado de satisfacción y orgullo en las empresarias y directivas por el grado de cumplimiento efectivo, en sus propias empresas, de los objetivos de conciliación. También, en general, expresan un rechazo a medidas de discriminación positiva y cuotas, por lo que pueden suponer de no reconocimiento de las capacidades reales de las mujeres.

En los últimos años se han ido incorporando importantes cambios en la cultura corporativa y en los valores de la empresa, tendentes a lograr una igualdad real entre hombres y mujeres y es mucho lo logrado. Consideran que el camino no es la confrontación y el conflicto entre hombres y mujeres, sino la apuesta por el diálogo y la colaboración.

Todo esto no significa complacencia o conformismo. Creen necesarios cambios estructurales para lograr la plena equiparación de hombres y mujeres en la sociedad y en la empresa, ya que es mucho lo que queda por hacer y para ello es fundamental la educación, la búsqueda de referentes femeninos y potenciar las dotes de mando y liderazgo de las mujeres. El futuro de las mujeres en el ámbito profesional, está en sus propias manos.

Para finalizar, el análisis de los estilos de liderazgo refleja las diferentes aproximaciones que recogen la mayoría de estudios que han indagado acerca de este tema, y sobre el que se ha generado un interesante debate. En efecto, las opiniones vertidas por las mujeres entrevistadas en torno a la existencia (o no) de un liderazgo diferenciado entre hombres y mujeres son profusas, y aúnan perspectivas que se mueven desde posiciones que niegan estas diferencias hasta aquellas que manifiestan estilos de dirección

dominados por actitudes vinculadas a la socialización de género y, por lo tanto, muy distintas. No obstante, las opiniones más polarizadas son escasas, y la mayoría de entrevistadas, sí reconocen (aunque con cautela) que determinadas actitudes como la empatía o el trabajo de equipo asociadas tradicionalmente a las mujeres son más habituales entre las mujeres directivas. Unas cualidades que son valoradas muy positivamente por muchas de las mujeres que hemos entrevistado, pero sobre las que quizás quede un largo camino por recorrer para que sean valoradas dentro del ámbito empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anca, C. de & Aragón, S. (2007) "La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional". *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 38: 45-63
<https://www.redalyc.org/pdf/716/71603805.pdf>

Asociación Red GEM España (2019-20). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2020*. Santander: Centro Internacional de Santander Emprendimiento

Berbel, S. (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns de Psicologia*, Vol. 16, No 1: 73-84.

Charlo, M^a J. & Núñez, M. (2012). [La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección](#). *Estudios gerenciales*, Vol. 28 (124): 87-105.

Castilla y León Económica (2020). *Directorio de empresas de Castilla y León*. Número Febrero 2020. Ediciones La Meseta, S.L. <http://castillayleoneconomica.es/directorio-empresas-de-castilla-y-leon>

Charlo, M^a J. & De Fuentes, P. y Núñez, M. (2007). *Impacto de la diversidad de género sobre el éxito empresarial: un estudio de la empresa española*. En Congreso AECA: Empresa y Sociedad: respondiendo al cambio (14. 2007. Valencia) Valencia: AECA: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Recuperado en <https://idus.us.es/handle/11441/101390>.

CHINCHILLA, N. & LEÓN, C. (2004). *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Madrid: Santillana Ediciones Generales S.L.

Comisión Europea (2019). Newsrelease. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521>

Grand Thornton (2019). *Women in Business*. Grand Throton. <https://www.grantthornton.es/globalassets>

Helgesen, S. (1992). *La ventaja de ser mujer: el liderazgo femenino*. Buenos Aires: Granica.

Instituto de la Mujer (2003) *Trayectorias personales y profesionales de mujeres con estudios tradicionalmente masculinos*. Madrid: Instituto de la Mujer.

Instituto de la Mujer (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Estudio 108. Madrid: Instituto de la Mujer.

LEÓN, C. & CHINCHILLA, N. (2004). *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. Documento de trabajo del IESE.

Martínez Martín, M. I. (Dir.) (2011) *Trayectorias Laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación*. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.

ORTIZ DE LEJARAZU, Helena (2011) *Trayectoria profesional de las mujeres en Euskadi. Evolución de obstáculos e identificación de casos de éxito*. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer. https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_bekak/es_def/adjuntos/B-1_2010.pdf

PriceWaterHouse Coopers (2012). *La mujer directiva en España. Women as leaders*. Madrid.

Ramos, A. (2005). Mujeres directivas; un valor al alza para las organizaciones laborales. *Cuadernos de Geografía*, 78: 191-214. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2363583.pdf>

Ramos, A.; Barbera, E. & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, Vol. 34: 267-278. <https://revistes.ub.edu/index.php/Anuario-psicologia/article/viewFile/8751/10944>

Sabater, Carmen (2016) La mujer emprendedora: identidad profesional y factores culturales de género. *Femeris*, Vol.3 (2):55-78

Sabater, Carmen (2014). La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral. *Lan Harremanak*, 30:163-198.

Selva Olid, C. & Ruvalcaba Coyaso, F.J. (2018) "Trayectoria profesional femenina: contrastando modelos". *Caleidoscopio*, 38: 65-79 <https://revistas.uaa.mx/index.php/caleidoscopio/article/view/914/882>

Selva Olid, C. (2012) "Mujer y trayectoria profesional ¿Un acceso igualitario a los cargos de dirección?". *RIDEG*, 02/12: 33-39 https://ddd.uab.cat/pub/rideg/rideg_a2012m12n2/rideg_a2012m12n2p33.pdf

Selva Olid, C. (2013) "Modelos de carrera profesional de la mujer directiva". *Universitas Psychologica*, 12(4), 1237-1254. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy12-4.mopc>.

Selva Olid, C.; Sahagún, A. & Pallarès, S. (2011) "Estudios sobre Trayectoria Profesional y Acceso de la Mujer a Cargos Directivos: un Análisis Bibliométrico". En *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, vol. 72, N.3: 227-242 http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000300007